



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL

TEMA:

**“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y
FINANCIEROS PARA LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS DEL
CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - C.P.A**

AUTORAS: MÓNICA DEL CARMEN VELARDE CRUZ
MARÍA ELENA QUITO YANDÚN

DIRECTORA: Msc.MIRYAN CISNEROS

Ibarra, Febrero 2014

RESUMEN EJECUTIVO

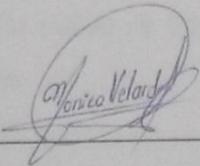
El presente tema de investigación denominado: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”, se lo realiza con el objetivo principal de contribuir con un instrumento guía que le permita a la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, describir los procesos, procedimientos, actividades y tareas en las diferentes áreas y cargos que tiene la empresa. Dicho manual permitirá aumentar la eficiencia y eficacia de los empleados, mejorando el desempeño de su organización administrativa, financiera constituyéndose en una fuente de información valiosa al momento de la toma de decisiones. La mayoría de este tipo de empresas son administradas de manera empírica, sin considerar procesos que contengan bases científicas, sino basándose simplemente en los años de experiencia en el mercado. Para la realización del presente manual de procedimientos administrativos y financieros, fue necesario realizar una investigación interna y externa, mediante las encuestas efectuadas a todos quienes forman parte de la empresa así como a clientes y proveedores. El contenido de esta propuesta consta de cuatro capítulos, diseñados de manera sencilla y de fácil comprensión mismo que será un componente del sistema de control interno que la empresa utilizará para la evaluación de su actividad económica. El capítulo uno es el diagnóstico situacional, se realizó una investigación de campo aplicando encuestas, entrevistas y observación directa y se pudo establecer el problema diagnóstico que se evidencia la carencia de una estructura orgánico funcional y normas administrativas financieras. El capítulo dos es el Marco Teórico se investigó las bases teóricas con las cuales describe los conceptos que sustentan nuestra propuesta. El capítulo tres es la propuesta en el cual se plantea diseñar un manual administrativo financiero en base a los requerimientos de la empresa con la finalidad de mejorar la ejecución de sus actividades laborales y optimizando recursos. Finalmente el capítulo cuatro es los principales impactos que genera nuestra propuesta

SUMMARY

This research called: "MANUAL OF ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL PROCEDURES FOR THE COMPANY **EXPORTLAR LOGISTICS** OF OTAVALO CANTON, IMBABURA PROVINCE", has been performed with the main objective of contributing as a guiding tool that allows to the company EXPORTLAR LOGISTICS, describe processes, procedures, activities and tasks in different areas and positions that the company has. Previously mentioned guide will increase the efficiency and effectiveness of employees, improving the performance of their administrative - financial organization, becoming a valuable source of information when making decisions. The majority of these types of Companies are managed like an empirical manner, without considering processes that contain scientific bases, rather based on years of experience in the market. To make this manual of administrative and financial procedures, it was necessary to do an internal and external investigation, through surveys made to those who are part of the company as well as to customers and suppliers. The content of this proposal consists of four chapters, simply designed and easy to understand, which will be a component of the internal control system that the company will use for the evaluation of its economic activity. Chapter one is the situational analysis, it was done a field research applying surveys, interviews and direct observation, and could establish the diagnosis problem which demonstrates the lack of a functional organic structure and financial administrative rules. Chapter two is the theoretical framework with the theoretical basis that describes the concepts which support our proposal investigated. Chapter three is the proposal that recommends designing an administrative financial handbook, based on the requirements of the company in order to improve the execution of their work activities and optimizing resources. Finally chapter four contains the main impacts generated by our proposed.

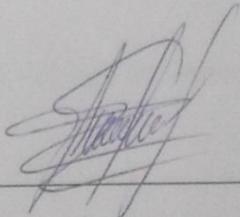
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras MÓNICA DEL CARMEN VELARDE CRUZ y MARÍA ELENA QUITO YANDÚN, declaramos que el trabajo de grado titulado: "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA", es de nuestra autoría no ha sido realizado ni presentado para ningún otro grado ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros y que hemos consultado todas las fuentes bibliográficas que se adjuntan en este documento.



MÓNICA VELARDE

C.I. 1710504588-8



MARÍA ELENA QUITO

C.I. 100159431-4

CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado, presentado por las Señoras VELARDE CRUZ MÓNICA DEL CARMEN y QUITO YANDÚN MARÍA ELENA, para optar por el Título de INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA cuyo título es "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA", doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los veinte y seis días del mes de febrero del 2014



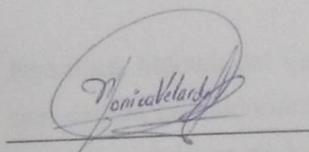
Msc. MIRYAN CISNEROS

DIRECTORA

CESIÓN DE DERECHOS

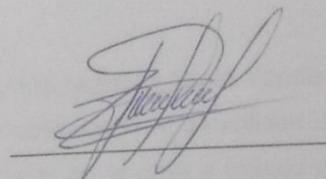
Nosotras, Mónica del Carmen Velarde Cruz y María Elena Quito Yandún, con cédula de ciudadanía N° 171050458-8 y 100159431-4 respectivamente, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autoras del trabajo de grado denominado: **"MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA"**, que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



MÓNICA VELARDE

C.I. 1710504588-8



MARÍA ELENA QUITO

C.I. 100159431-4

Ibarra, a los veinte y seis días del mes de febrero de 2014

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN

A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte, dentro del Proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO

Cédula de Identidad:	171050458-8
Apellidos y Nombres:	Velarde Cruz Mónica del Carmen
Dirección:	Calle Guallupe 2-64 y Victoria Castello
E-mail:	mcvelardec@gmail.com
Teléfono Fijo:	2 631-050
Teléfono celular:	09 93 31 08 73
Cédula de Identidad:	100159431-4
Apellidos y Nombres:	Quito Yandún María Elena
Dirección:	Calle Calixto Miranda 8-56 y Tobías Mena
E-mail:	maelena_y1968@yahoo.com
Teléfono Fijo:	2 954-684
Teléfono celular:	09 88 06 49 36

DATOS DE LA OBRA

Título: “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS PARA LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS DEL CANTÓN OTAVALO, PROVINCIA DE IMBABURA”

Autoras: Mónica del Carmen Velarde Cruz
Quito Yandún María Elena

Fecha: Febrero 2014

SOLO PARA TRABAJO DE GRADO

Programa: Pregrado Posgrado

Título por el que se Opta: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

Asesor / Director: MSc. Miryam Cisneros

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

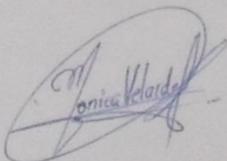
Nosotras, Mónica del Carmen Velarde Cruz y María Elena Quito Yandún, con cédula de ciudadanía N° 171050458-8 y 100159431-4, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. RESPONSABILIDAD DE LAS AUTORAS

Las autoras manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

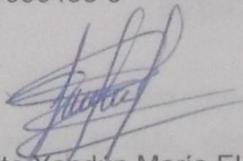
Ibarra, a los veinte y seis días del mes de febrero del 2014

LAS AUTORAS:



Nombre: Mónica del Carmen Velarde Cruz

Cédula: 171050458-8

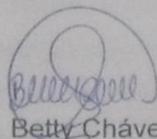


Nombre: Quito Yandún María Elena

Cédula: 100159431-4

ACEPTACIÓN:

(f)



Nombre: Ing. Betty Chávez

Cédula: JEFE DE BIBLIOTECA

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis familiares mis padres, esposo DIEGO RODAS, mis hijos SEBASTIÁN, VALERIA y MATÍAS por haberme brindando su apoyo incondicional a cada instante de mi vida e impulsarme día a día a seguir adelante para cumplir con mis objetivos, con sus palabras de aliento, paciencia y por sobre todas las cosas comprensión y cariño.

MÓNICA VELARDE

DEDICATORIA

De una manera muy especial a mi esposo MANUEL CABAL, persona incondicional en mi vida, quién me comprende ayuda y sacrifica por mí en todo momento, gracias por estar conmigo en los momentos difíciles de mi vida y con tu amor y cariño impulsarme a seguir adelante. A mi madre, a mis hijos por creer en mí dándome ejemplos dignos de superación y entrega, y por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

MARÍA ELENA

AGRADECIMIENTO

Queremos dejar constancia de nuestro profundo agradecimiento;

Primeramente a Dios por habernos permitido culminar con nuestros estudios profesionales y cumplir con un objetivo más trazado en nuestras vidas.

A la Universidad Técnica del Norte, por habernos abierto sus puertas por medio de la modalidad de estudios semipresencial haciendo posible nuestra profesionalización para desempeñarnos de mejor manera laboralmente.

A nuestra directora de tesis la MSc. Miryam Cisneros, por su acertada dirección y asesoría en nuestro trabajo.

Y en general a todas las personas que de una u otra manera han contribuido con un granito de arena en el desarrollo del presente trabajo.

LAS AUTORAS

PRESENTACIÓN

El presente proyecto se ha estructurado de acuerdo a las normativas establecidas por la Universidad Técnica del Norte y su contenido es el siguiente:

- **CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.** En este capítulo se determinan los indicadores y variables así como el problema diagnóstico y se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, a través de la entrevista y encuestas aplicadas a directivos, empleados, clientes y proveedores.
- **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.** En este capítulo se describen las bases teóricas y científicas relacionadas con el tema de investigación, se sustenta el estudio para la elaboración de la propuesta.
- **CAPÍTULO III: PROPUESTA.** Se refiere a la elaboración del Manual inicialmente propuesto para la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, con la finalidad de ser una guía que posibilite el mejoramiento de la organización administrativa y financiera de la empresa.
- **CAPÍTULO IV: IMPACTOS.** En este capítulo se indica los principales impactos que genera la aplicación de nuestra propuesta.

Se finaliza con la elaboración de las Conclusiones y se añade las respectivas recomendaciones.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
SUMMARY	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR	v
CESIÓN DE DERECHOS.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	vii
IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	viii
RESPONSABILIDAD DE LAS AUTORAS	ix
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO	xi
PRESENTACIÓN	xii
ÍNDICE GENERAL	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xviii
ÍNDICE DE TABLAS DE RESULTADOS	xix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxi
CAPÍTULO I.....	23
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	23
ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO	23

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	24
OBJETIVO GENERAL.....	24
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	25
INDICADORES.....	25
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	27
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	28
CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	30
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	31
ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA DE EXPORTACIONES Y CARGAS “EXPORTLAR LOGISTICS”.....	31
ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA “EXPORTLAR LOGISTICS”.....	35
ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS”.....	52
ENCUESTAS APLICADAS A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS.....	63
CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA.....	72
FACTORES INTERNOS.....	72
ESTRATEGIA FO.....	74
ESTRATEGIA DO.....	74
ESTRATEGIA DA.....	75
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO.....	75
CAPÍTULO II.....	77
MARCO TEÓRICO.....	77
LA EMPRESA.....	77

DEFINICIÓN DE EMPRESA.....	77
IMPORTANCIA.....	77
CLASIFICACIÓN DE EMPRESA	78
COMERCIO INTERNACIONAL	81
DEFINICIÓN.....	81
EXPORTACIONES.....	81
CLASES DE EXPORTACIÓN.....	82
CLASIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES	83
MANUAL	84
DEFINICIÓN DE MANUAL	84
IMPORTANCIA.....	84
OBJETIVOS DE LOS MANUALES	85
TIPOS DE MANUALES	86
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	87
DEFINICIÓN.....	87
OBJETIVOS	87
UTILIDAD	88
CONFORMACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	89
FUNDAMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	91
CONTROL INTERNO	94
DEFINICIÓN.....	94
CLASIFICACIÓN	94
LA CONTABILIDAD.....	96
DEFINICIÓN.....	96

CICLO CONTABLE	96
ANÁLISIS FINANCIERO.....	101
CAPÍTULO III.....	102
PROPUESTA ALTERNATIVA	102
INTRODUCCIÓN.....	102
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	102
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL.....	103
TIPO DE EMPRESA.....	103
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	103
MISIÓN.....	103
VISIÓN	103
PRINCIPIOS Y VALORES.....	104
POLÍTICAS INSTITUCIONALES	105
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	106
MANUAL DE FUNCIONES.....	109
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO FINANCIEROS	120
MANUAL ADMINISTRATIVO.....	122
MANUAL FINANCIERO.....	148
ESTRATEGÍAS EMPRESARIALES.....	191
ANÁLISIS DE IMPACTOS	195
IMPACTOS DEL PROYECTO	195
ANÁLISIS DE IMPACTOS	196
IMPACTO SOCIAL	196
IMPACTO ECONÓMICO	198
IMPACTO ORGANIZACIONAL.....	200

IMPACTO GENERAL	202
CONCLUSIONES	204
RECOMENDACIONES.....	205
BIBLIOGRAFÍA.....	206
ANEXOS	208
ANEXO N. 1 FORMATO DE LA ENTREVISTA	209
ANEXO N. 2 FORMATO DE ENCUESTA.....	210
ANEXO N. 3 FORMATO DE ENCUESTA.....	214
ANEXO N. 4 FORMATO DE ENCUESTA.....	217
ANEXO N. 5 REGISTRÓ DE ASISTENCIA DE PERSONAL	220
ANEXO N. 6 ROL DE PAGOS.....	221
ANEXO N. 7 ANTICIPO DE SUELDO	222
ANEXO N. 8 REGISTRO DE EMPAQUE DE MERCADERÍAS.....	222
ANEXO N° 9 KARDEX.....	223
ANEXO N° 10 ARQUEO DE CAJA CHICA	224
ANEXO N. 11 DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN.....	225

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Matriz de relación diagnóstica.....	27
Cuadro N° 2 Población total empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”	28
Cuadro N° 3 Talento humano empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”	29
Cuadro N° 4 Clientes empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”	29
Cuadro N° 5 Proveedores empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”	29
Cuadro N° 6 Muestra clientes empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”	31
Cuadro N° 7 Aplicación de encuestas.....	31
Cuadro N° 8 Impacto social.....	196
Cuadro N° 9 Impacto económico.....	198
Cuadro N° 10 Impacto organizacional.....	200
Cuadro N° 11 Impacto general.....	202

ÍNDICE DE TABLAS DE RESULTADOS

Tabla N° 1 Conoce los objetivos de la empresa.....	35
Tabla N° 2 Aplica instructivo en sus tareas.....	36
Tabla N° 3 Instrucciones recibidas.....	37
Tabla N° 4 Evitar duplicidad de Funciones	38
Tabla N° 5 Elementos para mejorar el servicio	39
Tabla N° 6 Capacitación	40
Tabla N° 7 Infraestructura Adecuada.....	41
Tabla N° 8 Ambiente Laboral.....	42
Tabla N° 9 Valoración de experiencia y conocimientos.....	43
Tabla N° 10 Existe Orden Jerárquico.....	44
Tabla N° 11 Puntualidad en el pago de remuneraciones	45
Tabla N° 12 Información proporcionada para la toma de decisiones	46
Tabla N° 13 Información sobre logros y problemas	47
Tabla N° 14 Conocimiento de políticas y normativos	48
Tabla N° 15 Participación en estrategias institucionales	49
Tabla N° 16 Participación en levantamiento de procedimientos.....	50
Tabla N° 17 Aplicación de controles en cargo.....	51
Tabla N° 18 Conocimiento de líneas de servicio de la empresa	52
Tabla N° 19 Calidad de Atención	53
Tabla N° 20 Frecuencia en utilización de servicios	54
Tabla N° 21 Apertura de sucursales	55
Tabla N° 22 Nivel de satisfacción	56
Tabla N° 23 Ubicación estratégica de la empresa	57

Tabla N° 24 Número de personal para atención	58
Tabla N° 25 Costo del Servicio	59
Tabla N° 26 Conocimiento de la existencia de la empresa	60
Tabla N° 27 Claridad en la Comunicación	61
Tabla N° 28 Sugerencias para mejorar el servicio	62
Tabla N° 29 Documentos debidamente autorizados	63
Tabla N° 30 Realización de pedidos oportunamente	64
Tabla N° 31 Puntualidad en los Pagos	65
Tabla N° 32 Capacidad de abastecimiento	66
Tabla N° 33 Periodicidad en la entrega de mercaderías	67
Tabla N° 34 Forma de pago.....	68
Tabla N° 35 Plazo de crédito	69
Tabla N° 36 Asequible a sugerencias	70
Tabla N° 37 Participan en las políticas institucionales	71
Tabla N° 38 Tabla de valoración.....	195

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Conoce los objetivos de la empresa	35
Gráfico N° 2 Aplica instructivo en sus tareas	36
Gráfico N° 3 Instrucciones recibidas	37
Gráfico N° 4 Evitar duplicidad de Funciones	38
Gráfico N° 5 Elementos para mejorar el servicio.....	39
Gráfico N° 6 Capacitación.....	40
Gráfico N° 7 Infraestructura Adecuada	41
Gráfico N° 8 Ambiente Laboral	42
Gráfico N° 9 Valoración de experiencia y conocimientos	43
Gráfico N° 10 Existe Orden Jerárquico	44
Gráfico N° 11 Puntualidad en el pago de remuneraciones.....	45
Gráfico N° 12 Información proporcionada para la toma de decisiones	46
Gráfico N° 13 Información sobre logros y problemas	47
Gráfico N° 14 Conocimiento de políticas y normativos.....	48
Gráfico N° 15 Participación en estrategias institucionales	49
Gráfico N° 16 Participación en levantamiento de procedimientos	50
Gráfico N° 17 Aplicación de controles en cargo	51
Gráfico N° 18 Conocimiento de líneas de servicio de la empresa	52
Gráfico N° 19 Calidad de Atención	53
Gráfico N° 20 Frecuencia en utilización de servicios.....	54
Gráfico N° 21 Apertura de sucursales.....	55
Gráfico N° 22 Nivel de satisfacción.....	56
Gráfico 23 Ubicación estratégica de la empresa	57

Gráfico N° 24 Número de personal para atención.....	58
Gráfico N° 25 Costo del Servicio.....	59
Gráfico N° 26 Conocimiento de la existencia de la empresa.....	60
Gráfico N° 27 Claridad en la Comunicación.....	61
Gráfico N° 28 Sugerencias para mejorar el servicio.....	62
Gráfico N° 29 Documentos debidamente autorizados.....	63
Gráfico N° 30 Realización de pedidos oportunamente.....	64
Gráfico N° 31 Puntualidad en los Pagos.....	65
Gráfico N° 32 Capacidad de abastecimiento.....	66
Gráfico N° 33 Periodicidad en la entrega de mercaderías.....	67
Gráfico N° 34 Forma de pago.....	68
Gráfico N° 35 Plazo de crédito.....	69
Gráfico N° 36 Asequible a sugerencias.....	70
Gráfico N° 37 Participan en las políticas institucionales.....	71
Gráfico N° 38 Fases del ciclo contable.....	97
Gráfico N° 39 Organigrama estructural propuesto.....	107

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANTECEDENTES DEL DIAGNÓSTICO

En lo referente al comercio exterior, el sector exportador es de principal importancia y actualmente las fuerzas de trabajo indígena en las formas ya conocidas como: obrajes, artesanías han contribuido en una forma significativa en el total de la producción exportable del país.

El Cantón Otavalo es conocido como el Valle del Amanecer, está ubicado al norte del Ecuador y al sur oriente de la provincia de Imbabura. La plaza de los ponchos es el atractivo turístico más importante es conocido como el mercado indígena a lo que se suma la riqueza del atractivo indígena de los pueblos kichwa que mantienen su identidad, y los paisajes del valle.

Otavalo “Capital de las artesanías ecuatorianas”, realizan exportaciones de artesanías consideradas dentro de las 180 categorizaciones existentes a países extranjeros como Europa Central y Estados Unidos.

Las empresas de exportaciones a nivel del Cantón Otavalo han crecido paulatinamente, ya que las pequeñas empresas han mejorado su infraestructura así como su maquinaria lo que permite ofrecer un producto de mejor calidad y atractivo para mercados extranjeros. Actualmente existen 14 empresas de exportaciones en el Cantón Otavalo las cuales se rigen a leyes nacionales.

La empresa Exportlar Logistics actualmente se desenvuelve en forma particular ya que en los años 90 formaba parte de la empresa multinacional

Panatlantic que era una red internacional de agentes en todo el mundo con certificaciones ISO 9002, y ofrecía las mejores ventajas competitivas tanto en servicios especializados, tarifas de transporte y lugares de origen, para el manejo de sus exportaciones servicios como: Aéreo con el soporte de nuestras oficinas ubicadas en los principales puntos del mundo.

A partir de febrero del 2004 la empresa Exportlar Logistics entra en funcionamiento como una empresa con personería natural jurídica, su Gerente propietario es el Sr. Julián Oviedo Pantoja, cuenta con personal de empaque y embarque.

La empresa Exportlar Logistics, está situada en la ciudad de Otavalo, en las calles Morales 405 y Bolívar barrio Central, presta sus servicios como empresa de exportaciones de artesanías en general vía aérea, marítima y trámites por más de nueve años.

Actualmente la empresa trabaja de manera empírica lo que ha permitido que las bases logradas hasta el momento sean de experiencia e iniciativa afectando a las innovaciones y calidad en el servicio.

1.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa “Exportlar Logistics” para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para diseñar el manual de procedimientos administrativos y financieros.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Analizar la situación administrativa contable de la empresa de exportaciones, para verificar el manejo adecuado de los recursos de institucionales.

- b. Levantar los procesos administrativos y financieros para orientar las actividades, planes, políticas y estrategias con los que cuenta la empresa.
- c. Identificar los controles internos para la consecución de objetivos y metas de la entidad para generar confianza y garantizar la seguridad y rapidez en el servicio que permita mantener satisfechos a los clientes.
- d. Evaluar las políticas institucionales para verificar su cumplimiento y tomar los correctivos necesarios de manera oportuna si el caso lo amerita.

1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

Para la realización de este diagnóstico se consideran necesarios plantear las siguientes variables con el fin de conocer y determinar aspectos importantes.

1. Estructura organizacional
2. Procesos administrativos
3. Procesos Financieros
4. Políticas institucionales
5. Control interno

1.4. INDICADORES

En cuanto al análisis las variables anteriores, es importante señalar cada uno de sus indicadores o sub aspectos principales, entre los que tenemos:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

INDICADORES:

1. Niveles de la Organización
2. Niveles de Mando
3. Administración de recursos

4. Reglamentos y Leyes

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

INDICADORES:

1. Manual de funciones
2. Herramientas de planificación

PROCESOS FINANCIEROS

INDICADORES:

1. Información financiera
2. Sistema Contable

POLÍTICAS INSTITUCIONALES

INDICADORES:

1. Políticas generales
2. Políticas administrativas
3. Políticas financieras

CONTROL INTERNO

INDICADORES:

1. Controles internos financieros
2. Controles internos administrativos

1.5. MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Cuadro N° 1 Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	FUENTES DE INFORMACIÓN
Analizar la situación administrativa contable de la empresa de exportaciones, considerando los recursos institucionales.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de la Organización - Niveles de Mando - Administración de recursos - Reglamentos y Leyes 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Encuesta - Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Propietario - Talento Humano
Levantar los procesos administrativos y financieros con los que cuenta la empresa	PROCESOS ADMINISTRATIVOS PROCESOS FINANCIEROS	<ul style="list-style-type: none"> - Manual de funciones - Herramientas de planificación - Información financiera - Sistema Contable 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Encuesta - Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Propietario - Contadora
Evaluar las políticas institucionales	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas generales - Políticas administrativas - Políticas financieras 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Encuesta - Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Propietarios - Clientes - Proveedores
Identificar los controles internos para la consecución de objetivos y metas de la entidad	CONTROL INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Controles internos financieros - Controles internos administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Observación - Encuesta - Entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> - Propietario - Contadora

Elaborado por: Las autoras

1.6. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

En cuanto a la determinación de la población, la unidad de análisis constituye en su totalidad el Talento Humano de la empresa de Exportaciones y carga “Exportlar Logistics” empresa que se dedica a la exportación de artesanías en el cantón Otavalo, población que se encuentra dividida en: Propietarios y empleados. Además se ha considerado como parte de este universo investigativo a los Proveedores, Clientes de dicha organización.

Cuadro N° 2 Población total empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”

DETALLE	N.
Propietario	1
Empleados	6
Clientes	307
Proveedores	<u>15</u>
Total Población	329

Fuente: Empresa “Exportlar Logistics”

Es importante señalar que la población fue tomada al mes de agosto del 2013. De la población total al gerente propietario se le aplicó la técnica de la entrevista, mientras que al resto de recurso humano, así como a los clientes y proveedores se les realizó la encuesta como instrumento para obtener información relacionada con el tema de investigación. A continuación se detalla claramente a cada uno de ellos.

Cuadro N° 3 Talento humano empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”

DETALLE	N.
Propietario	<u>1</u>
Total Recurso Humano	1

Fuente: Empresa “Exportlar Logistics”

Cuadro N° 4.1 Talento humano empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”

DETALLE	N.
Sub gerente	1
Contador	1
Agente	1
Encargado de Empaque	1
Transportador	1
Auxiliar de Limpieza	<u>1</u>
Total Recurso Humano	6

Fuente: Empresa “Exportlar Logistics”

Cuadro N° 5 Clientes empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”

DETALLE	N.
Clientes	<u>307</u>
Total Clientes Actuales Instituciones	307

Fuente: Empresa “Exportlar Logistics”

Cuadro N° 6 Proveedores empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”

DETALLE	N.
Proveedores	<u>15</u>
Total Proveedores	15

Fuente: Empresa “Exportlar Logistics”

1.7. CÁLCULO DE LA MUESTRA

La población a estudiar está conformada por: Talento humano de la empresa de Exportaciones y carga “Exportlar Logistics”, así como de los clientes y proveedores. Se aplica la fórmula para cálculo de muestra solo a los clientes, ya que el talento humano y los proveedores son considerados en su número total.

Fórmula:

$$N = \frac{N * Z^2 * \delta^2}{E^2 * n - 1 + Z^2 * \delta^2}$$

Dónde:

N = Tamaño de población

Z = Nivel de confianza de 95% que representa el 1.96

δ = Varianza de 0.25

E = Nivel de error 5%

n = Tamaño de la muestra

Aplicación de la fórmula:

N = 307 clientes

Z = 1.96

δ = (0.25)

E = (0.05)

$$N = \frac{307 (1.96)^2 (0.25)^2}{(0.05)^2 (307 - 1) + (1.96)^2 (0.25)^2}$$

$$N = \frac{72,5102}{0,9926}$$

$$N = 73$$

Cuadro N° 7 Muestra clientes empresa “EXPORTLAR LOGISTICS”

DETALLE	POBLACIÓN	MUESTRA
Clientes	<u>307</u>	<u>73</u>
Total	307	73

Fuente: Empresa “Exportlar Logistics”

En cuanto a la aplicación de las encuestas, se realizará de la siguiente manera: se toma en su totalidad al número de empleados, y proveedores, en tanto que de los clientes se considerará la muestra determinado en la fórmula.

Cuadro N° 8 Aplicación de encuestas

DETALLE	POBLACIÓN	MUESTRA
Empleados	6	6
Clientes	307	73
Proveedores	<u>15</u>	<u>15</u>
Total	328	94

Fuente: Empresa “Exportlar Logistics”

1.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

1.8.1. ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA DE EXPORTACIONES Y CARGAS “EXPORTLAR LOGISTICS”

Nombre: Olger Julián Oviedo Pantoja

Cargo: Gerente – propietario

1. ¿Qué dificultades ha tenido y como las ha superado?

Entre las dificultades que tiene la empresa Exportlar Logistics es la competencia desleal, elevados costos en relación a impuestos relacionados a las exportaciones, temporadas bajas, que se ha superado

con la calidad en el servicio que se brinda a los clientes, los cuales nos prefieren y el movimiento que hay en las temporadas altas equiparan un poco al de las temporadas bajas, la situación de los aranceles, tarifas e impuestos es algo que no podemos controlar ya que son medidas a nivel nacional.

2. ¿Cuáles son los principales logros que la empresa ha obtenido?

Lograr la confianza de los clientes quienes acuden en busca de servicio y atención. Mantenernos en el mercado de una manera sólida y con proyecciones de crecimiento.

3. ¿Indique que áreas de trabajo tiene su empresa?

Área administrativa, atención al cliente, área de empaque y bodega que son más que suficientes para el desarrollo de las actividades diarias.

4. ¿Posee un Manual de funciones con las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?

No, la empresa no tiene ningún manual de funciones, si bien es cierto lo considero importante, pero la realidad del personal de la empresa por ser un número pequeño de empleados no ha generado mayores conflictos en las actividades realizadas por cada uno de ellos.

5. ¿Indique que información dispone para la toma de decisiones?

- Reporte del área de empaque, en relación a la calidad de la mercadería a ser exportada, defectuosas o incompleto el envío.
- Novedades en cuanto a materiales y suministros.
- Reporte de novedades en el caso de presencia de estupefacientes o cualquier otra sustancia psicotrópicas que esté en la mercadería.

6. ¿Qué tipo de servicios ofrece la empresa?

El servicio que ofrece la empresa es de exportaciones vía aérea y marítima, así como empaques y trámites a diferentes partes del mundo.

7. ¿La empresa cuenta con un sistema contable?

La empresa cuenta con un sistema contable básico, que confiere información necesaria en el momento que se necesite para la toma de decisiones importantes.

8. ¿Mediante qué información planifica la gestión institucional?

Mediante la información que proporciona cada uno de los miembros que conforman la empresa señalando las novedades presentadas en las diferentes áreas. Lo que permite tomar decisiones en cuanto a la planificación.

9. ¿La entidad ha desarrollado planes operativos y estratégicos que guíen el accionar a corto, mediano y largo plazo?

No, la empresa no ha realizado planes operativos y estratégicos, lo que ha desarrollado son pequeñas planificaciones a corto plazo

10. ¿Ha visto la necesidad de contratar personal para realizar auditorías internas y externas?

No se puede descartar esa posibilidad, considerando que es muy importante conocer nuestra situación y si estamos realizando las diferentes actividades de manera correcta.

11. ¿Cuáles son las principales políticas institucionales?

Dentro de las políticas que la empresa tiene son:

- Restricción en el acceso a la información de clientes a personas inescrupulosas.
- Cumplimientos de tiempos y compromisos.

- Brindar una atención personalizada y de calidad.

12. ¿De qué manera se formulan las estrategias?

Considerando a los clientes como pieza clave de la empresa, realizando actividades enfocándonos en cómo lograr su aceptabilidad y fidelidad.

13. ¿La empresa desarrolla sus actividades en base a presupuestos?

La empresa si realiza presupuestos para el desarrollo de las diferentes actividades toda vez que le permite tener una idea clara de su situación financiera y económica para la toma de decisiones.

14. ¿La empresa cuenta con políticas de servicio a los clientes?

La empresa no tiene políticas establecidas en relación al servicio a los clientes, están aplicadas utilizando un criterio personalizado considerando a cada cliente.

15. ¿Cuáles cree que son los beneficios que obtenga su empresa con la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos?

Considero que sería una herramienta importante para la capacitación e inducción de personal nuevo a la empresa. Así como un instrumento para el aumento de la productividad de los trabajadores actuales.

16. ¿A qué riesgos esta expuestos?

La empresa se ha visto expuesta a la competencia desleal, así como a la creatividad de muchas personas que se dedican al tráfico de droga y que en la actualidad buscan maneras ingeniosas de transportarla en las diferentes mercaderías hacia el exterior. También se ha visto expuesta a la crisis mundial, en los últimos tiempos ha reducido las exportaciones.

1.8.2. ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA “EXPORTLAR LOGISTICS”

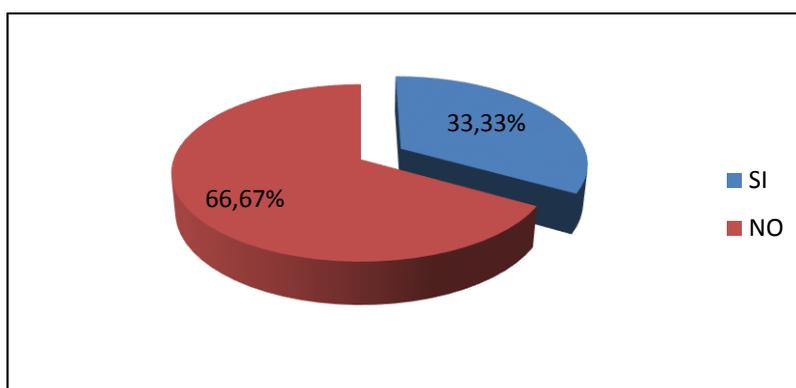
1. ¿Conoce Usted los objetivos de la empresa?

Tabla N° 1 Conoce los objetivos de la empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	33,33%
NO	4	66,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 1 Conoce los objetivos de la empresa



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La mayor parte de los empleados de la empresa “Exportlar Logistics”, no conocen los objetivos institucionales (lograr un alto índice de satisfacción de los clientes, suministrar información clara precisa y oportuna, cumplir con las leyes y normas vigentes, eficacia y eficiencia en las comunicaciones tanto internas como externas), únicamente conoce el personal administrativo y contable e incluso surgió curiosidad por parte de ellos, para ver si el trabajo que están realizando contribuye con los objetivos que persigue la empresa y así asegurar su estabilidad laboral.

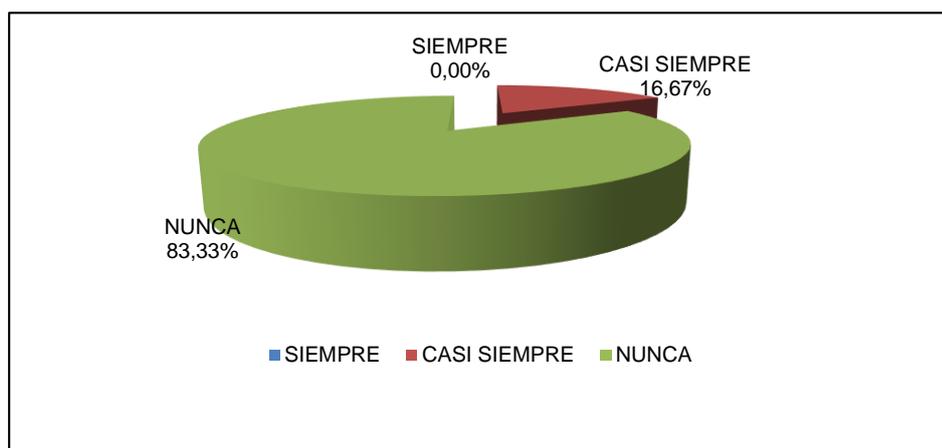
2. ¿Aplica usted algún instructivo en donde se detallen los procedimientos para la ejecución de sus tareas?

Tabla N° 2 Aplica instructivo en sus tareas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,00%
CASI SIEMPRE	1	16,67%
NUNCA	5	83,33%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 2 Aplica instructivo en sus tareas



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Según las encuestas realizadas a los trabajadores, se puede determinar que la Empresa Exportlar Logistics no cuenta con un instructivo para el desarrollo de sus actividades con excepción del personal contable quienes conocen el sistema utilizado por empresa para el registro de las transacciones económicas. Constituyendo una debilidad, ya que esto implica confusión en las actividades a realizar por parte de los trabajadores, sin que ello implique paralizar sus actividades diarias.

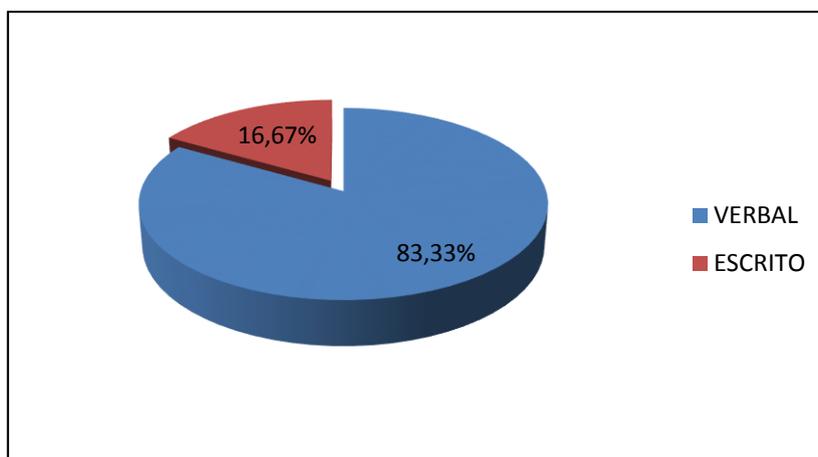
3. ¿Cómo recibe las instrucciones para el desarrollo de sus actividades por parte de sus superiores?

Tabla N° 3 Instrucciones recibidas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VERBAL	5	83,33%
ESCRITO	1	16,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 3 Instrucciones recibidas



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Las instrucciones son impartidas verbalmente por parte de la Subgerente de la empresa, funcionaria que coordina las actividades y verifica que se hayan cumplido de la mejor manera, estableciendo con ello una debilidad de constancia de lo actuado por parte de los trabajadores al momento de algún litigio laboral.

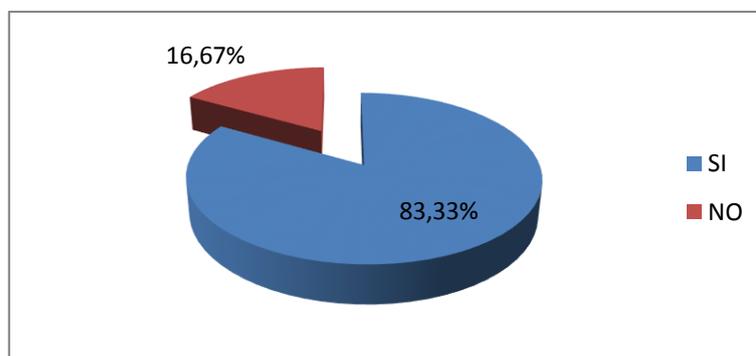
4. ¿Considera Usted que con un Manual de Funciones, se evitará la duplicidad de tareas?

Tabla N° 4 Evitar duplicidad de Funciones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83,33%
NO	1	16,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 4 Evitar duplicidad de Funciones



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La mayoría de los empleados piensa que el tener un manual de funciones que indique de manera detallada y clara las diferentes actividades que tiene que realizar para la ejecución de su trabajo, sería muy positivo ya que esto implicaría un mejor desenvolvimiento en su función y con ello optimización de tiempo y recursos.

5. ¿Qué elementos considera necesarios para mejorar el servicio?

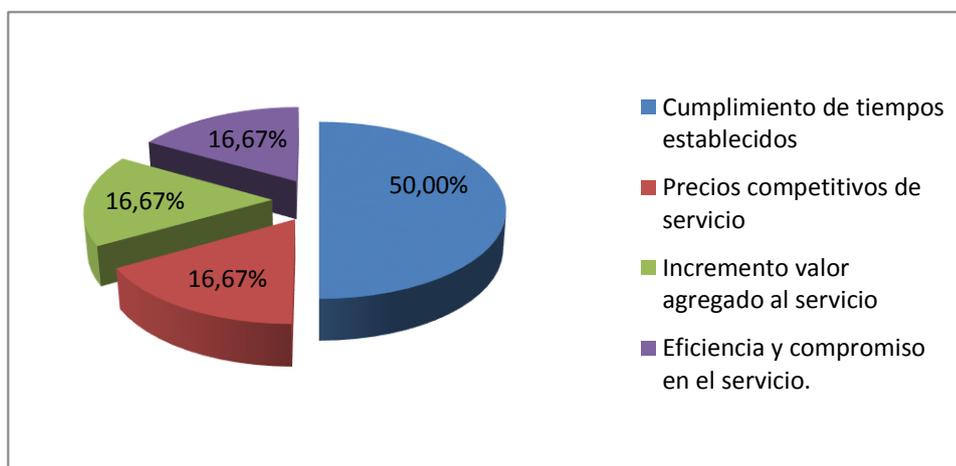
Tabla N° 5 Elementos para mejorar el servicio

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cumplimiento de tiempos establecidos	3	50,00%
Precios competitivos de servicio	1	16,67%
Incremento valor agregado al servicio	1	16,67%
Eficiencia y compromiso en el servicio.	1	16,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 5 Elementos para mejorar el servicio



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Considerando que la empresa a nivel local tiene una alta competencia, el elemento que se debe enfatizar es el cumplimiento de tiempos establecidos ya que en el sector en el que se desenvuelve un minuto perdido representa dinero en efectivo. Aún si el costo del servicio es superior a las demás empresas, la confianza de ser una empresa responsable con sus compromisos, le hará escogerlos.

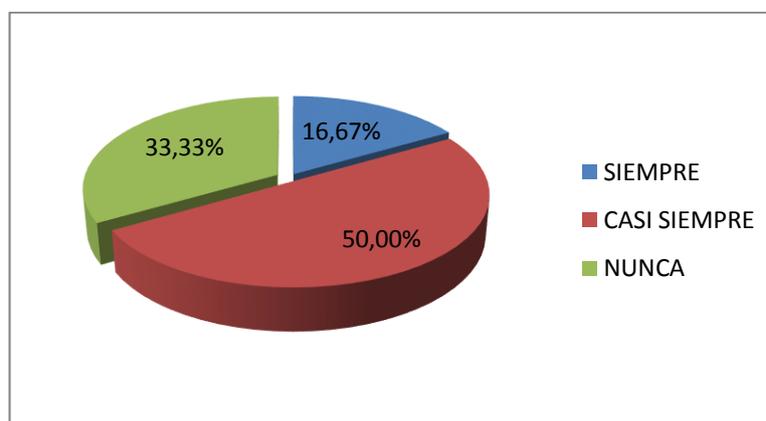
6. ¿La empresa le ha capacitado de acuerdo a sus funciones?

Tabla N° 6 Capacitación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	16,67%
CASI SIEMPRE	3	50,00%
NUNCA	2	33,33%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 6 Capacitación



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La actividad de la empresa implica estar en una capacitación continua, ya que cada día se inventan nuevas maneras de transportar droga al exterior y muchas veces las empresas son sorprendidas al momento del control de los agentes de antinarcóticos. Esto implica capacitar a todo el personal, principalmente a los que están en el área de empaque ya que es en esta fase es donde se puede detectar cualquier anomalía si son de fácil detección sin la utilización de instrumentos especiales.

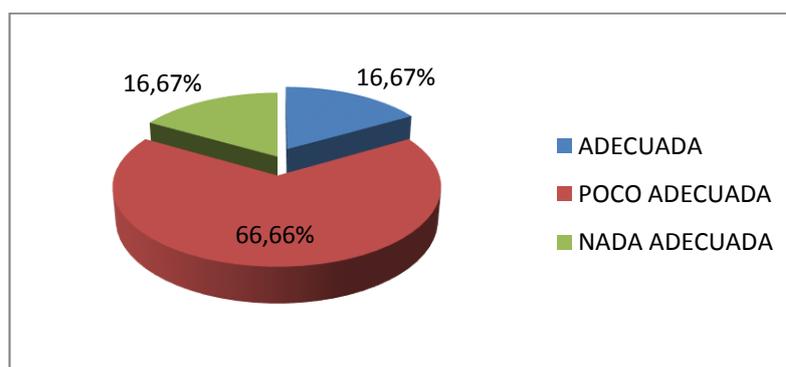
7. ¿La infraestructura física en la que desempeña sus actividades es adecuada?

Tabla N° 7 Infraestructura Adecuada

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADECUADA	1	16,67%
POCO ADECUADA	4	66,66%
NADA ADECUADA	1	16,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 7 Infraestructura Adecuada



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La infraestructura en la que los trabajadores desarrollan sus actividades diarias es poco adecuada, considerando que el espacio físico es pequeño sobre todo en temporadas altas en las que el área de trabajo es muy reducida ya que las diferentes cajas y paquetes para ser enviados al exterior obstaculizan el paso dificultando las actividades normales, en muchas ocasiones la empresa se ha visto en la necesidad de subarrendar un local ocasional cuando tiene embarques grandes en temporada alta para cumplir sus compromisos.

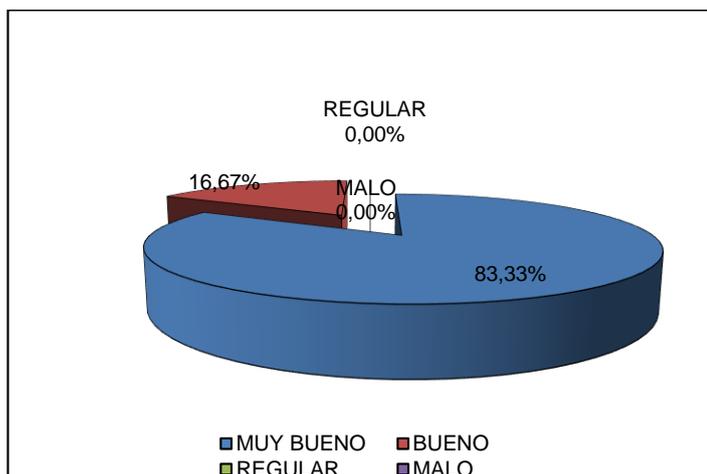
8. ¿Cómo considera el ambiente laboral interno de la empresa?

Tabla N° 8 Ambiente Laboral

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	5	83,33%
BUENO	1	16,67%
REGULAR	0	0,00%
MALO	0	0,00%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 8 Ambiente Laboral



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El ambiente laboral que vive los trabajadores es muy bueno, ya que brinda confianza y estabilidad laboral. Entre los trabajadores existe compañerismo, en temporadas altas brindan el 100% y mucho más ya que se sienten comprometidos con la empresa y conscientes de que dependen de ella, para mejorar sus ingresos familiares.

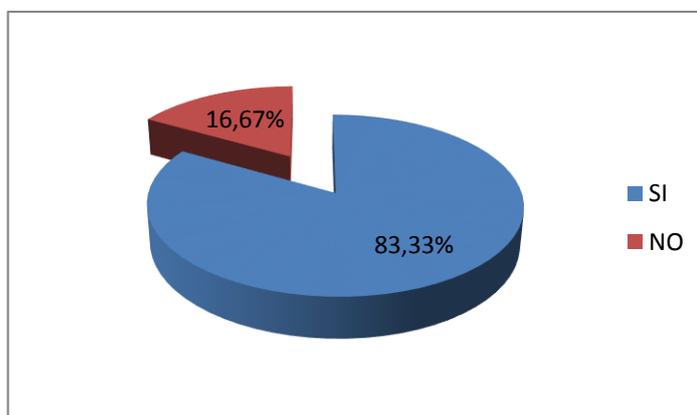
9. ¿La empresa al realizar su contratación, valoró su conocimiento y experiencia?

Tabla N° 9 Valoración de experiencia y conocimientos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	83,33%
NO	1	16,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 9 Valoración de experiencia y conocimientos



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Al momento de la contratación la experiencia y conocimiento del trabajo, tiene un gran valor para la empresa ya que esto le permite mantenerse y mejorar. La empresa considera que los trabajadores son generadores potenciales de nuevas ideas y son fuente renovadora de cambios en beneficio de la empresa y por ende de todo el personal. Lo positivo además es que es una empresa incluyente que permite ir creciendo si el caso lo permite.

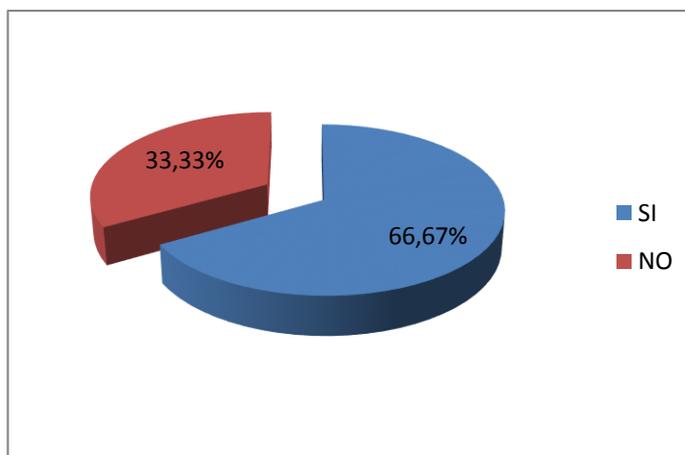
10. ¿Cree Usted que existe un orden jerárquico en la empresa?

Tabla N° 10 Existe Orden Jerárquico

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	66,67%
NO	2	33,33%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 10 Existe Orden Jerárquico



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Aún si la empresa no cuenta con un organigrama debidamente estructurado, el orden jerárquico es claramente identificado por todos los trabajadores. El inconveniente es al momento de que falta la persona clave, los trabajadores no saben hacia dónde dirigirse, de ahí la importancia de contar con un organigrama.

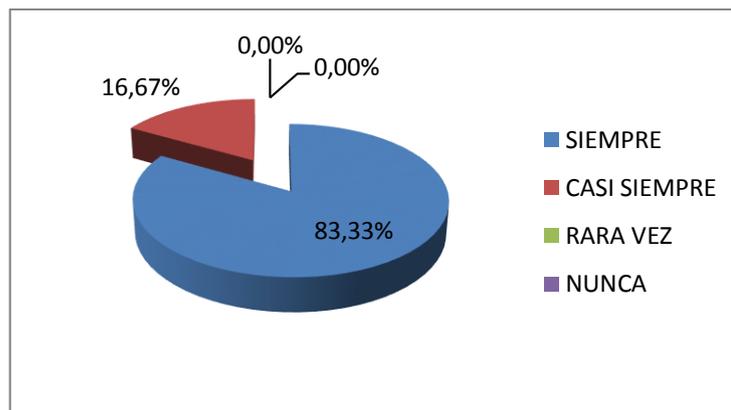
11. El pago de remuneraciones y beneficios de ley se cumplen puntualmente

Tabla N° 11 Puntualidad en el pago de remuneraciones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	83,33%
CASI SIEMPRE	1	16,67%
RARA VEZ	0	0,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 11 Puntualidad en el pago de remuneraciones



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La empresa brinda a los empleados seguridad en la puntualidad del pago de remuneraciones, no sólo por el hecho de que en la actualidad los trabajadores pueden exigir ante los organismos pertinentes que garantizan sus derechos, sino por la responsabilidad y compromiso adquirido con sus trabajadores. Ya que esto permite mantener un ambiente laboral de confianza y colaboración en vista de que en ocasiones hay que cumplir horas extras.

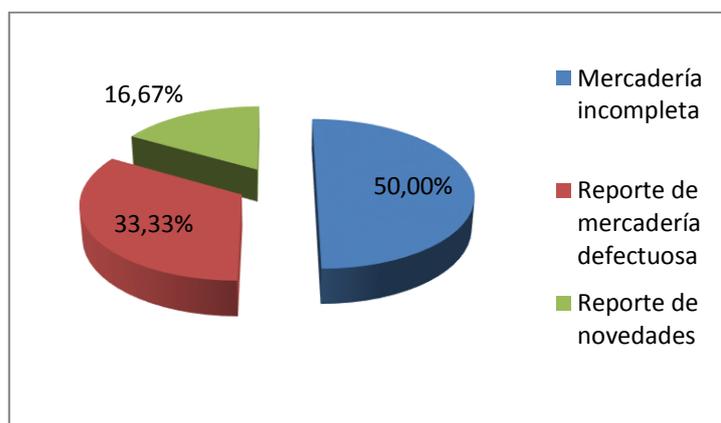
12. ¿Qué información proporciona a su superior para la toma de decisiones?

Tabla N° 12 Información proporcionada para la toma de decisiones

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mercadería incompleta	3	50,00%
Reporte de mercadería defectuosa	2	33,33%
Reporte de novedades	1	16,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 12 Información proporcionada para la toma de decisiones



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Considerando que una de las políticas institucionales, es que la mercadería debe ser empacada por la empresa, según los resultados obtenidos encontramos que la novedad con mayor relevancia es que la mercadería está incompleta, así como defectuosa en algunas ocasiones, actuando de forma inmediata en dar solución al problema presentado ya que el prestigio de la empresa es el que está en juego.

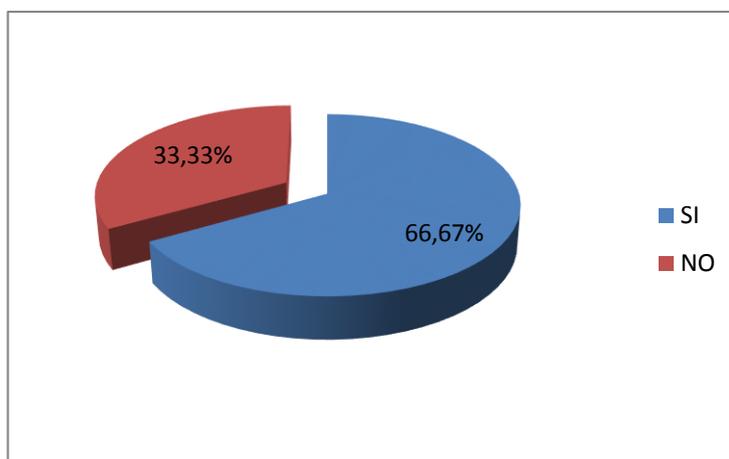
13. ¿Usted es informado sobre los principales logros y problemas de la entidad?

Tabla N° 13 Información sobre logros y problemas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	66,67%
NO	2	33,33%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 13 Información sobre logros y problemas



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

En esta pregunta cómo se puede apreciar no existe una diferencia relevante, ya que muchas veces los empleados son informados mayormente de los problemas de la empresa y son pocas las ocasiones que son informados de los logros obtenidos. Considerando que la comunicación es un factor importante que la empresa debe considerar si se quieren alcanzar los objetivos propuestos.

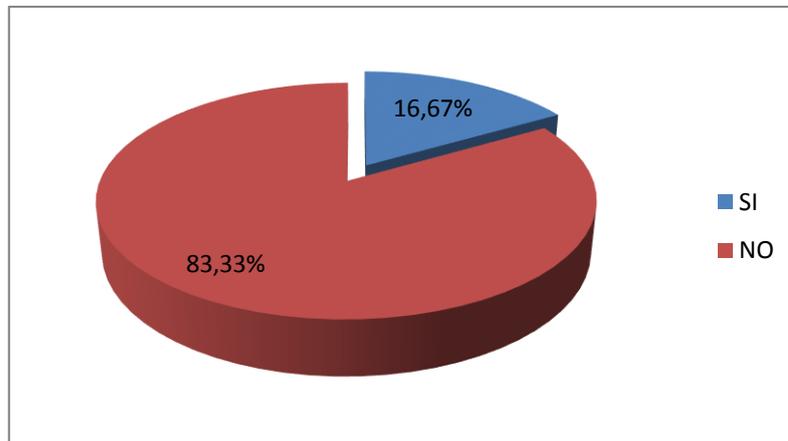
14. ¿Las políticas y normativas son conocidas por usted de manera oportuna?

Tabla N° 14 Conocimiento de políticas y normativas

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	16,67%
NO	5	88,33%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 14 Conocimiento de políticas y normativas



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Los resultados obtenidos nos indican que la mayor parte de los empleados de la empresa, no son informados oportunamente de las políticas y normativas, considerando que la empresa no tiene políticas claramente establecidas dificultando la socialización de las mismas al personal, factor muy importante que debe considerar la empresa en la realización de las diferentes actividades y giro normal del negocio.

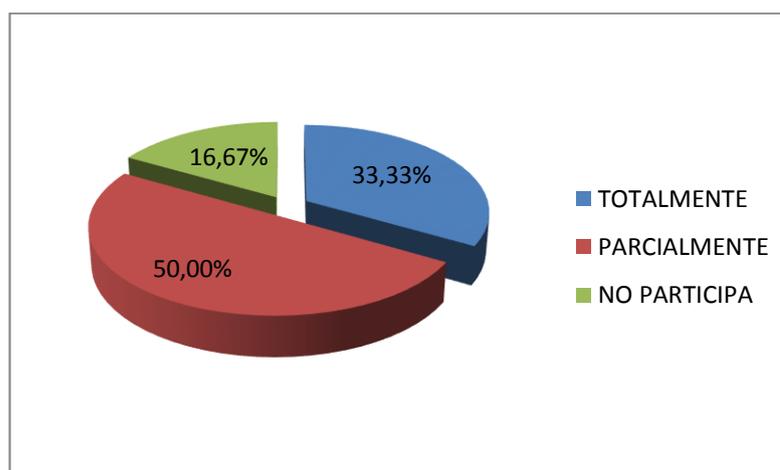
15. ¿Participa usted en el establecimiento de las estrategias institucionales?

Tabla N° 15 Participación en estrategias institucionales

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	2	33,33%
PARCIALMENTE	3	50,00%
NO PARTICIPA	1	16,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 15 Participación en estrategias institucionales



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS

Existe una participación parcial de los empleados en las estrategias institucionales, lo ideal sería que todos o la mayoría lo hagan, en vista de que es muy importante conocer los criterio del personal en las diferentes áreas de la empresa para establecer estrategias que abarquen a toda la organización para articular todas las potencialidades que tiene la empresa coordinar las acciones y lograr su efectividad.

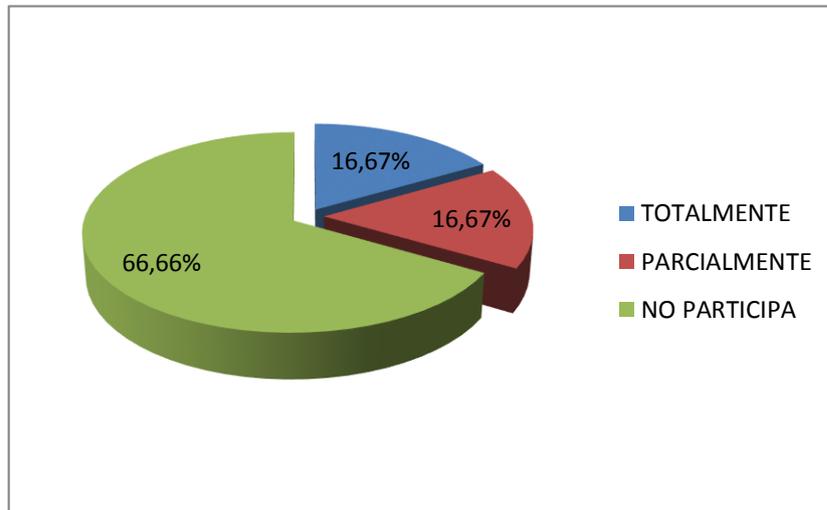
16. ¿Ha participado usted en el levantamiento de procedimientos en el área en el que labora?

Tabla N° 16 Participación en levantamiento de procedimientos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TOTALMENTE	1	16,67%
PARCIALMENTE	1	16,67%
NO PARTICIPA	4	66,66%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 16 Participación en levantamiento de procedimientos



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Según los datos obtenidos de la encuesta, observamos que los trabajadores no son participes en el levantamiento de procedimientos, considerando que esta es una actividad muy importante para el correcto desenvolvimiento de las actividades de la empresa ya que nos permitirá implementar cambios en el caso de ser necesarios con el objetivo de ir mejorando día a día.

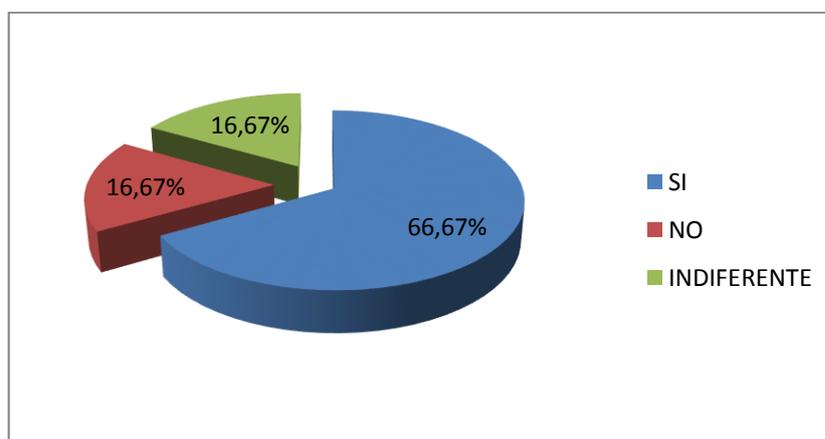
17. ¿Realiza usted controles en las actividades a su cargo?

Tabla N° 17 Aplicación de controles en cargo

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	66,67%
NO	1	16,67%
INDIFERENTE	1	16,67%
TOTAL	6	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 17 Aplicación de controles en cargo



Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Según los resultados obtenidos de la encuesta, la mayor parte de los trabajadores aplican controles en su puesto de trabajo, aún si estos no son de manera técnica o siguiendo algún lineamiento establecido. La experiencia les permite aplicar dichos controles que se relacionan principalmente con el control de calidad y tiempos.

1.8.3. ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS”

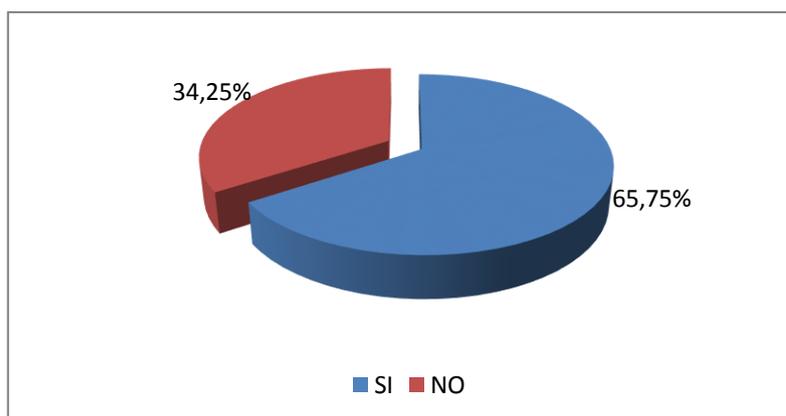
1. ¿Conoce toda la línea de servicios que ofrece la empresa Exportlar Logistics?

Tabla N° 18 Conocimiento de líneas de servicio de la empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	65,75%
NO	25	34,25%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Talento Humano Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 18 Conocimiento de líneas de servicio de la empresa



Fuente: Talento Humano Empresa Exportla Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La mayoría de los clientes manifiestan que conocen las líneas de servicios que brinda la empresa, razón por la cual acuden a ella para el envío de sus productos al exterior. Se debe además considerar a los clientes cuya respuesta es negativa, puesto que eso nos indicará en que debemos mejorar para captar más clientes.

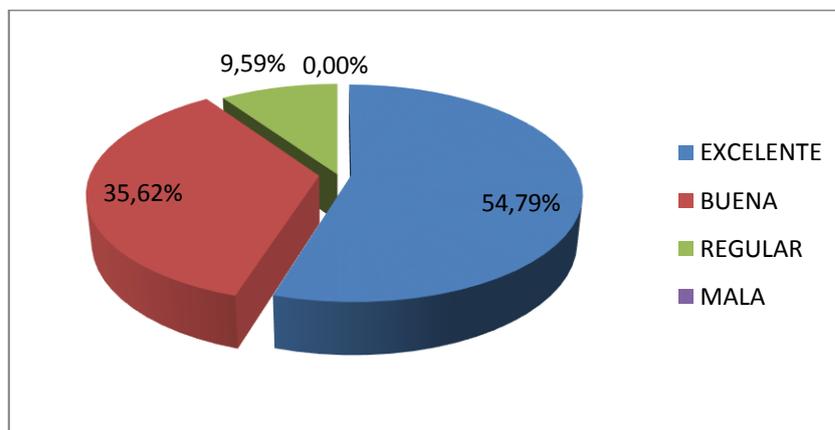
2. La atención que recibió usted al ingresar a la empresa fue:

Tabla N° 19 Calidad de Atención

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	40	54,79%
BUENA	26	35,62%
REGULAR	7	9,59%
MALA	0	0,00%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 19 Calidad de Atención



Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Los resultados de la encuesta nos indican que los clientes están satisfechos por la atención brindada por el personal de la empresa, indicador positivo hacia la gestión realizada comprometiendo aún más a seguir trabajando en la calidad de atención a los clientes.

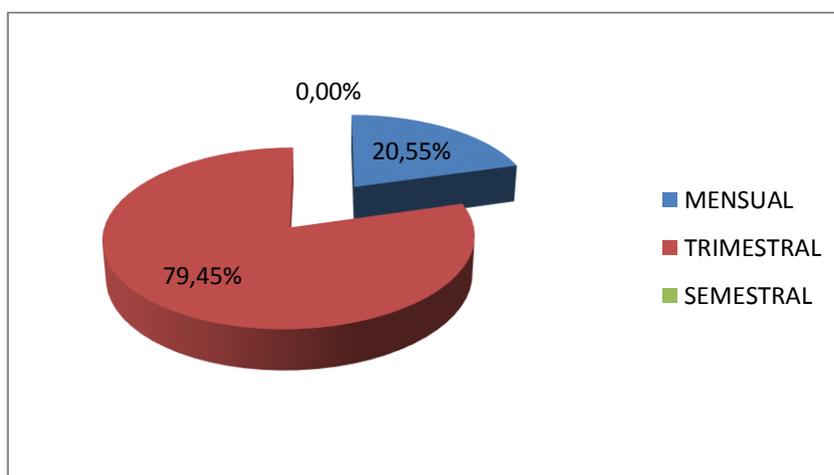
3. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio en esta empresa?

Tabla N°20 Frecuencia en utilización de servicios

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	15	20,55%
TRIMESTRAL	58	79,45%
SEMESTRAL	0	0,00%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N°20 Frecuencia en utilización de servicios



Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Podemos observar que la mayoría de los clientes realizan sus envíos al exterior de forma trimestral, en un bajo porcentaje lo hacen de manera mensual, no por esto es menos importante este grupo de clientes lo que nos motiva enfocarnos más es en los envíos trimestrales a través de paquetes promocionales y descuentos especiales en la medida que sea posible.

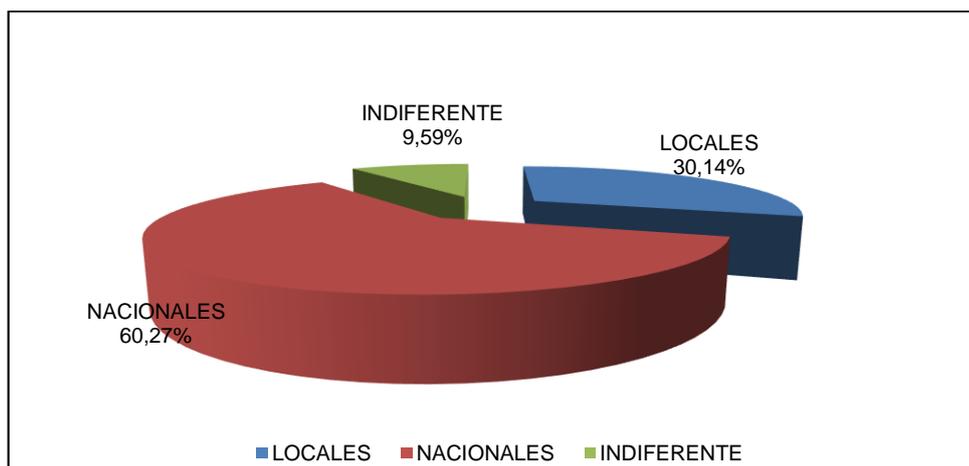
4. ¿Cree Usted que esta empresa debería tener otras sucursales dentro y fuera de la provincia?

Tabla N°21 Apertura de sucursales

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
LOCALES	22	30,14%
NACIONALES	44	60,27%
INDIFERENTE	7	9,59%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 21 Apertura de sucursales



Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Se considera que la empresa debería abrir otras sucursales a nivel nacional, debido a que muchos de los clientes tienen que traer materiales complementarios para el producto final a hacer exportado. Si la empresa considerara esta posibilidad el servicio no solo sería de exportación sino también encomiendas, situación que queda al análisis de la empresa y sus directivos.

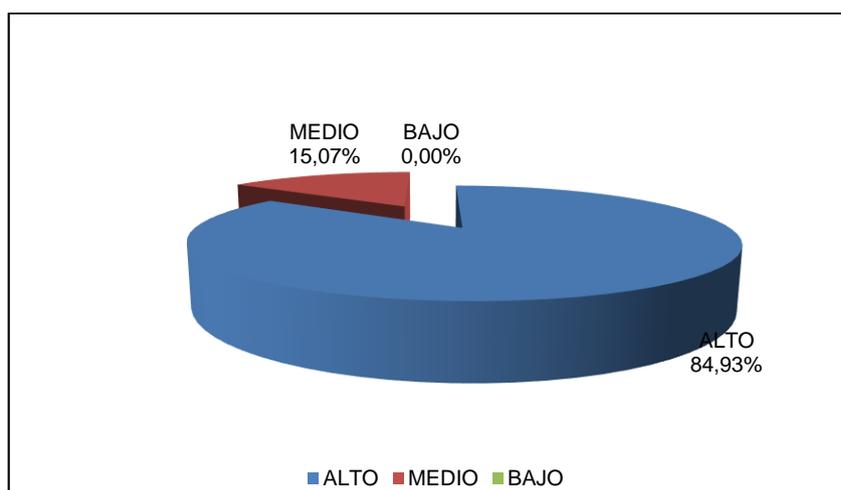
5. ¿Qué tan satisfecho está usted con el servicio que ofrece la empresa?

Tabla N° 22 Nivel de satisfacción

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	62	84,93%
MEDIO	11	15,07%
BAJO	0	0,00%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 22 Nivel de satisfacción



Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El nivel de satisfacción de los clientes es alto, considerando uno de los factores importantes el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes de la empresa. Lo que implica seguir mejorando y estar a la vanguardia con la tecnología y hacer frente a cualquier situación que se presente.

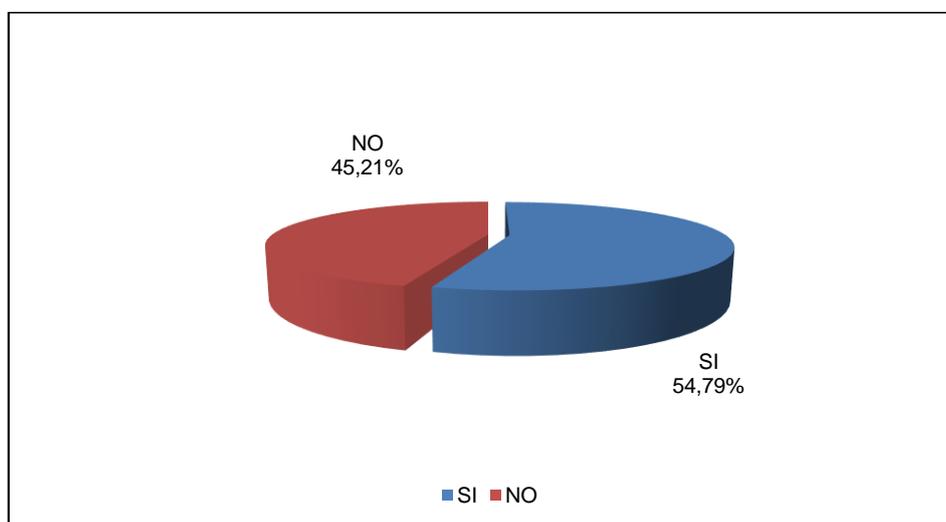
6. ¿Considera Usted que la empresa está en un lugar estratégico?

Tabla N° 23 Ubicación estratégica de la empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	40	54,79%
NO	33	45,21%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 23 Ubicación estratégica de la empresa



Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Los clientes consideran que la empresa se encuentra en un lugar estratégico de la ciudad de Otavalo, lo cual permite realizar las actividades con mayor solvencia y agilidad. Pero además existe un porcentaje considerable de clientes que piensan que la empresa debería estar en fuera del centro de la ciudad y establecerse en los alrededores para una mejor movilización de la mercadería.

7. El número de personal en atención es:

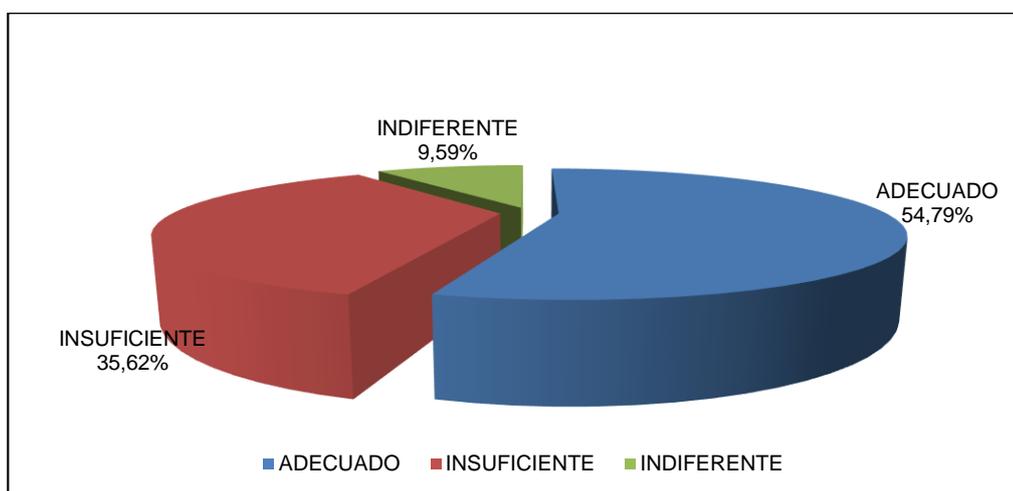
Tabla N° 24 Número de personal para atención

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADECUADO	40	54,79%
INSUFICIENTE	26	35,62%
INDIFERENTE	7	9,59%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 24 Número de personal para atención



Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

El número de personas que están designadas a la atención de los clientes según la encuesta es el adecuado, con pequeñas excepciones que manifiestan que no, las cuales se dan mayormente en la temporada alta de exportación. La empresa debería considerar este factor al momento al inicio de la temporada alta para evitar cualquier tipo de inconveniente.

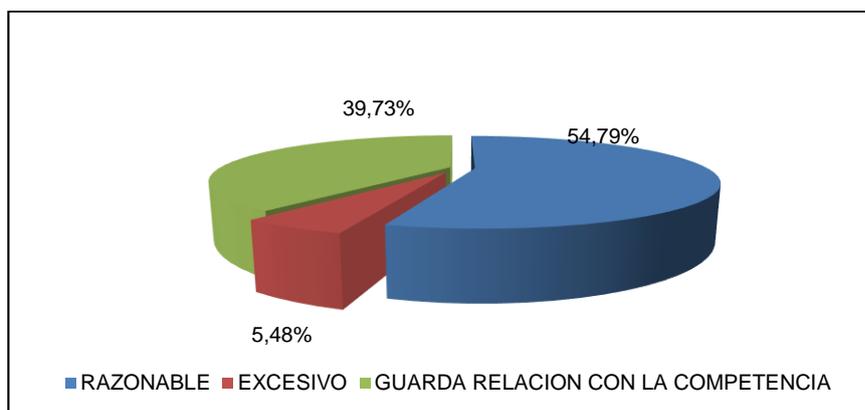
8. El costo por el servicio de exportación es:

Tabla N° 25 Costo del Servicio

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RAZONABLE	29	39,73%
EXCESIVO	11	15,07%
DE ACORDE CON LA COMPETENCIA	33	45,20%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 25 Costo del Servicio



Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Los resultados de la encuesta nos indican que los clientes consideran razonables los precios que maneja la empresa, siendo con ello competitivos a nivel local, ya que además guardan relación con la competencia en cuanto a costo, logrando un posicionamiento firme en el mercado.

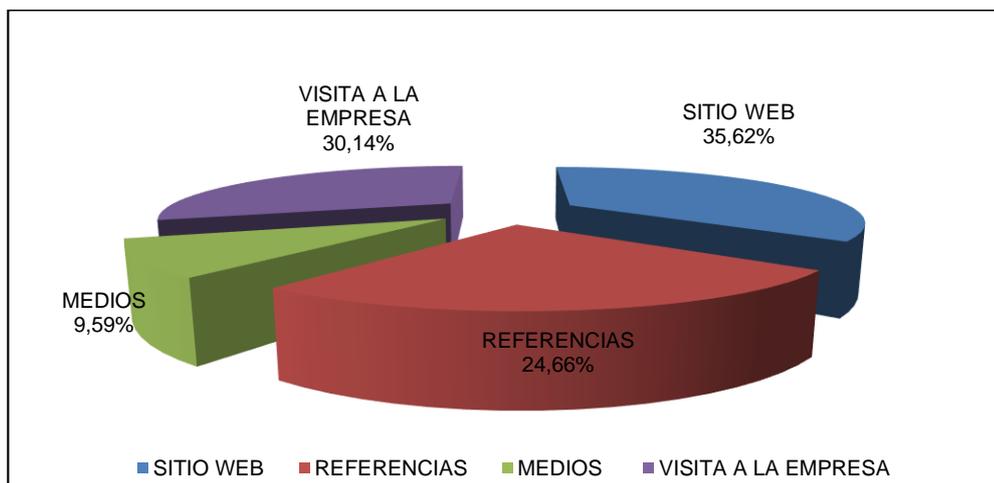
9. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?

Tabla N° 26 Conocimiento de la existencia de la empresa

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SITIO WEB	26	35,62%
REFERENCIAS	18	24,66%
MEDIOS	7	9,59%
VISITA A LA EMPRESA	22	30,14%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 26 Conocimiento de la existencia de la empresa



Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La mayoría de los encuestados manifiestan que conocieron de los servicios de la empresa a través de la página web y visitas directas a la empresa. Lo que implica que la empresa debe considerar un rubro para que le permita estar actualizando su página para captar más clientes ya que como se observa muchas personas prefieren este medio.

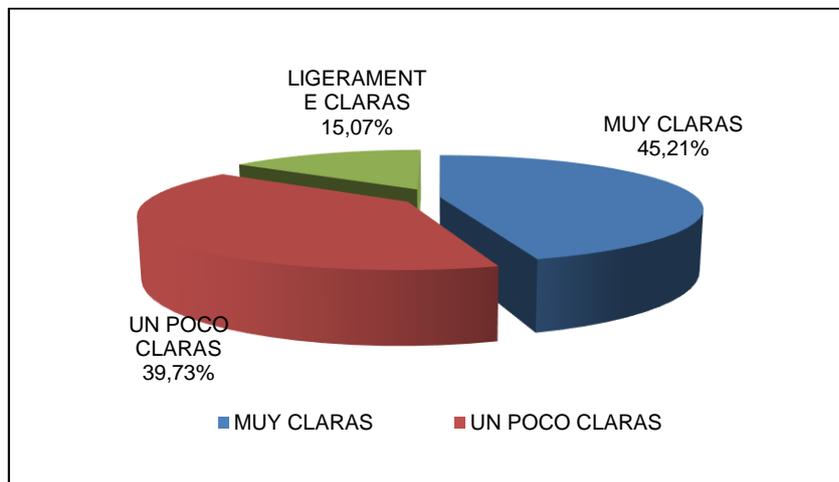
10. ¿Qué tan claras son las comunicaciones con usted?

Tabla N° 27 Claridad en la Comunicación

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY CLARAS	33	45,21%
UN POCO CLARAS	29	39,72%
LIGERAMENTE CLARAS	11	15,07%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 27 Claridad en la Comunicación



Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Las encuestas nos indican que las comunicaciones o indicaciones en relación al servicio que presta la empresa son claras, particular que genera en el cliente un nivel de confianza favorable para que las operaciones comerciales se realicen de la mejor manera.

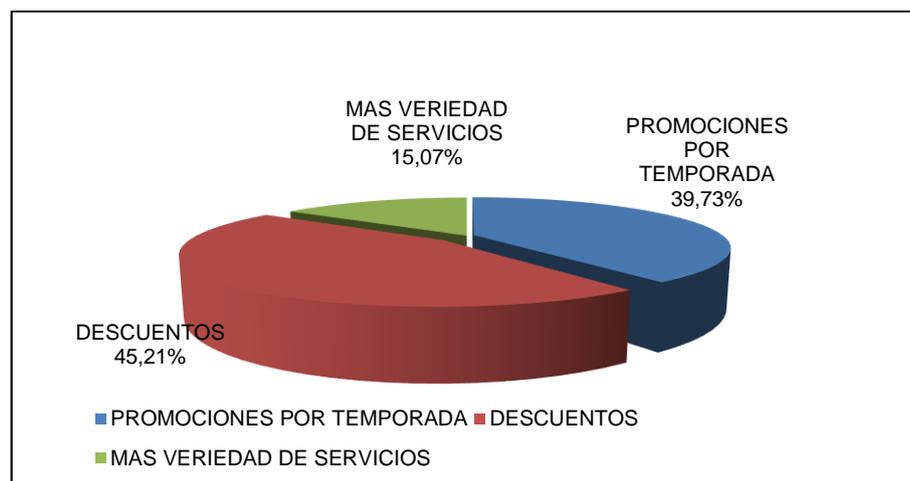
11. ¿Para mejorar el servicio que sugerencias propone?

Tabla N° 28 Sugerencias para mejorar el servicio

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PROMOCIONES POR TEMPORADA	29	39,73%
DESCUENTOS	33	45,21%
MAS VARIEDAD DE SERVICIOS	11	15,07%
TOTAL	73	100,00%

Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 28 Sugerencias para mejorar el servicio



Fuente: Clientes Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Como podemos observar un porcentaje significativo de clientes consideran que los descuentos son una de las principales sugerencias que la empresa debe tomar en cuenta. Sobre todo si los clientes son frecuentes se deberían establecer políticas institucionales.

1.8.4. ENCUESTAS APLICADAS A LOS PROVEEDORES DE LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS

1. ¿La empresa cuenta con documentos debidamente autorizados para la realización de la actividad comercial?

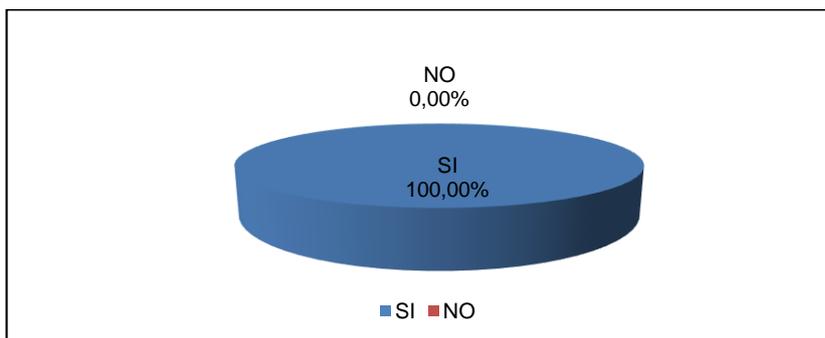
Tabla N° 29 Documentos debidamente autorizados

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Proveedores de la Empresa Exportlar Logistics

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 29 Documentos debidamente autorizados



Fuente: Proveedores Empresa Exportlar Logistics

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La empresa cuenta con todos los documentos legalmente autorizados, considerando que la actividad a la que se dedica exige actuar con mayor responsabilidad, estar al día y cumplir con todas las obligaciones ya que son requisitos fundamentales para poder realizar las diversas operaciones comerciales.

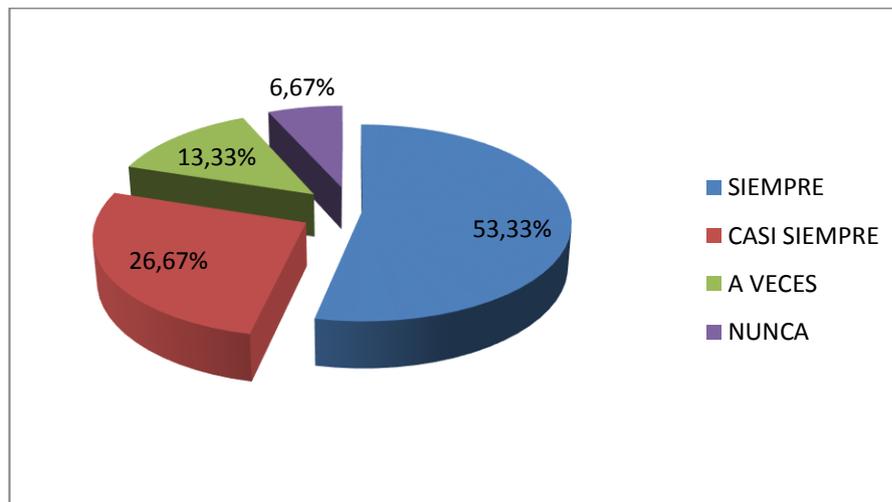
2. ¿La empresa realiza sus pedidos de manera oportuna?

Tabla N° 30 Realización de pedidos oportunamente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	8	53,33%
CASI SIEMPRE	4	26,67%
A VECES	2	13,33%
NUNCA	1	6,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Proveedores de la Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 30 Realización de pedidos oportunamente



Fuente: Proveedores Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Según los resultados obtenidos de la encuesta, tenemos que la mayor parte del tiempo la empresa realiza una buena proyección de suministros para las diferentes temporadas, lo que le permite tener material suficiente para cumplir sus compromisos con los clientes y por ende no genera inestabilidad para los proveedores.

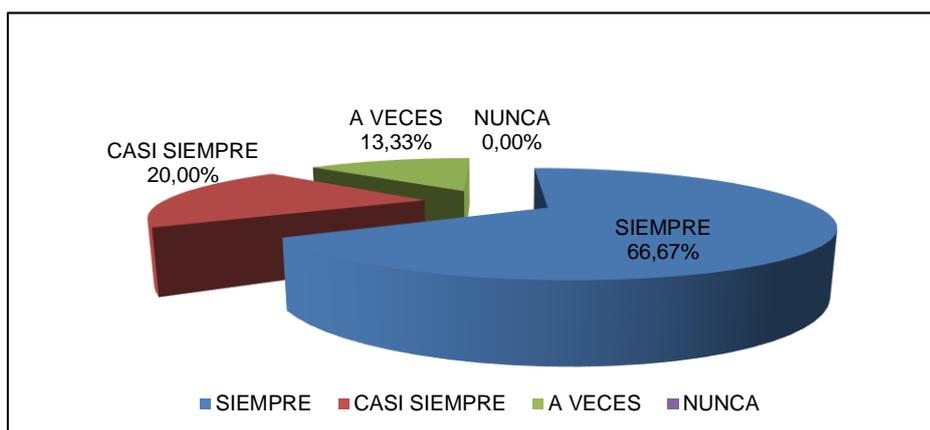
3. ¿La empresa cumple puntualmente los pagos de deudas pendientes?

Tabla N° 31 Puntualidad en los Pagos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	10	66,67%
CASI SIEMPRE	3	20,00%
A VECES	2	13,33%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Proveedores de la Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 31 Puntualidad en los Pagos



Fuente: Proveedores Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

De acuerdo a los resultados obtenidos, la empresa Exportlar Logistics cumple la mayor parte de sus obligaciones puntualmente, lo que le ha permitido crear un historial crediticio favorable ante los proveedores generando con ello un ambiente de confianza y aceptabilidad ante los proveedores.

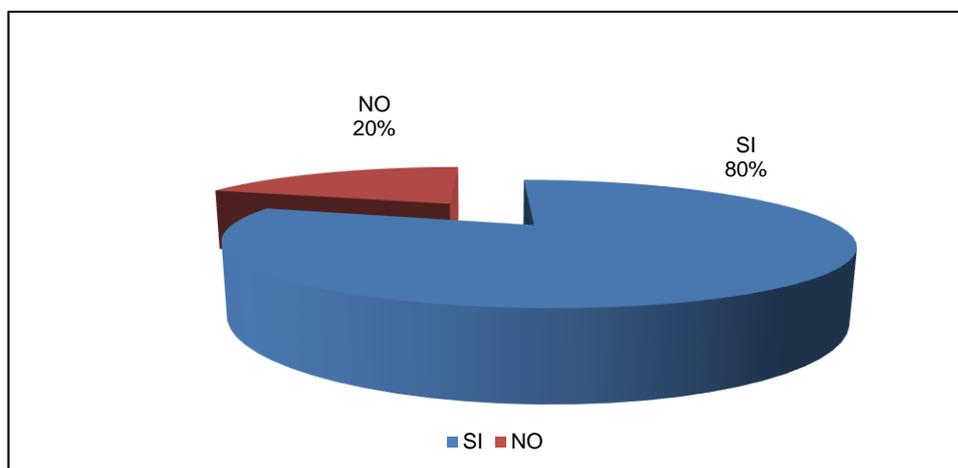
4. ¿Está en capacidad de abastecer de suministros a la empresa en el caso de temporadas altas de exportación?

Tabla N° 32 Capacidad de abastecimiento

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	12	80,00%
NO	3	20,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Proveedores de la Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N°32 Capacidad de abastecimiento



Fuente: Proveedores Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La mayor parte de los proveedores cuentan con suministros suficientes para abastecer a la empresa Exportlar Logistics en temporadas altas, contribuyendo así a la operatividad normal de las actividades sin tener mayores dificultades abasteciendo de todo lo necesario a la empresa y cumpliendo los compromisos adquiridos.

5. ¿Cuál es la frecuencia de entrega de mercaderías a la empresa?

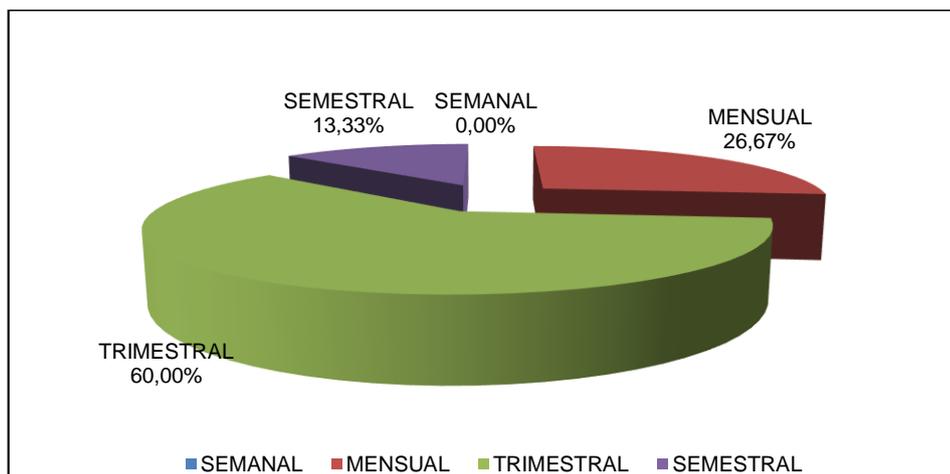
Tabla N° 33 Periodicidad en la entrega de mercaderías

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SEMANTAL	0	0,00%
MENSUAL	4	26,67%
TRIMESTRAL	9	60,00%
SEMESTRAL	2	13,33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Proveedores de la Empresa Exportlar Logistics

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 33 Periodicidad en la entrega de mercaderías



Fuente: Proveedores Empresa Exportlar Logistics

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La periodicidad con la que la empresa realiza sus pedidos es en la mayoría de las veces trimestralmente, debido a que sus actividades así lo exigen, además porque el espacio con el que cuenta la empresa no le permite tener altos volúmenes de stop.

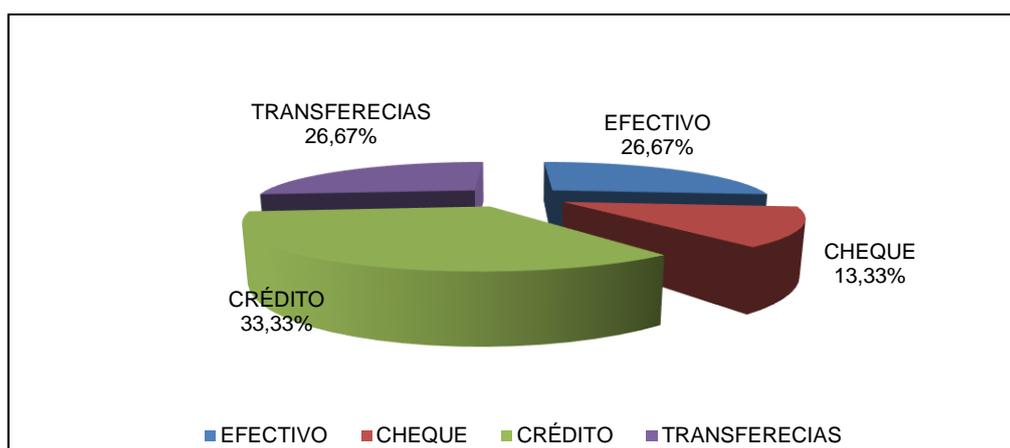
6. ¿Cuál es la forma de pagos que usted prefiere en la transacción de venta?

Tabla N° 34 Forma de pago

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFFECTIVO	4	26,67%
CHEQUE	2	13,33%
CRÉDITO	5	33,33%
TRANSFERENCIAS	4	26,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Proveedores de la Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 34 Forma de pago



Fuente: Proveedores Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Dentro de la forma de pago que prefieren los proveedores, existe una respuesta muy dividida ya que no hay una diferencia relevante entre una y otra. Partiendo de los datos obtenidos los proveedores en función del cumplimiento en sus obligaciones otorgan a la empresa créditos, así como al momento del pago lo realizan en efectivo o transferencia directa.

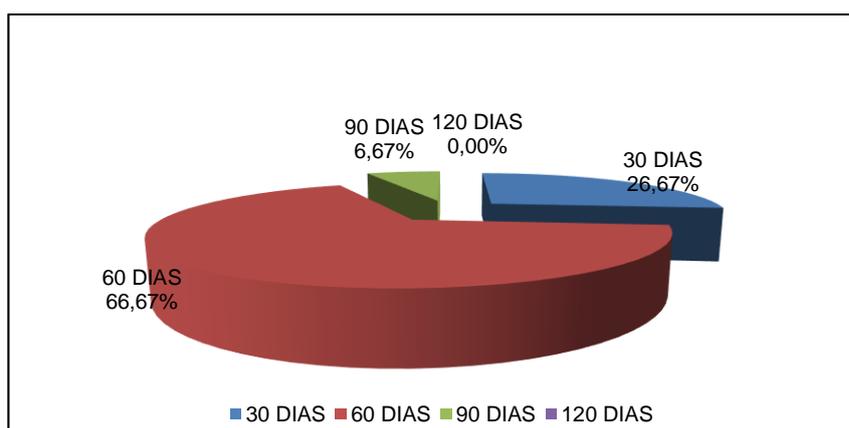
7. ¿En las ventas a crédito cuales es el plazo máximo que otorga para el pago?

Tabla N° 35 Plazo de crédito

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 DÍAS	4	26,67%
60 DÍAS	10	66,67%
90 DÍAS	1	6,66%
120 DÍAS	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Proveedores de la Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 35 Plazo de crédito



Fuente: Proveedores Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La mayoría de los proveedores otorgan 60 días plazo, considerando que son aquellos que proveen a la empresa de materiales e insumos para el desarrollo normal de la empresa. Los proveedores que están en los 90 días plazos son aquellos que los montos en valor efectivo de compra por parte de la empresa son altos.

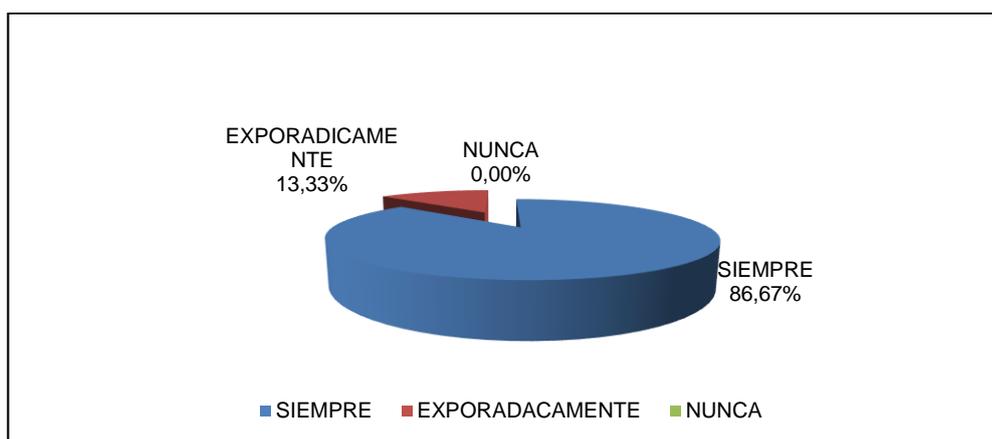
8. ¿Considera usted que la empresa es asequible a sus sugerencias?

Tabla N° 36 Asequible a sugerencias

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	13	86,67%
ESPORÁDICAMENTE	2	13,33%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Proveedores de la Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 36 Asequible a sugerencias



Fuente: Proveedores Empresa Exportlar Logistics
Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

La empresa presta a sugerencias por parte de los proveedores, la mayoría de las veces considerando que la relación cliente – proveedor es muy importante en la relación comercial. Siempre debe existir un equilibrio o punto medio en donde las dos partes estén satisfechos y ninguno se sienta perjudicado.

9. ¿Ha sido tomada en cuenta como partícipe de las políticas institucionales?

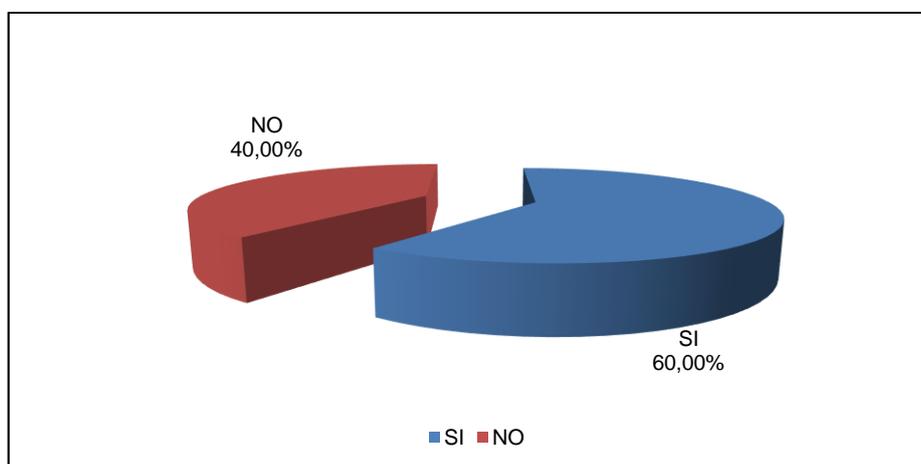
Tabla N° 37 Participan en las políticas institucionales

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	60,00%
NO	6	40,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Proveedores de la Empresa Exportlar Logistics

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico N° 37 Participan en las políticas institucionales



Fuente: Proveedores Empresa Exportlar Logistics

Elaborado por: Las Autoras

ANÁLISIS:

Existe una opinión dividida acerca de la participación de los proveedores en las políticas institucionales. Debido a que la empresa si bien es cierto es abierta a sugerencia pero en lo relacionado a políticas institucionales la decisión final la pone el propietario juntamente con el personal administrativo.

1.9. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

1. La entrevista al gerente – propietario se llevó a cabo en un ambiente cordial y abierto, de ello se resumen que existen puntos positivos como: experiencia, confiabilidad y responsabilidad.
2. Un entorno favorable para el desarrollo de las actividades por parte de los trabajadores para cumplir las metas establecidas.
3. En relación a los clientes también hay puntos positivos que mencionar como la confiabilidad que tienen hacia la empresa al momento por el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
4. Existen también situaciones en las cuales vemos que deben mejorar como mayor control y capacitación por parte del personal en el área de empaque, para estar prestos ante cualquier eventualidad en relación a narcóticos o sustancias que día a día se ingenian para transportar la droga a otros países.

1.10 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ FODA

1.10.1. FACTORES INTERNOS

1. FORTALEZAS

- a. La empresa tiene una ubicación estratégica y de fácil acceso para sus clientes.
- b. Fidelidad de los clientes, debido a la responsabilidad en el servicio.
- c. Precios competitivos en el mercado
- d. Servicio de calidad en la entrega de la mercadería al lugar de destino.
- e. Cumplimiento en el pago con los proveedores
- f. Cumplimiento de obligaciones tributarias.
- g. Cuenta con Recurso humano con experiencia en el servicio de exportación de mercaderías.

2. DEBILIDADES

- a. Falta de políticas y procedimientos administrativos financieros para las diferentes áreas de la empresa.
- b. No existe capacitación continua a los empleados.
- c. Infraestructura reducida
- d. Existe un control de inventarios empírico
- e. No posee organigrama, ni manual de funciones.

1.10.2. FACTORES EXTERNOS

1. OPORTUNIDADES

- a. Crecimiento de mercado objetivo
- b. Incremento de ventas en temporadas altas en el exterior.
- c. Convenios y tratados internacionales en materia de exportación
- d. Facilidad de créditos en instituciones financieras y proveedores.
- e. Control adecuado por parte de las agentes antinarcóticos de las mercaderías a exportar.

2. AMENAZAS

- a. Crisis económica del país.
- b. Proveedores inescrupulosos que manipulan las mercaderías con sustancias sicotrópicas antes de ser empacadas en la empresa.
- c. Competencia

1.11 CRUCE ESTRATÉGICO DE LA MATRIZ FODA

1.11.1. ESTRATEGIA FA

- a. Mantener la fidelidad de los clientes, ofreciendo un servicio de calidad y responsabilidad en la actividad comercial.

- b. Mantener un servicio de calidad en la entrega de la mercadería al lugar de destino.
- c. Establecer políticas de pago, considerando fecha, días y hora de acuerdo con los proveedores.
- d. Capacitar permanentemente al Recurso humano en atención al cliente, manipulación de mercaderías y empaçado y embalaje de mercaderías.
- e. Solicitar a antinarcóticos la revisión de las mercaderías antes de ser empacadas para él envío al exterior.
- f. Establecer nuevos clientes potenciales, esto se lograra contactando almacenes y empresas que deseen exportar artesanías al exterior.

1.11.2. ESTRATEGIA FO

- a. Arrendar un lugar apto para las actividades que realiza la empresa, a fin de cumplir con los requerimientos de los clientes debido al incremento de ventas en temporadas altas en el exterior.
- b. Establecer convenios y tratados internacionales en materia de exportación.
- c. Cumplir con los pagos y obligaciones con las instituciones financieras y proveedores en los plazos y tiempo estipulados.
- d. Realizar el control adecuado de las mercaderías a exportar con la ayuda de los agentes antinarcóticos antes de ser empacados y embalados.

1.11.3. ESTRATEGIA DO

- a. Establecer acuerdos y convenios con otros proveedores de artesanías de los diferentes cantones de la provincia de Imbabura.
- b. Elaborar políticas y procedimientos administrativos financieros adecuados para cada una de las áreas de la empresa.
- c. Realizar cursos de capacitación continua a los empleados en relaciones humanas, atención al cliente, empaque, embalaje y manipulación de artesanías.

- d. Arrendar un espacio físico que permite realizar las tareas de empaque y embalaje de manera adecuada sobre todo en temporadas altas.
- e. Realizar un sistema de control de inventarios manual o en algún programa de Microsoft Office.
- f. Diseñar el organigrama estructural, además del manual de funciones, en el que conste la actividad, función y responsabilidad de cada uno de los empleados de la empresa.

1.11.4. ESTRATEGIA DA

- a. Elaborar un manual de procedimientos, procesos y políticas de acuerdo a las necesidades y actividades que se realizan en cada una de las áreas de la empresa.
- b. Mantener la política de entrega de mercadería a tiempo y condiciones adecuadas y a bajo costo, permitiendo lograr hacer frente a empresas competidoras dentro del mismo mercado de exportación de artesanías.
- c. Realizar la revisión de las artesanías antes de ser empacadas conjuntamente con antinarcóticos para evitar problemas posteriores.
- d. Recopilar referencias, características y cualidades de los clientes y proveedores, a fin de conocer con quién se está tratando.

1.12 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez realizada la evaluación y análisis de la Matriz FODA, se ha llegado a determinar que existen algunos problemas que se presentan al interior de la empresa de exportación de artesanías EXPORTLAR LOGISTICS, al no disponer de políticas y procedimientos claramente definidos en el desarrollo organizacional. El problema radica en las siguientes debilidades encontradas a lo largo del desarrollo de la matriz FODA.

- a. Falta de políticas y procedimientos administrativos financieros en las diferentes áreas de la empresa.

- b. No existe capacitación continua a los empleados.
- c. Infraestructura reducida
- d. Existe un control de inventarios empírico
- e. No posee organigrama, ni manual de funciones.

Cabe recalcar que a pesar de estos problemas, la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, cuenta con algunas fortalezas que le permiten ubicarse entre una de las empresas de exportación de artesanías más prestigiosas en el cantón OTAVALO. Debido a que cuenta con las siguientes fortalezas:

- a.** Ubicación estratégica y de fácil acceso para sus clientes.
- b.** Fidelidad de los clientes, debido a la responsabilidad en el servicio.
- c.** Precios competitivos en el mercado
- d.** Servicio de calidad en la entrega de la mercadería al lugar de destino.
- e.** Cumplimiento en el pago con los proveedores
- f.** Cumplimiento de obligaciones tributarias.
- g.** Cuenta con Recurso humano con experiencia en el servicio de exportación de mercaderías.

En conclusión por los motivos expuestos y de acuerdo con la investigación desarrollada, se puede determinar que el problema que existe en la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, radica en la ausencia de un “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS”, mismo que constituya un instrumento guía que le permita a dicha empresa describir los procesos, procedimientos, actividades y tareas que debe realizar cada una de las áreas que conforman esta organización empresarial.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA EMPRESA

2.1.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA

La empresa constituye una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Según (CHIAVENATO, Idalberto, 2008, pág. 4), define que una empresa: “Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”

Considerando lo dicho por Idalberto Chiavenato, diremos que la empresa es una organización social en el cual se reúnen varias personas y realizan diferentes actividades con la ayuda del recurso humano, financiero, material y tecnológico, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos y obtener un lucro o lograr un impacto social.

2.1.2. IMPORTANCIA

Para (Suárez, 2007, pág. 14) una empresa es importante porque en ella se materializa la capacidad intelectual, la responsabilidad, la organización, las condiciones y los factores

indispensables para la producción o comercialización, además una empresa:

- a. Favorece el progreso humano “como finalidad principal” al permitir dentro de ella la autorrealización de sus integrantes.
- b. Favorece directamente el avance económico de un país.
- c. Armoniza los numerosos y divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

La empresa tiene gran importancia en el ámbito económico y social ya que constituyen un motor fundamental en el desarrollo y crecimiento de un país y por ende mejorar la economía familiar contribuyendo con la política del buen vivir.

2.1.3. CLASIFICACIÓN DE EMPRESA

Según Varios Autores, clasifican a la empresa de la siguiente manera:

A. SEGÚN SU TAMAÑO

- ✓ Micro empresa: es cuando posee 10 o menos trabajadores.
- ✓ Pequeñas empresa: es aquella que agrupa de 11 a 25 trabajadores
- ✓ Medianas empresas: son aquellas que tienen entre 25 y 250 trabajadores
- ✓ Grandes empresas: son aquellas que tienen una plantilla de más de 250 trabajadores

B. SEGÚN EL SECTOR DE ACTIVIDAD O GIRO

- Empresas del sector primario.- son las que se dedicadas a extraer productos del suelo y el subsuelo o a la ganadería animal.

- Empresas del sector secundario.- son aquellas en donde se realizan procesos de transformación de materias primas y convertirla en productos elaborados.
- Empresas del sector terciario.- son aquellas que ofrecen servicios.
- Empresas del sector cuaternario.- En el sector se incluye todo lo relacionado con la construcción.

C. OTRA ALTERNATIVA DE CLASIFICACIÓN LO CONSTITUYE LAS:

- Empresas Industriales. Su actividad principal es la producción de bienes mediante la transformación o extracción de la materia prima, dentro de éstas tenemos:
 - Extractivas. Se dedican a la explotación de recursos naturales renovables o no renovables.
 - Manufactureras: Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados.
 - Comerciales. Son aquellas empresas intermediarias entre productor y consumidor; su función principal es la compra/venta de productos terminados. Estas a su vez se clasifican en:
 - a. Mayoristas: Venden a gran escala o por mayor.
 - b. Minoristas o detallistas: Venden al por menor.
- Empresas de Servicio. Son aquellas que brindan un servicio a la colectividad en diferentes ámbitos, estos pueden ser públicos o privados.

D. SEGÚN LA TITULARIDAD

- Públicas: Su característica principal es buscar el beneficio social ya que su capital es público y no persiguen el beneficio económico.

- Privadas.- funcionan con capital privado, cuyo objetivo es tener beneficios económicos.

E. SEGÚN LA FORMA JURÍDICA

Dependiendo de la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios tenemos:

- Empresas individuales: se caracteriza por pertenecer a una sola persona que responde frente a terceros, son empresas pequeñas o de carácter familiar.
- Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas, dentro de estas tenemos a la sociedad anónima, la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, y la sociedad por acciones simplificada SAS.
- Las cooperativas u otras organizaciones de economía social. Son asociaciones de personas unidas de manera voluntaria que buscan metas en común.

F. SEGÚN SU ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Depende del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, dentro de éstas tenemos:

- Empresas locales: son las que venden sus productos o servicios dentro de una determinada localidad.
- Empresas nacionales: son aquellas que realizan su actividad comercial dentro de un mismo país.
- Empresas multinacionales o internacionales, son aquellas que actúan en algunos países.

- Empresas Transnacionales: están establecidas en su país de origen y en otros países.

2.2. COMERCIO INTERNACIONAL

2.2.1. DEFINICIÓN

El comercio internacional nos permite realizar intercambios de bienes y servicios con otros países, considerando aranceles, cuotas barreras no arancelarias contempladas en los acuerdos bilaterales que buscan mejorar la economía de los países intervinientes, esta actividad de intercambio se relaciona con la Balanza de Pagos, la misma que estará en función de lo que se exporta e importa.

En la página Web http://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_internacional, manifiesta que: “El comercio internacional o mundial, es el intercambio de bienes, productos y servicios entre dos o más países o regiones económicas”.

Las economías que participan del comercio exterior se denominan economías abiertas. Este proceso de apertura externa se inició fundamentalmente en la segunda mitad del siglo XX, y de forma espectacular en la década de 1990, al incorporarse las economías latinoamericanas, de Europa del Este y el oriente asiático. Cada vez existe mayor interrelación entre lo que ocurre en los mercados internacionales y lo que sucede en la economía de un país determinado.

2.3. EXPORTACIONES

Según (CASTRO FIGEROA, Andrés Mauricio, 2008, pág. 37), manifiesta que las exportaciones: “Es la salida de un producto

de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones”.

Las exportaciones es la operación mediante la cual se puede enviar cualquier producto o servicio a otra parte del mundo por diferentes medios ya sea aéreo, marítimo o terrestre.

2.3.1. CLASES DE EXPORTACIÓN

Para la página Web <http://www.monografias.com/trabajos91/exportacion/exportacion.shtml>, las clases de exportaciones son:

A. EXPORTACIONES TRADICIONALES

Son los productos que se exportan con frecuencia, y el país depende de ellos. Ejemplo: El petróleo es un tipo de exportación netamente tradicional.

B. EXPORTACIONES NO TRADICIONALES:

Son aquellos productos que se exportan con muy poca frecuencia y el país no depende de ellos. Ejemplo: Los cigarrillos, bebidas alcohólicas, pieles, automóviles, etc.

C. EXPORTACIONES RESTRINGIDAS

Son aquellas exportaciones limitadas por el Estado por razones de seguridad.

D. EXPORTACIONES NO RESTRINGIDAS

Son aquellas que se realizan sin restricciones del Estado, pero deben cumplir con los debidos procesos aduaneros correspondientes.

2.3.2. CLASIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES

En la página Web <http://www.monografias.com/trabajos91/exportacion/exportacion.shtml>, las exportaciones según sus diferentes casos se clasifican en:

A. SEGÚN SU VALOR

- ✓ Menos de US\$ 2000 no son representativos para la estadística nacional, no podrían tener fines comerciales, no necesita intervención de Aduanas.
- ✓ Mayores de US\$ 2000 son consideradas con fines comerciales según las estadísticas, en ese caso se necesita la intervención de Aduanas.

B. SEGÚN SU PERIODO

- ✓ Exportaciones temporales (ferias, exportaciones a consignación, mercancías que no se pueden reparar en el país).
- ✓ Exportaciones definitivas.

C. SEGÚN SU LIBERTAD

- ✓ Prohibidas: productos que atenta contra la seguridad nacional, contra el patrimonio cultural y contra la flora y fauna silvestre nacional.
- ✓ Restringidas: para exportar estos productos se necesita una autorización previa, Ejemplos. Las réplicas, insumos que directa o indirectamente sirven para elaborar pasta básica de cocaína.

D. SEGÚN SU DESTINO

Las exportaciones por sector económico y país de destino indican el comportamiento de las mismas según correspondan a sectores considerados como tradicionales o no tradicionales

2.4. MANUAL

2.4.1. DEFINICIÓN DE MANUAL

Un manual es un documento que expone, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos de una empresa o institución. Las normas que se incorporan en los manuales son aquellos que se consideran indispensables para la mejor ejecución del trabajo.

Para (TERRY, George, 2007, pág. 38), considera que:

“El manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizadas para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

2.4.2. IMPORTANCIA

(DÍAZ, Luis Fernando, 2009, pág. 144), manifiesta que: Los manuales son herramientas de planificación o programación que sirven de guía o como fuente ordenada de actos administrativos

esenciales para la mejor realización de las tareas relativas a una o varias funciones, y que constituyen instrumentos importantes en la administración porque procuran y garantizan mayor eficiencia en la realización de las tareas, especialmente en las que son de carácter recurrente, que se realizan cotidianamente y que son repetitivas.

Los procedimientos tienen una gran importancia en la ejecución de las labores, para el manejo eficiente de cualquier organización, por lo que al obtener una técnica por escrito de los pasos a seguir en cualquier tipo de empresa, se obtiene también menos pérdida de trabajo, brindando así servicios competitivos.

2.4.3. OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Entre los Objetivos de los manuales para (DÍAZ, Luis Fernando, 2009, pág. 142) se puede mencionar los siguientes:

1. Nos permite mostrar una visión vinculada clara de la organización social.
2. Precisar las funciones de cada unidad administrativa para señalar responsabilidades, evitar duplicaciones y descubrir omisiones.
3. Contribuir a la ejecución correcta de las labores recomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
4. Permite el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la duplicación de instrucciones y directrices.
5. Proporcionar información básica para la planeación e creación de reformas.
6. Facilitar el reclutamiento y la selección de personal
7. Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.

8. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.4.4. TIPOS DE MANUALES

(PONCE, Agustín, 2009, pág. 260 y 261), manifiesta que los tipos de manuales son:

- A. **Manual de Objetivos y políticas.-** Como su nombre lo indica, reúne un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

- B. **Manuales departamentales.-** Son aquellos que se agrupan todos los objetivos, políticas, programas, reglas etc. aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre, de acuerdo con la definición dada.

- C. **Manuales del empleado o bienvenida.-** Suelen englobar todo lo que le interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.

- D. **Manuales de Organización.-** Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de la organización, en ocasiones tienen adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puesto y las reglas de coordinación interdepartamental.

- E. **Manual de Procedimientos.-** De contenido diverso.- Muchas veces se combinan varios de estos niveles en uno solo, siempre que tal combinación favorezca el principio de unidad de dirección sin omitir el concepto de que el conjunto sea manuable y claro.

2.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.5.1 DEFINICIÓN

Los Manuales de Procedimientos son medios escritos valiosos para la comunicación, los mismos que sirven para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización; es decir, es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización con la finalidad de optimizar tiempo y recursos.

2.5.2. OBJETIVOS

Entre los objetivos que persigue un manual de procedimientos se puede mencionar los siguientes:

1. Proporcionar información que sirva de base para evaluar la eficiencia del sistema en el cumplimiento de sus funciones específicas, una vez finalizada la identificación y desarrollo de cada uno de los procesos y procedimientos.
2. Incorporar a los sistemas y procedimientos administrativos, la utilización de herramientas que ayuden a agilizar el flujo de información y de esta manera facilitar el entendimiento, para ayudar a la toma de decisiones (Impactando la gestión departamental y producto de la sumatoria de los mismos mejorar la gestión institucional).
3. Suministrar una herramienta que facilite el proceso de inducción y capacitación del personal nuevo e incentivar la polifuncionalidad al interior de cada Área, Departamento, Sección, Oficina, etc.

2.5.3. UTILIDAD

El Manual de procedimiento se considera útil cuando permite a la empresa u organización:

- a. Conocer el funcionamiento interno con lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- b. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento facilitando la capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- c. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema (Auditoria sistémica).
- d. Interviene en la consulta de todo el personal.
- e. Proporciona ayudas para el emprendimiento en tareas como; la simplificación de trabajo; análisis de tiempos, delegación de autoridad, eliminación de pasos, etc.
- f. Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- g. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria (Paradigmas).
- h. Determina de forma sencilla las responsabilidades por fallas hechas bajo paradigmas.
- i. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y estudio de desempeño.
- j. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- k. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades, regulando a su vez la carga laboral.
- l. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

2.5.4. CONFORMACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El Manual de Procedimientos debe contener la siguiente información:

A. Identificación

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

B. Índice o Contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

C. Prólogo y/o Introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

D. Objetivos de los Procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

E. Áreas de aplicación y/o alcance de los Procedimientos

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

F. Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

G. Políticas o normas de Operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

H. Formulario de Registros

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

I. Glosario de Términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

2.5.5. FUNDAMENTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

A. PROCESOS

(MEJÍA GARCÍA, Braulio, 2008, pág. 3), dice que: “Toda empresa es un conjunto de procesos que de manera enlazada

comienzan y terminan en el cliente. Todo lo que hacemos es un proceso”.

Podemos decir que los procesos son un conjunto de pasos a seguir, para llevar a cabo una actividad que vamos a realizar.

1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Según (RAMÍREZ CARDONA, Carlos, 2010, pág. 47), manifiesta que:

“El proceso administrativo se lo realiza mediante ciclos de actividad humana que comprende las actividades de decidir, programar, comunicar, control y evaluar.”

Es un método que permite emplear a un administrador o gerente para manejar eficazmente una empresa.

2. PROCESO FINANCIERO

Según (ATEHORTÚA H., Federico A; BUSTAMANTE, Ramón E.; VALENCIA DE LOS RIOS, Alberto;, 2008, pág. 132), consideran que:

“El proceso financiero integra actividades como la planeación financiera, la ejecución presupuestal, el control de recursos financieros, el registro de los movimientos financieros y presentación de informes financieros.”

El proceso financiero administra y controla de manera eficiente los recursos económicos necesarios a fin de proporcionar a las diferentes unidades de la organización, con el objeto de lograr las metas institucionales.

B. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas.

Para (ALVARÉZ TORRES, Martín G, 2009, pág. 35), manifiesta que:

“Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo”.

Es un conjunto de pasos ordenados a seguir y sirven para ejecutar una actividad que se va a realizar, la misma que será desarrollada de una manera eficaz.

C. ORGANIGRAMAS

Un organigrama constituye la representación gráfica de las posiciones jerárquicas de una organización, en donde el flujo de autoridad que va desde arriba hacia abajo, se muestra claramente, indica el flujo de autoridad de los accionistas a los ejecutivos de la empresa y a los niveles operativos.

Para (SANTOS D., José; SILVA G., María del Mar; RODRÍGUEZ J, Elena; HERNANDO R., Cesar;, 2008, pág. 10), consideran que:

“Un organigrama es un gráfico en el que se representan los niveles, las unidades organizativas y las relaciones que existen entre ellas, que pueden ser tanto verticales como horizontales. Las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las que están subordinadas”.

Considerando lo que manifiestan estos autores es una representación gráfica de la estructura general de la organización, la misma que nos indica las diferentes relaciones que guardan en cada función respectiva.

2.6 CONTROL INTERNO

2.6.1. DEFINICIÓN

El Control interno constituye un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar los bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

Según (BALCÓN, Charles A., 2009, pág. 5), define que:

“Control interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una organización y también a cualquiera de los numerosos recursos para supervisar y dirigir una operación determinada o las operaciones en general.

El control interno, es un proceso conformado por varias disposiciones y métodos que es desarrollada por el recurso humano de la organización, con el objeto de dar la seguridad y confiabilidad a la información que genera en las transacciones económicas, las mismas que deben cumplir con la normativa interna y externa de la entidad.

2.6.2. CLASIFICACIÓN

El control interno se clasifica en: Control Interno Administrativo y Control Interno Contable

A. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Para (CEPEDA, 2009, pág. 31), considera que:

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

Constituyen métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia.

B. CONTROL INTERNO CONTABLE

Según (CEPEDA, 2009, pág. 29), define que:

“El control contable comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones”.

El control interno contable básicamente constituye las normas y procedimientos establecidos por cada empresa para llevar un mejor control de los recursos y por ende lograr la optimización de los mismos.

2.7. LA CONTABILIDAD

2.7.1. DEFINICIÓN

La contabilidad general constituye un elemento esencial de información para la empresa, sus objetivos son la presentación de la situación económica-financiera obtenido en el ejercicio, con lo que resulta una adecuada formación en el campo de la dirección y administración de empresas.

(ZAPATA, Pedro, 2008, pág. 12), manifiesta que:

“La contabilidad es un elemento del sistema de información de un ente, que proporciona datos sobre su patrimonio y la evolución del mismo, destinados a facilitar las decisiones de sus administradores y de los terceros que interactúan con él en cuanto se refiere a su relación actual o potencial con el mismo”.

La Contabilidad es una ciencia que permite el análisis y registro de los hechos financieros expresados en términos monetarios, realizados en una entidad o empresa.

2.7.2. CICLO CONTABLE

La necesidad de elaborar las cuentas anuales para cada ejercicio económico con una duración de un año se materializa, desde el punto de vista del proceso contable, en la realización de un conjunto de operaciones que se repite en todos ellos y que dan lugar al denominado ciclo contable.

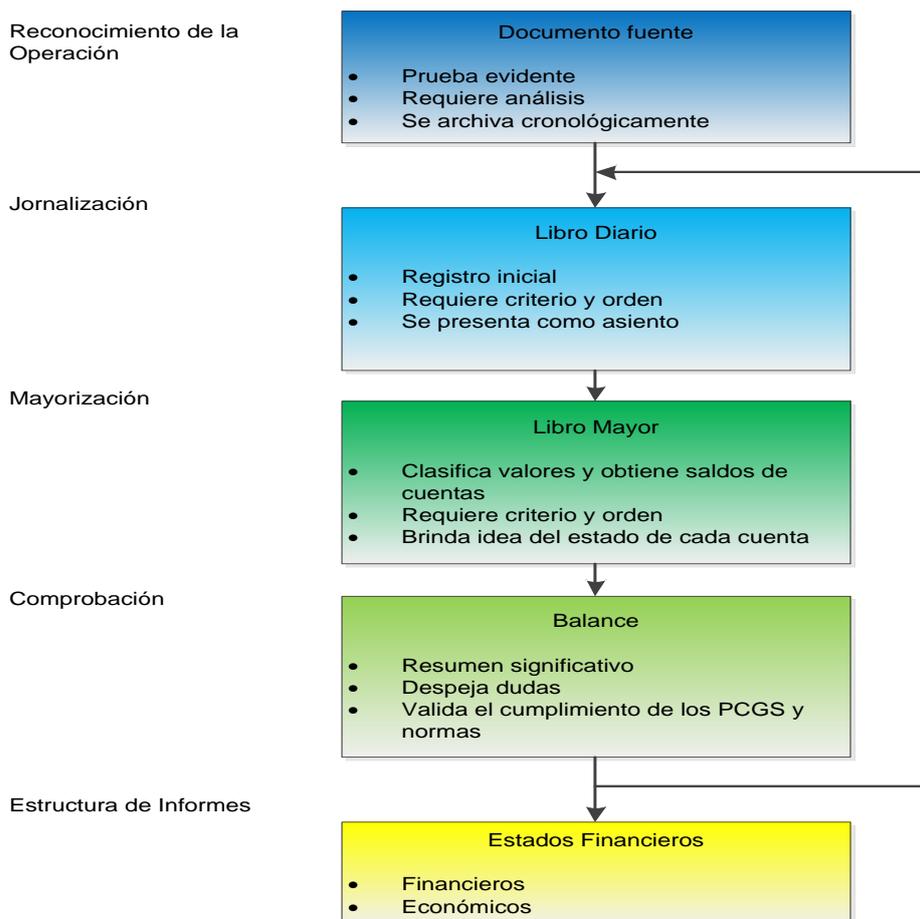
(Miller, 2004, pág. 42), puntualiza que:

“El ciclo contable, por lo tanto, es el conjunto de pasos o fases de la contabilidad que se repiten en cada período contable, durante la vida

de un negocio. Se inicia con el registro de las transacciones, continúa con la labor de pase de las cantidades registradas del diario al libro mayor, la elaboración del balance de comprobación, la hoja de trabajo, los estados financieros, la contabilización en el libro diario de los asientos de ajuste, su traspaso a las cuentas del libro mayor y, finalmente el balance de comprobación posterior al cierre”.

Un ciclo contable es un periodo de tiempo en el que una organización realiza de forma cronológica el registro contable de una forma transparente, este ciclo generalmente es de un año.

Gráfico N° 38 Fases del ciclo contable



A. RECONOCIMIENTO DE LA OPERACIÓN

La primera fase del ciclo contable es el reconocimiento de la operación, para ello es necesario reunir y clasificar toda la documentación existente.

Según (ZAPATA, Pedro, 2008, pág. 45), define que:

“Los documentos fuentes constituyen la evidencia escrita que da origen a los registros contables, y respaldan todas las transacciones que realiza la empresa”.

Los documentos fuentes son aquellos documentos que sirven de soporte para el registro de operaciones en el sistema de información contable. Los documentos contables deberán remitirse a las oficinas de contabilidad debidamente autorizados y legalizados, los cuales sirven para registrar las operaciones contables de la organización.

➤ DOCUMENTOS NEGOCIABLES

PARA (SEVILLA QUIROZ, María Antonieta, 2010, pág. 124), señala que los documentos negociables:

“Son aquellos documentos que vienen a completar la actividad comercial, generalmente se emplean para cancelar una deuda, para garantizar una obligación, para financiar una obra, entre otros, su redacción está sujeta a ciertas formalidades legales que requieren estudio cuidadoso de los principios teóricos que los rigen”

Son documentos por medio del cual una persona ordena a otra que pague a favor de una tercera persona una acordada cantidad de dinero. Entre estos tenemos: letras de cambio, pagares, cédulas hipotecarias, bonos, acciones, pólizas de acumulación, cheques, entre otros.

➤ DOCUMENTOS NO NEGOCIABLES

(SEVILLA QUIROZ, María Antonieta, 2010, pág. 126), manifiesta que los documentos no negociables:

“Son todos aquellos que necesariamente imponen la marcha de una empresa, los de uso constante y corriente; aquellos que están ligados a la vida misma del comercio y sin cuya existencia imperaría el desorden más absoluto.”

Los documentos no negociables son los que no adquieren ninguna obligación. Están contenidos en formularios redactados de tal forma que las indicaciones que se encuentran ya impresas, son guía suficiente para comprender su uso y complementar con pocos datos su contenido. Entre estos tenemos: recibos, vales de caja, comprobantes de caja, notas de crédito, notas de débito, facturas, papeletas de depósito, roles de pago, comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso, entre otros.

B. JORNALIZACIÓN - LIBRO DIARIO

(Sarmiento, 2010, pág. 95), considera que:

“El libro diario es un libro foliado o numerado que permite registrar o jornalizar en forma cronológica todas las transacciones realizadas por la empresa”.

La jornalización o libro diario es el acto de registrar las transacciones por vez primera en libros adecuados, mediante la forma de asiento contable y conforme vayan ocurriendo.

C. MAYORIZACIÓN

Según (Gomez, 2009, pág. 101), define que el libro mayor es:

“Un resumen de todas las transacciones comerciales que aparecen en el libro diario, el que generalmente se lleva en tarjetas individuales, es decir por separado todas y cada una de las cuentas, o en un archivo de computador cuando el sistema es computarizado.

El libro mayor o mayorización es el segundo registro principal que se mantiene en cada cuenta, según sea el caso, con el propósito de conocer su movimiento y saldo en forma particular.

D. COMPROBACIÓN

(Orozco, 2009, pág. 108) , define que: *“El balance de comprobación es un listado o resumen de todas las cuentas que han intervenido en el ejercicio económico, con la sumatoria de sus respectivos movimientos económicos”.*

Este balance sirve para comprobar la exactitud del registro contable en los registros de entrada original, y el traslado al mayor general, igualando el débito y el crédito.

E. ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros ofrecen información de la posición de una empresa, así como de sus operaciones durante un periodo económico. Sin embargo, el valor real de los Estados Financieros radica en el hecho de que se pueden utilizar para pronosticar la posición financiera de la empresa y determinar los ingresos y dividendos.

Según (Zapata Sánchez, 2003, pág. 69) manifiesta que:

“Los Estados Financieros son los documentos que debe preparar un comerciante al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la

situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período”.

Es una información que utiliza la organización para informar la situación económica financiera que se realiza en una organización, además los cambios que han evolucionado en un periodo determinado.

2.8. ANÁLISIS FINANCIERO

Los estados financieros por sí solos no son suficientes para establecer la salud financiera de una empresa. Es necesario calcular algunos indicadores y comparar su resultado con el promedio de la industria, con resultados de la misma compañía obtenidos en periodos anteriores equivalentes o con proyecciones antes realizadas.

Según (ORTÍZ, Héctor, 2010), considera que el análisis financiero:

“Es el proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tenencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirve para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma ayudando así a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones”.

Desde el punto de vista de un inversionista, la finalidad del análisis de estados financieros es pronosticar el futuro; desde el del directivo, el análisis de estados financieros es útil como una forma de anticipar condiciones futuras, pero lo más importante, como punto de partida para planear acciones que influyan en el curso futuro de los acontecimientos.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA ALTERNATIVA

3.1. INTRODUCCIÓN

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar a la empresa Exportlar Logistics de la ciudad de Otavalo, un manual de procedimientos administrativos y financieros para que la administración de la empresa cuente con una herramienta técnica, lo que le permitirá un manejo adecuado y eficiente de los recursos económicos, materiales, humanos que posee y por ende el mejoramiento de sus actividades cotidianas.

En su elaboración se consideró los procesos y procedimientos que permitan coordinar actividades en un eje transversal para fortalecer la comunicación de las distintas unidades administrativas controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo, fortalecer la responsabilidad, reducir los costos y tomar decisiones oportunas para el buen funcionamiento de la empresa.

3.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- ✓ Levantar el organigrama estructural con la finalidad de determinar la relación existente entre las diversas unidades.
- ✓ Levantar las funciones y responsabilidades de los diferentes niveles de la empresa en ellos se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada uno de sus miembros.
- ✓ Diagramar los procedimientos administrativos y financieros para tener un mejor y rápido conocimiento de los mismos.

- ✓ Establecer las principales políticas de la Institución que serán las directrices para el buen funcionamiento de la empresa.

3.3. NOMBRE O RAZÓN SOCIAL

La empresa “EXPORTLAR LOGISTICS” es una empresa que brinda servicios de carga dedicada a la exportación de mercancías, ubicada en la ciudad de Otavalo con óptimos servicios de transporte aéreo y marítimo, que prioriza el rendimiento, la seguridad y calidad de sus servicios

3.4 TIPO DE EMPRESA

La empresa “EXPORTLAR LOGISTICS” según su actividad o giro, pertenece al sector terciario, es una pequeña empresa que se dedica al servicio de transporte internacional de mercancías, asesoramiento/trámites, coordinación de embarques, gestionar el ingreso de las mercaderías de exportación a los terminales de almacenamiento.

3.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

3.5.1 MISIÓN

Satisfacer las demandas de nuestros clientes suministrando un servicio de excelencia a precios competitivos complementado con asesoramiento a la medida de las necesidades de cada cliente.

3.5.2 VISIÓN

Ser para el año 2020 una empresa de carga libre en la zona norte del país que realizará alianzas estratégicas, mejorando siempre sus servicios y comprometiéndonos con las necesidades del cliente.

3.5.3 PRINCIPIOS Y VALORES

a. PRINCIPIOS

- ☆ **Ofrecer un servicio de calidad.-** la empresa estará comprometida con todos sus clientes, para brindar un servicio de calidad, cumplimiento con todas las obligaciones adquiridas tanto con los clientes actuales como los nuevos clientes, sean estos internos como externos.
- ☆ **Mejoramiento continuo.-** buscar una mejora continua en todos sus procedimientos, con el afán de un mayor crecimiento de la empresa, orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ☆ **Organización y planificación en sus actividades.-** la empresa manejará sus procedimientos en base a una clara ordenación y correcta programación de todas sus actividades, para el correcto funcionamiento de la misma.
- ☆ **Comunicación.-** mantener una clara y efectiva comunicación entre los miembros de la empresa, con la finalidad de que las indicaciones sean claras y precisas.
- ☆ **Optimización de los recursos.-** utilizar los recursos humanos, materiales y financieros con eficiencia, efectividad y economía con el propósito de optimizarlos.
- ☆ **Trabajo en equipo.-** coordinar las actividades dentro de la empresa para brindar satisfacción a clientes nuevos y permanentes, siempre enfocados a lograr los objetivos en común.

b. VALORES

- ☆ **Confianza.-** La empresa debe brindar a sus clientes un ambiente de seguridad en el servicio que presta.
- ☆ **Compromiso.-** en todas las actividades que tenga la empresa para dar una imagen de calidad y profesionalismo a nuestros clientes. Este importante valor nos llevara a corto y mediano plazo obtener la confianza de nuestros clientes y prestigio de la empresa.
- ☆ **Responsabilidad.-** en el cumplimiento y seriedad de las actividades que realice Exportlar Logistics, en el servicio que presta a sus clientes, garantizando la calidad en nuestro trabajo.
- ☆ **Respeto.-** a cada una de las opiniones y sugerencias que proporcionen clientes internos y externos de la empresa, para así poder identificar nuestras fortalezas, realizar una estrategia para nuestras amenazas, saber aprovechar nuestras oportunidades y corregir nuestras debilidades.

3.6 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Entre las políticas institucionales para la empresa “EXPORTLAR LOGISTICS” tenemos las siguientes:

- a. Cumplir permanentemente con las disposiciones de los organismos de control.
- b. Evaluación permanente de satisfacción del cliente.
- c. Realizar convenios bancarios en caso de sobregiros.
- d. Mantener alianzas estratégicas con exportadores de otras provincias.

- e. Mantener una base de datos de clientes permanentes.
- f. Generar estrategias de negocios para los clientes internos y del exterior.
- g. Actualizar la tecnología de acuerdo a las necesidades de la empresa y sus áreas.
- h. Cumplir con los compromisos con los clientes
- i. Los servicios que ofrece Exportlar Logistics, serán anunciados y promocionados en los principales medios de comunicación a nivel de la ciudad y de la provincia.
- j. Restricción en el acceso a la información de clientes.
- k. Brindar atención personalizada y de calidad.
- l. Brindar asesoramiento a los clientes sobre los servicios que ofrece la empresa.

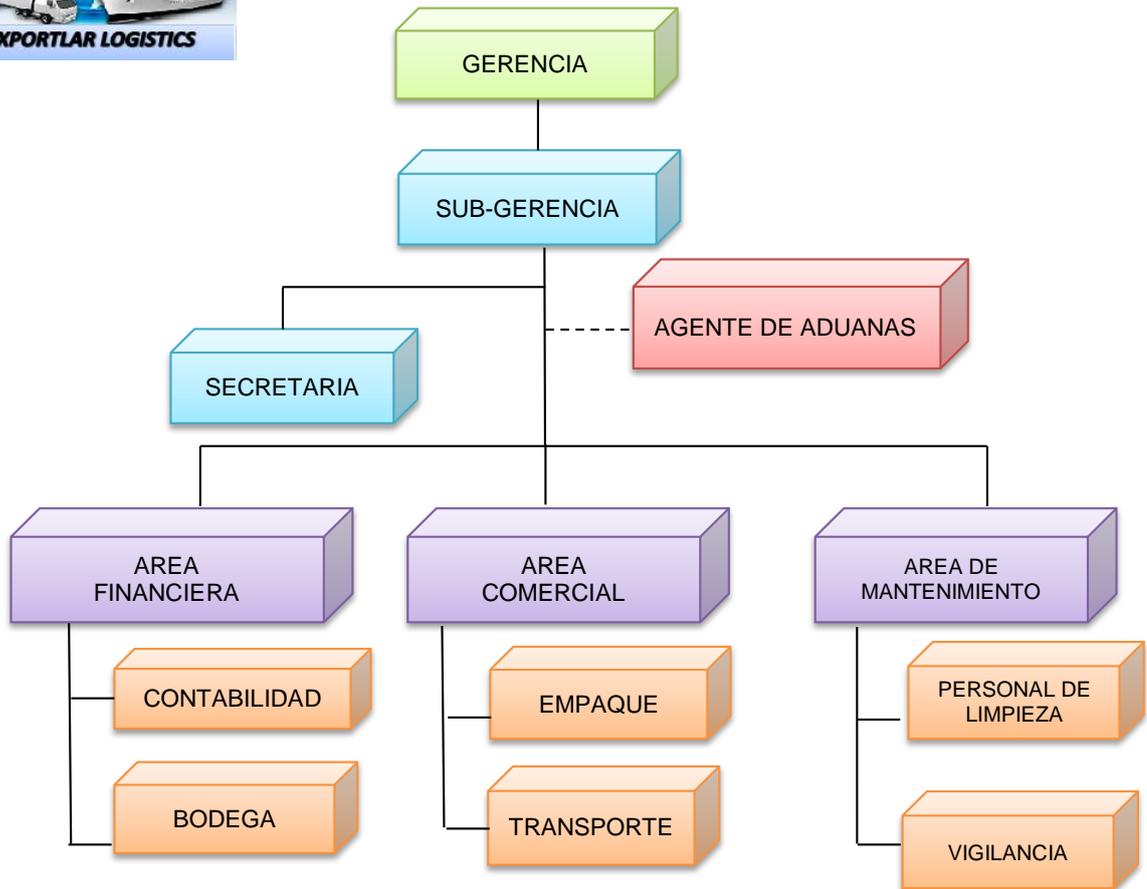
3.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A continuación se muestra el organigrama estructural propuesto para la empresa EXPORTLAR LOGISTICS .

3.7.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico 39 Organigrama estructural propuesto

EXPORTLAR LOGISTICS



Elaborado por: las Autoras

La estructura organizacional es el resultado de un análisis de la situación real de la empresa, siendo la más adecuada la distribución funcional en forma vertical, ya que muestra en forma descendente las jerarquías existentes entre las áreas de la empresa, con el fin de lograr los objetivos planteados, evitando la duplicidad de funciones y que exista una delegación de autoridad y asignación de responsabilidades más efectiva para el personal.

El organigrama propuesto cuenta con los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel Directivo
- Nivel Administrativo
- Nivel Operativo

- a. **Nivel Directivo.**- Dentro de este nivel el directivo ejerce autoridad y control en forma directa sobre el nivel administrativo y operacional. En este nivel se encuentra el gerente propietario.
- b. **Nivel Administrativo.**- En este nivel se desarrollan todas las actividades administrativas, mismos que ejercen su autoridad sobre el nivel operativo. En este nivel están Subgerencia y la Secretaría
- c. **Nivel Operativo.**- Cumplen con las funciones operacionales que tiene la empresa haciendo que se logren un mejor desarrollo en las actividades encomendadas por el nivel administrativo, el personal que perteneciente a este nivel es el contador, guarda almacén, el encargado de empaque, encargado de transporte, la auxiliar de limpieza y el vigilante.
- d. **Nivel Asesor.**- Tendrá bajo su responsabilidad asesorar y recomendar los procesos legales y logísticos para la exportación de la mercadería dentro de este nivel está el agente de aduanas.

3.8 MANUAL DE FUNCIONES

	MANUAL DE FUNCIONES EXPORTLAR LOGISTICS
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE PROPIETARIO
NIVEL: REPORTA A: SUPERVISA A:	DIRECTIVO PERSONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS
FINALIDAD DEL CARGO El gerente propietario tiene la responsabilidad de planificar, organizar, controlar todas las actividades de la empresa, para tomar decisiones acertadas que ayuden al buen funcionamiento de la empresa, optimizando sus recursos.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> a. Representar legal y extrajudicialmente a la empresa. b. Organizar, dirigir y controlar la empresa. c. Administrar los bienes y recursos de la empresa d. Dirigir la gestión administrativa y financiera de la Empresa. e. Establecer políticas, objetivos, estrategias y metas de la empresa. f. Celebrar contratos con clientes y proveedores g. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. h. Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades. i. Velar porque la imagen del negocio y los servicios que se brinden sean de calidad, en forma oportuna y eficaz. j. Analizar los estados financieros. k. Autorizar adquisiciones y pagos 	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Nivel de instrucción Superior Título profesional: Ingeniero en contabilidad y auditoría, Comercio Exterior, economistas o carreras a fines Experiencia : De 3 a 5 años	PERFIL: <ul style="list-style-type: none"> - Tener actitud optimista. - Capacidad de trabajo en equipo - Habilidades de resolución de problemas - Integridad moral y ética. - Capacidad de liderazgo. - Excelentes habilidades de atención al cliente.

	MANUAL DE FUNCIONES EXPORTLAR LOGISTICS
NOMBRE DEL CARGO	SUBGERENTE
NIVEL: REPORTA A: SUPERVISA A:	DIRECTIVO GERENTE PROPIETARIO PERSONAL ADMINISTRATIVO OPERATIVO Y DE MANTENIMIENTO
FINALIDAD DEL CARGO Se encargara de la administración general de la empresa	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> a. Asumir los derechos, responsabilidades y obligaciones que le delegue el gerente. b. Recomendar reformas en la estructura organizativa que puedan maximizar la eficiencia, optimicen las actividades y eviten conflictos. c. Procurar eficiencia y efectividad en las actividades de las que es responsable. d. Realizar una evaluación periódica de las actividades de la empresa. e. Planificar, coordinar y dirigir las actividades de promoción y atención al cliente. f. Proponer al Gerente la realización de un Plan Operativo Anual. g. Realizar análisis financiero y de gestión. h. Supervisar el cumplimiento de las políticas, principios y valores internos. i. Mantener el control así como el buen desempeño del personal de la compañía. j. Realizar los trámites y documentación necesaria para las actividades de exportación. 	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Nivel de instrucción Superior Título profesional: Ingeniero en contabilidad y auditoría, Comercio Exterior, economistas o carreras a fines Experiencia : De 3 a 5 años	PERFIL: <ul style="list-style-type: none"> - Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad - Capacidad de organización. - Capacidad para coordinar grupos de trabajo. - Actitud positiva en las relaciones interpersonales. - Estabilidad y control emocional. - Trabajar bajo presión y por objetivos. - Capacidad de toma de decisiones - Capacidad de liderazgo.

	MANUAL DE FUNCIONES EXPORTLAR LOGISTICS
NOMBRE DEL CARGO	SECRETARIA
NIVEL REPORTA A: SUPERVISA A:	ADMINISTRATIVO SUB GERENTE Y GERENTE
FINALIDAD DEL CARGO Realizar labores de apoyo al gerente y subgerente, organizar la oficina y recepción de llamadas telefónicas, elaboración y archivo de documentación relacionada con la actividad propia de la empresa.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> a. Organización de oficina y auxiliar en las tareas del gerente propietario. b. Manejo de agenda del gerente propietario. c. Recepción de llamadas telefónicas. d. Clasificación y archivo de documentos. e. Atender a los clientes y personal de la empresa f. Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado. g. Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa. h. Hacer y recibir llamadas telefónicas. i. Las demás que le asigne la gerencia. 	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Nivel de instrucción Superior Título profesional: Secretariado ejecutivo Experiencia : 2 años en cargos similares	PERFIL: <ul style="list-style-type: none"> - Personalidad equilibrada y proactiva - Autoestima positiva - Capacidad de adaptación a cambios - Habilidades comunicativas y escucha activa. - Capacidad de crear, innovar e implementar. - Disposición para trabajar en equipo. - Tacto y prudencia para manejar situaciones diversas.

	MANUAL DE FUNCIONES EXPORTLAR LOGISTICS
NOMBRE DEL CARGO	AGENTE DE ADUANA
NIVEL REPORTA A: SUPERVISA A:	ADMINISTRATIVO SUB GERENTE
FINALIDAD DEL CARGO Actuar como intermediarios y dar servicios de calidad en trámites de exportación de mercaderías	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> a. Actuar de manera eficiente, transparente, ágil y oportuna en el trámite de las operaciones de comercio exterior ante la autoridad aduanera. b. Prestar los servicios de empresamiento aduanero, de acuerdo con el nivel de empresa de aduanas, a los usuarios de comercio exterior que lo requieran. c. Suscribir y presentar la DAE (Declaración Aduanera de Exportación) y documentos relativos a los regímenes de exportación en la forma, oportunidad y medios señalados por la SENAE (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador) de conformidad con la normatividad vigente. d. Liquidar y cancelar los tributos aduaneros y sanciones a que hubiere lugar, de acuerdo con lo previsto en la normatividad aduanera. e. Contar al momento de presentar las declaraciones de exportación con todos los documentos soporte requeridos. f. Integrar los datos en la destinación aduanera que corresponda, llenando la DAE. g. Firmar los distintos documentos referidos a las destinaciones aduaneras que suscriba. h. Presentar a la Aduana el documento de despacho. i. Presentar en representación de sus mandantes solicitudes, prórrogas, reclamos y notas tanto a las Aduanas como a otros organismos vinculados con el Comercio Exterior. j. Intervenir en la tramitación de la documentación requerida. 	

- k. Cancelar las multas que fije la autoridad aduanera, portuaria, sanitaria, etc.
- l. Entablar reclamos referidos a la clasificación y/o valoración de las mercancías.
- m. Regularizar ante la Autoridad Aduanera la documentación.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

<p>Nivel de instrucción Superior</p> <p>Título profesional: Ingeniero Comercial, Comercio Exterior o afines</p> <p>Experiencia : 3 años en cargos similares</p>	<p>PERFIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades mentales (iniciativa, creatividad, capacidad de análisis). - Aptitudes de razonamiento verbal, atención, percepción y fluidez verbal. - Habilidades físicas (atención visual, auditiva y destreza motora) - Conocimientos sólidos en comercio exterior. - Conocimiento de las normas y políticas económicas vigentes del país.
--	--

	MANUAL DE FUNCIONES EXPORTLAR LOGISTICS
NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR
NIVEL REPORTA A: SUPERVISA A:	ADMINISTRATIVO GERENTE GENERAL
FINALIDAD DEL CARGO Organizar, dirigir y controlar las actividades económicas y financieras de la empresa.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> a. Realizar los estados financieros. b. Elaboración de registros contables. c. Elaboración de declaraciones mensuales de IVA y Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta. d. Elaboración y envío de Anexos para el SRI de forma oportuna e. Efectuar el control previo de las transacciones con el propósito de determinar la legalidad y veracidad de los documentos de respaldo. f. Control financiero g. Control del manejo del personal actas de finiquito y liquidaciones. h. Informe a Gerencia y Subgerencia. i. Mantener la documentación en un lugar seguro, que permita conservar los documentos por lo menos el lapso que exige la ley (mínimo cinco años). 	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Nivel de instrucción Superior Título profesional: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, CPA Experiencia : De 3 a 5 años en actividades similares	PERFIL: <ul style="list-style-type: none"> - Actitudes de respeto, servicio, responsabilidad. - Análisis y reflexión. - Aplicar sus conocimientos en forma crítica en el análisis e interpretación de estados financieros. - Sólidos conocimientos en materia contable, fiscal y financiera. - Integridad, ética profesional y personal. - Trabajar en equipo de manera disciplinada.

	MANUAL DE FUNCIONES EXPORTLAR LOGISTICS
NOMBRE DEL CARGO	EMPACADOR
NIVEL REPORTA A: SUPERVISA A:	OPERATIVO SUB GERENTE AYUDANTE DE EMPAQUE
FINALIDAD DEL CARGO Empaca o empaqueta a mano una amplia variedad de productos y materiales, realiza tareas y funciones relacionadas con el almacén a fin de respaldar la integridad del inventario, procesar pedidos – recoger, empacar, clasificar y mantenimiento general.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> a. Recepción de mercadería a ser empacada. b. Resuelve problemas, examina e inspecciona contenedores, materiales y productos a fin de asegurarse de que se cumplen las especificaciones de empaque. c. Asegurarse de contar con el material necesario para el embalaje de las mercaderías. d. Escoger el material adecuado para el empaque según el producto a exportar. e. Empacar y almacenar la mercadería a exportar. f. Registra información sobre productos, empaques, utilizando los formatos y registros. g. Pesar cada una de las cajas para su correspondiente registro. h. Considerar todas las medidas de seguridad al momento del empaque y embalaje, con la finalidad de garantizar la integridad de los productos. i. Organizar el manejo y acomodo óptimo del material en el espacio destinado para su almacenamiento y resguardo. 	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Nivel de instrucción Secundaria Título profesional: Bachiller Experiencia : De 1 año en actividades similares	PERFIL: <ul style="list-style-type: none"> - Buen manejo de sus relaciones personales. - Organizado - Práctico, dinámico y ágil. - Creativo - Trabajo en equipo. - Integridad, confiabilidad.

	MANUAL DE FUNCIONES EXPORTLAR LOGISTICS
NOMBRE DEL CARGO	TRANSPORTADOR
NIVEL REPORTA A: SUPERVISA A:	OPERATIVO SUB GERENTE AYUDANTE DE TRANSPORTADOR
FINALIDAD DEL CARGO: Controlar, coordinar y dirigir las operaciones necesarias para efectuar el transporte de las mercaderías a ser exportadas y prestar los servicios complementarios necesarios para ultimar y llevar a buen fin las operaciones que le sean encomendadas.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> a. Traslado de documentación pertinente de exportación y la guía de remisión para el traslado de la mercadería. b. Cumplir tiempos establecidos. c. Garantizar la integridad del contenido del embarque hasta el lugar de destino. d. Verificar que el vehículo no se sobrecarguen. e. Transportar la mercadería hasta el aeropuerto o puerto marítimo según sea el caso. 	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Nivel de instrucción Secundaria Título profesional: Bachiller Experiencia : De 3 año en actividades similares, Licencia tipo E	PERFIL: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable y respetuoso. - Sumamente cuidadoso. - Amplio espíritu de servicio. - Ordenado y organizado. - Buen manejo de relaciones interpersonales. - Capacidad de trabajo bajo presión.

	MANUAL DE FUNCIONES EXPORTLAR LOGISTICS
NOMBRE DEL CARGO	GUARDA ALMACÉN
NIVEL REPORTA A: SUPERVISA A:	OPERATIVO SUBGERENCIA
MISIÓN DEL PUESTO Control y custodia de los materiales e insumos de la empresa así y el inventario de la mercadería a exportar hasta su despacho.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> a. Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren debidamente clasificados según su uso y condición. b. Registrar el ingreso de mercaderías e insumos. c. Llevar un registro de proveedores con las cotizaciones vigentes. d. Cada vez que aparezca un proveedor nuevo, debe solicitar los datos y agregar a la base d datos. e. Apoyar logísticamente en el tema de devoluciones o cambios de proveedores. f. Registrar las salidas de mercaderías e insumos utilizados por los diferentes departamentos. g. Estar pendiente los stocks máximos y mínimos en existencias para notificar cualquier novedad de manera oportuna. h. Mantener el inventario de insumos y materiales siempre actualizado. i. Garantizar la integridad de la mercadería a ser exportada hasta su despacho. j. Rapidez en la entrega de productos. k. Actitud eficiente para desempeñar su función. l. Tener un alto sentido de organización, dirección de la bodega. m. Desempeñar las demás funciones y tareas que la Gerencia le encomiende en las materias de su competencia. 	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Nivel de instrucción Secundaria Título profesional: Bachiller en Contabilidad Experiencia : De 1 a 2 años en actividades similares	PERFIL: <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de técnicas de almacenamiento y conservación de materiales. - Técnicas de distribución y despacho de materiales. - Aplicación de procedimientos de seguridad y manejo de bodega. - Responsabilidad. - Dinamismo y energía. - Capacidad de aprender - Trabajar en equipo.

	MANUAL DE FUNCIONES EXPORTLAR LOGISTICS
NOMBRE DEL CARGO	PERSONAL DE LIMPIEZA
NIVEL REPORTA A: SUPERVISA A:	OPERATIVO SUBGERENCIA NINGUNO
MISIÓN DEL PUESTO Mantener limpia y en orden las diferentes áreas de la empresa, proporcionando un ambiente cálido contribuyendo a la imagen corporativa de la empresa.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES a. Realizar la limpieza de las diferentes áreas de la empresa. b. Ordenación de enseres c. Comunicar a sus superiores, las necesidades de material fungible (jabón, papel higiénico, etc.). d. Utilizar la indumentaria adecuada para la labor de limpieza. e. En general, cualesquiera otras tareas afines a la categoría del puesto	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Nivel de Instrucción: Tener título de bachiller Capacitación: Prácticas de relaciones humanas. Experiencia: Experiencia mínimo 1 año en cargos similares.	PERFIL: <ul style="list-style-type: none"> - Actitud de servicio. - Disponibilidad de tiempo. - Responsabilidad. - Honradez. - Integridad. - Actitud positiva - Tolerancia.

	MANUAL DE FUNCIONES EXPORTLAR LOGISTICS
NOMBRE DEL CARGO	VIGILANTE
NIVEL REPORTA A: SUPERVISA A:	OPERATIVO SUBGERENCIA NINGUNO
MISIÓN DEL PUESTO Mantener limpia y en orden las diferentes áreas de la empresa, proporcionando un ambiente cálido contribuyendo a la imagen corporativa de la empresa.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES <ol style="list-style-type: none"> a. Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles de la empresa. b. Ejercer la protección de las personas que puedan encontrarse dentro de la empresa. c. Efectuar controles de identidad en el acceso a la empresa en el caso de ser necesario. d. Comprobación del estado y funcionamiento de las instalaciones de seguridad para la prevención de delitos. e. Retención de personas, si fuera absolutamente necesario, poniéndolas inmediatamente a disposición de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad. f. Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan. g. Intervención en supuestos de actos vandálicos, atraco, etc., y puesta en conocimiento de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad de tales hechos. 	
ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
Nivel de Instrucción: Tener título de bachiller Capacitación: Prácticas de relaciones humanas, cartilla de servicio militar y carta de antecedentes no penales. Experiencia: Experiencia mínimo 1 año en cargos similares.	PERFIL: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de persuadir y evitar problemas. - Demostrar serenidad en situaciones de riesgo. - Valorar y respetar la dignidad de las personas. - Tener iniciativa y responsabilidad en sus funciones. - Ser imparcial. - Demostrar lealtad a su empresa y compañeros.

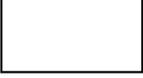
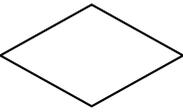
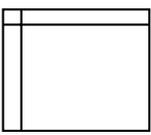
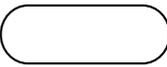
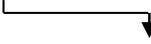
3.9. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

El manual de procedimientos contiene la descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades en cada área de la empresa. Complementando al manual de procedimientos, están las instrucciones de trabajo que completan o detallan los procedimientos, y se utilizan para documentar procesos específicos. El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

El presente documento a elaborarse, constituye un instrumento de trabajo que pretende contribuir a la organización de los procedimientos requeridos para el normal funcionamiento de la empresa, pues para ello se hace necesaria su aplicación considerando los requisitos empresariales. Este manual expresa el análisis de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa.

El conocimiento por parte del personal que conforma la empresa, acerca de los procedimientos a seguir en determinadas situaciones comunes en la actividad empresarial, permitirá una adecuada asignación de recursos evitando errores frecuentes u omisiones en los procesos. Los procedimientos permiten conocer las acciones necesarias para el cumplimiento de un determinado fin, y con la adopción de esta herramienta estas acciones serán ejecutadas con mayor eficiencia y efectividad.

SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	
	PROCESO	Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Tiene muchas entradas pero una sola salida
	DECISIÓN	Se indica puntos en que se toman decisiones: si o no, abierto o cerrado.
	DOCUMENTO	Se utiliza para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso
	ALMACENAMIENTO INTERNO	Indica el proceso de almacenamiento o archivo de documentos físicos o magnéticos
	INICIO TERMINACIÓN	Representa inicio y fin de un programa, una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
	CONECTORES	Indican el sentido de la ejecución de las operaciones
	REFERENCIA DE PAGINA	Sirve para enlazar dos partes cualquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama.

Elaborado por: Las autoras

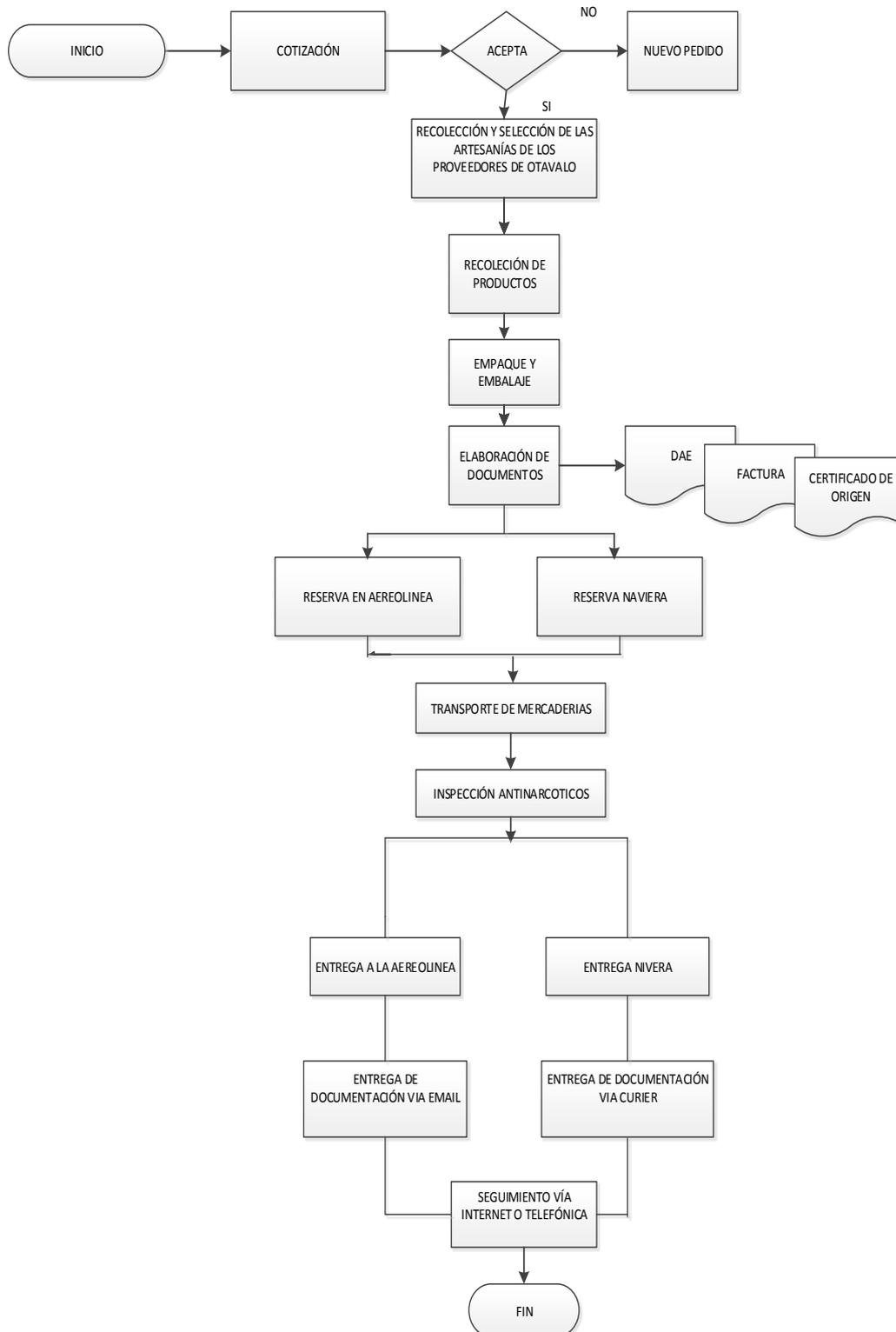
3.9.1. MANUAL ADMINISTRATIVO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	
PROCESO: EXPORTACIÓN DE ARTESANÍAS		
OBJETIVO DEL MANUAL: Establecer y definir los procedimientos que realiza la empresa para la exportación de mercaderías al exterior.		
N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Cotización y requerimientos del cliente en relación a la mercadería solicitada.	Sub Gerente
2	Recolección y selección de productos de los proveedores.- Se comunica a los proveedores una semana antes la selección y recolección de los productos.	Sub Gerente
3	Empaque y embalaje.- este proceso inicia una vez recibido los productos, con un tiempo estimado de 5 días, se utiliza cajas de cartón, cartón corrugado de diferentes medidas, de acuerdo al tamaño y proporción de las mercaderías, sellándolas posteriormente de una manera segura, utilizando cinta de embalaje.	Empacador
4	Unitarización y marcado.- En cada una de las cajas está claramente especificado el número, peso y características especiales como si es frágil (anexo N°8)	Empacador
5	Preparación de documentos de Exportación.- Partiendo de la nota de pedido, emitida por el importador, se elabora la DAE, lista de empaque, certificado fitosanitario en el caso de que se requiera, la factura, certificado de origen, la guía aérea o el BL si el transporte es marítimo, la firma electrónica o toquen.	Subgerente
6	Verificación del despacho e inicia los trámites pertinentes a la exportación.	Subgerente
7	Elaboración de la factura comercial que comprende un original y 5 copias.	Subgerente

8	Llenar el Certificado de origen y enviar al MIPRO y/o FEDEXPOR, para su aprobación y avalización. El certificado de origen es un documento emitido en formato oficial establecido en acuerdos comerciales, en el cual se registra el origen de la mercadería, garantizando a fin de justificar la exoneración total de parcial de los impuestos arancelarios.	Agente de Aduana
9	Llenar el formulario de la DAE en el sistema de ECUAPASS (anexo N°11).	Agente de Aduana
10	Llenar la guía de acuerdo al formato entregado por el Agente de carga aérea o marítima	Agente de Aduana
11	Presentar al Distrito Aduanero la DAE aprobada, adjunto con la factura comercial, el certificado de origen y la guía del agente.	Agente de Aduana
12	Lista de empaques.- Esta no es de carácter obligatorio, pero constituye una ayuda para el inventario de los productos que están destinados a la exportación, consta del número de caja y su contenido	Agencia de Carga
13	Preparación de documentos para el transporte.- si se lo hace por vía aérea se requiere de la guía Aérea o Carta de Porte Aéreo, expedido por la empresa aérea que se utilizará y si es por vía marítima el BL.	Agente de Aduana
14	Regularización de la DAE.	Agente de Aduana
15	Transportación de las mercaderías al lugar del destino ya sea en el aeropuerto o el puerto marítimo según sea el caso.	Agencia de Carga
16	Inspección por parte de los agentes antinarcóticos del aeropuerto o el puerto marítimo.	Agente de Aduana
17	Seguimiento vía internet o telefónica con el cliente para garantizar que la mercadería llegue a su lugar de destino.	Agencia de Carga

DIAGRAMA DE PROCESOS

EXPORTACIÓN DE ARTESANÍAS



Elaborado por: Las autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

PROCESO: EXPORTACIÓN VIA MARITIMA

OBJETIVO DEL MANUAL

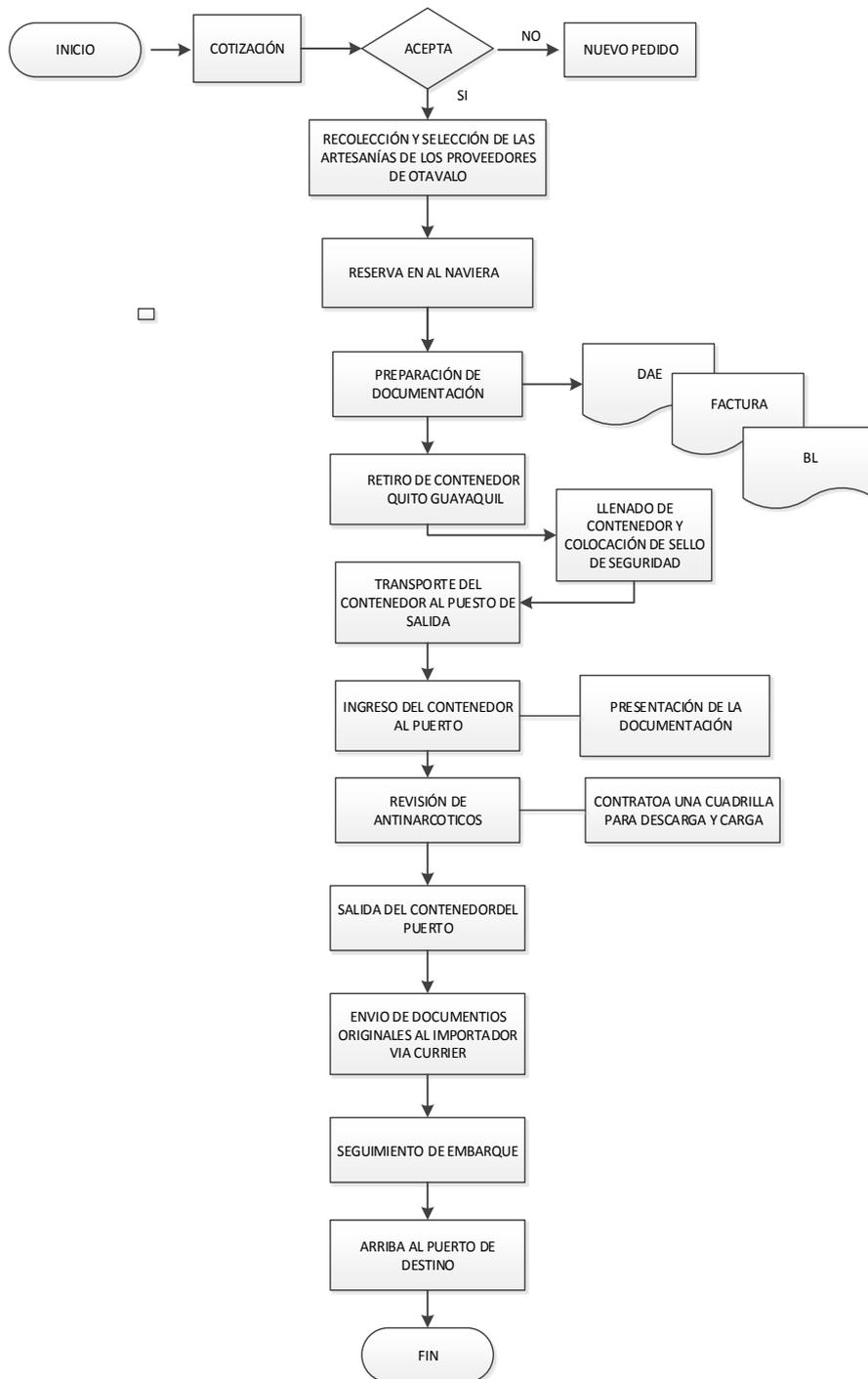
Establecer y definir los procedimientos que realiza la empresa para la exportación de mercaderías al exterior por vía marítima.

Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Se realiza una cotización considerando todos los requerimientos del cliente.	Sub gerente
2	El exportador envía el documento de embarque al despachante de aduanas.	Agente de aduanas
3	El despachante de aduanas elabora la DAE y toda la documentación requerida: factura, certificado de origen, lista de empaque, certificado fitosanitarios si de ser el caso, el BL, la firma electrónica, la guía de remisión y el AISV (Aviso de ingreso y/o salida de vehículo)	Agente de aduanas
4	Se solicita a la compañía marítima autorización para el retiro de un contenedor vacío, y se efectúa la reserva de bodega correspondiente.	Agente de aduanas
5	Se retira el contenedor vacío y se procede a la consolidación de la carga.	Agente de aduanas
6	De acuerdo con el canal de selectividad otorgado por la Aduana, se verifica la mercadería, se precinta el contenedor y se entrega a la zona primaria aduanera.	Agente de aduanas
7	El despachante de aduanas presenta el permiso de embarque correspondiente para que se pueda embarcar la mercadería y luego	Agente de aduanas

	así, obtener el correspondiente cumplido de embarque	
8	Una vez concluido el embarque, el despachante de aduanas se presenta ante la compañía marítima para efectuar la declaración jurada de las mercaderías embarcadas, para que esta confeccione los conocimientos de embarque respectivos.	Agente de aduanas
9	Los agentes antinarcóticos del puerto realizar una revisión minuciosa de la mercadería para evitar el traslado de sustancias tóxicas o estupefacientes.	Agente de aduanas
10	Se procede a realizar las llamadas correspondientes al cliente para informar todo lo relacionado al embarque.	Agente de aduanas
11	Se envía los documentos originales al importador vía Courier.	Agente de aduanas
12	Se realiza un seguimiento del embarque vía mail y llamadas telefónicas con la finalidad de brindar un servicio integral y garantizado hasta el puerto de destino.	Agente de aduanas

DIAGRAMA DE PROCESO

EXPORTACIÓN MARÍTIMA



Elaborado por: Las autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

PROCESO: EXPORTACIÓN VÍA AÉREA

OBJETIVO DEL MANUAL

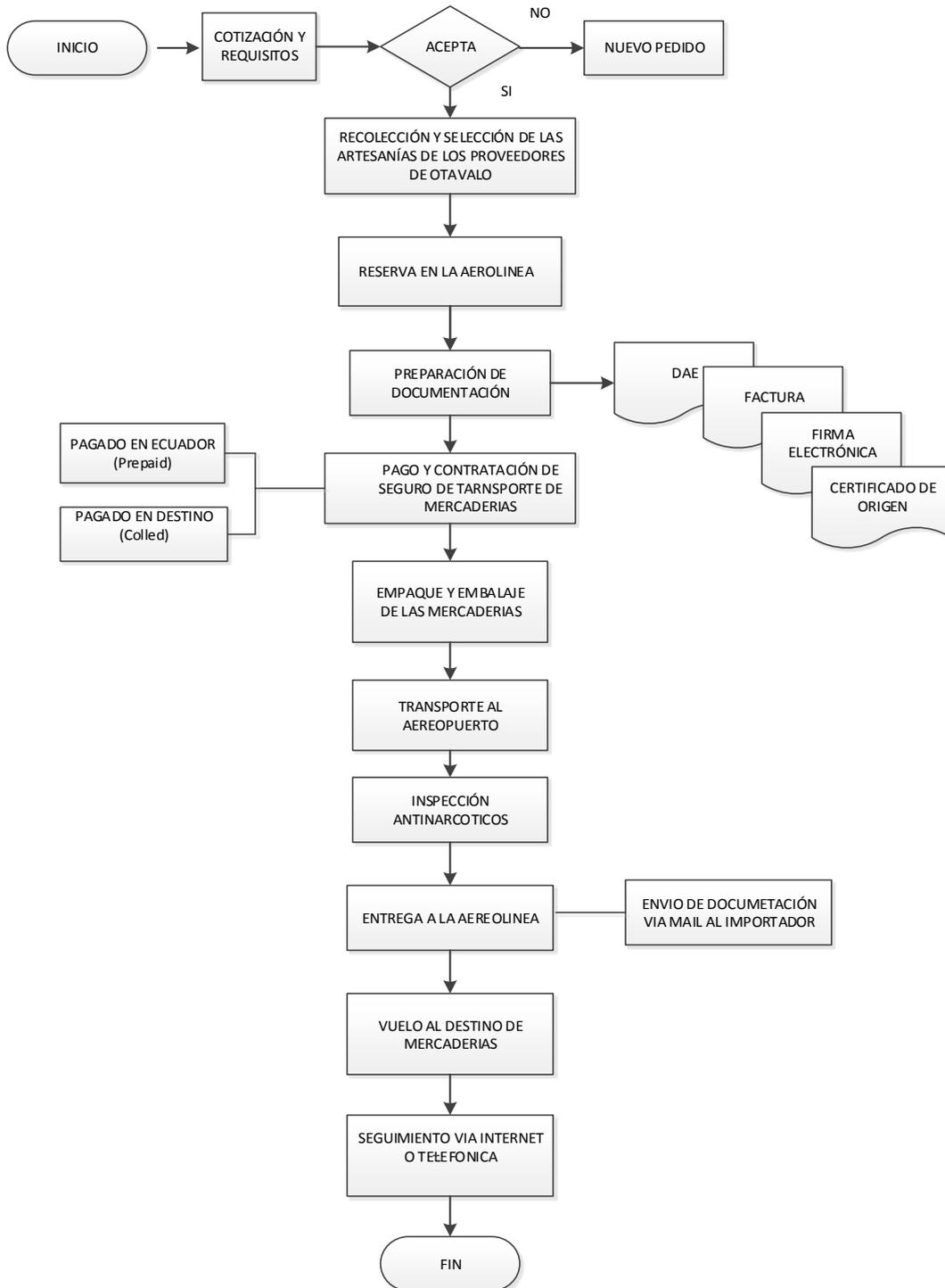
Establecer y definir los procedimientos que realiza la empresa para la exportación de mercaderías al exterior por vía Aérea considerando de uno de los medios de transportación más rápido y seguro, en lo que respecta a la transportación de mercancías que posean poco volumen y mucho valor.

Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	<p>Se realiza primeramente una cotización del costo del flete aéreo considerando algunos aspectos como:</p> <p>El peso neto, es decir el peso del producto más el empaque.</p> <p>Las medidas de los bultos, que consiste en que si se refiere a cajas, se debe proveer el alto, ancho y largo en centímetros.</p> <p>El nombre del aeropuerto en destino.</p> <p>Se tiene que especificar quién hará inmune el pago del servicio por el flete.</p>	Subgerente
2	<p>Se realiza la DAE, con la factura de exportación.</p>	Agente de aduanas
3	<p>Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAE.</p> <p>Caso contrario no se procede y se devuelve para su respectiva verificación y correspondiente corrección.</p>	Agente de aduanas
4	<p>Posteriormente numerada la DAE, el exportador o el agente de aduana presentarán ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DAE impresa. • Orden de embarque impresa. 	Agente de Aduanas

	<ul style="list-style-type: none"> Factura(s) comercial(es) definitiva(s). Documento(s) de Transporte. 	
5	Reserva en la aerolínea para el traslado de la mercadería.	Agente de Aduanas
6	Se realiza la contratación de seguro de transporte de mercadería definiendo claramente si es PREPAID (Pagado en Ecuador) o si es COLLED (Pagado en el destino).	Agente de Aduanas
7	Se traslada la mercadería al aeropuerto.	Agente de aduana
8	Revisión de la mercadería por parte de los agentes antinarcóticos del aeropuerto.	Agente de Aduanas
9	Embarque y salida de la mercadería al lugar de destino.	Agente de Aduanas
10	Seguimiento del traslado la mercadería vía mail o llamada telefónica, con la finalidad de mantener informado al cliente.	Agente de Aduanas

DIAGRAMA DE PROCESO

EXPORTACIÓN AÉREA



Elaborado por: Las autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

PROCESO: CONTROL DE ANTINARCÓTICOS

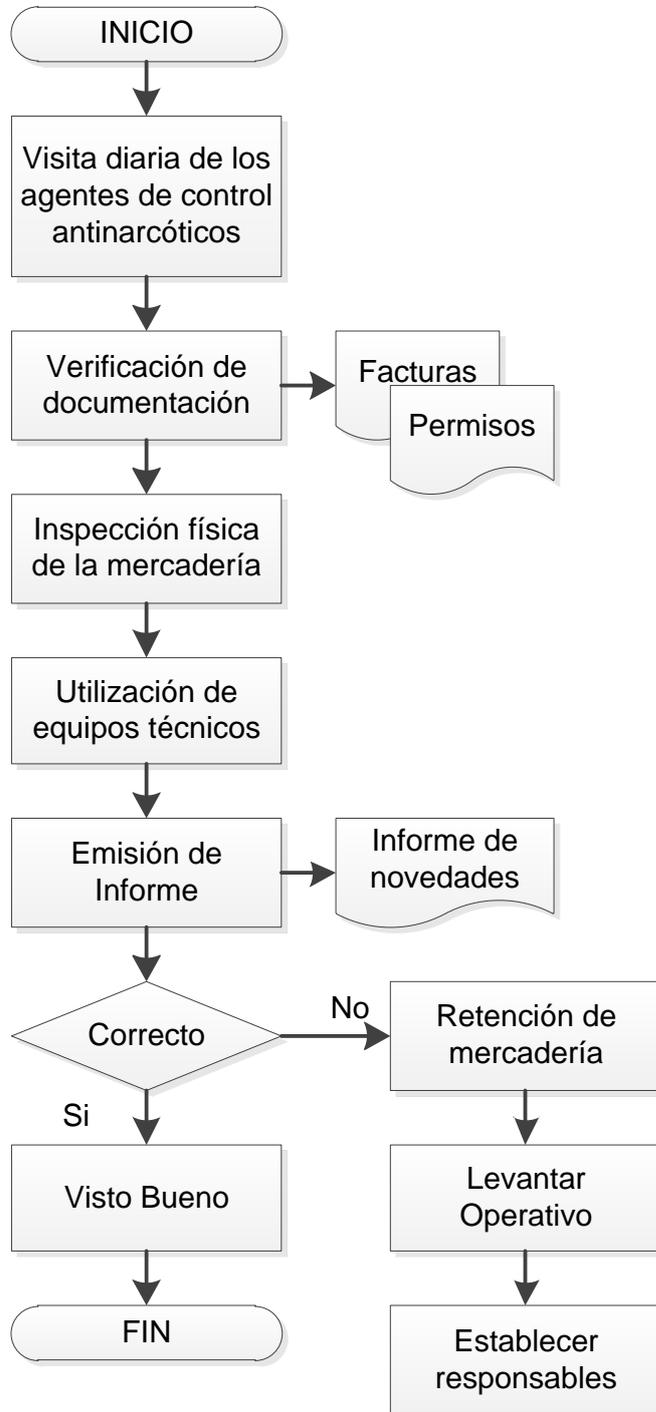
OBJETIVO DEL MANUAL:

Establecer y definir los procedimientos que realiza los agentes de antinarcóticos con la finalidad de validar y garantizar el proceso de exportación de mercaderías al exterior.

Nº	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
1	Los agentes antinarcóticos realizan dos visitas diarias a todas las empresas de exportación.	Agentes Antinarcóticos
2	Solicitan la documentación respectiva de la mercadería a ser exportada	Agentes Antinarcóticos
3	Verifica los datos consignados en la factura con la mercadería empacada	Agentes Antinarcóticos
4	Revisión de la mercadería utilizando equipo técnico para el control si el caso lo amerita.	Agentes Antinarcóticos
5	En el caso de encontrar anomalías se establece el operativo correspondiente.	Agentes Antinarcóticos
6	Se incauta la mercadería y se buscan responsables.	Agentes Antinarcóticos
7	En el caso de embarques de contenedores están presentes desde la entrega de la mercadería a la empresa, durante el proceso de empaque y despacho del contenedor.	Agentes Antinarcóticos
8	Elaboración de reportes de novedades y entrega de documentación con el visto bueno	Agentes Antinarcóticos

DIAGRAMA DE PROCESOS

CONTROL DE ANTINARCÓTICOS



Elaborado por: Las autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO DEL MANUAL:

El objetivo del presente manual es establecer los pasos específicos que se emplean para decidir el personal más idóneo que deben ser contratados.

N°	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Recepción de carpetas con la documentación solicitada.	Secretaria
2	Clasificar la documentación de los aspirantes, tomando en cuenta lo solicitado de acuerdo al perfil. Se analiza las carpetas y se realiza una preselección de candidatos	Sub gerente
3	Comunicar a los aspirantes preseleccionados mediante vía telefónica, mail.	Gerente
4	Efectuar las entrevistas a cada uno de los aspirantes preseleccionados para ocupar el puesto, en donde se le indica sus obligaciones, derechos y beneficios.	Subgerente Contador (según sea necesario)
5	Establecer una terna a la gerencia para la toma de decisiones.	Subgerente
6	Seleccionar e informa al candidato seleccionado para ocupar el cargo	Gerente y subgerente
7	Aceptación o no al cargo del candidato seleccionado, elaboración del contrato.	Candidato
8	Revisión del contrato por el representante legal para su aprobación y firmas respectivas	Gerente
9	Legalización del contrato en el Ministerio de Relaciones Laborales.	Gerente Contador
10	Presentación de los servicios que la empresa brinda y las funciones que debe cumplir en su puesto de trabajo.	Gerente
11	Presentación e incorporación del nuevo funcionario a todo el personal	Gerente

DIAGRAMA DE PROCESO

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

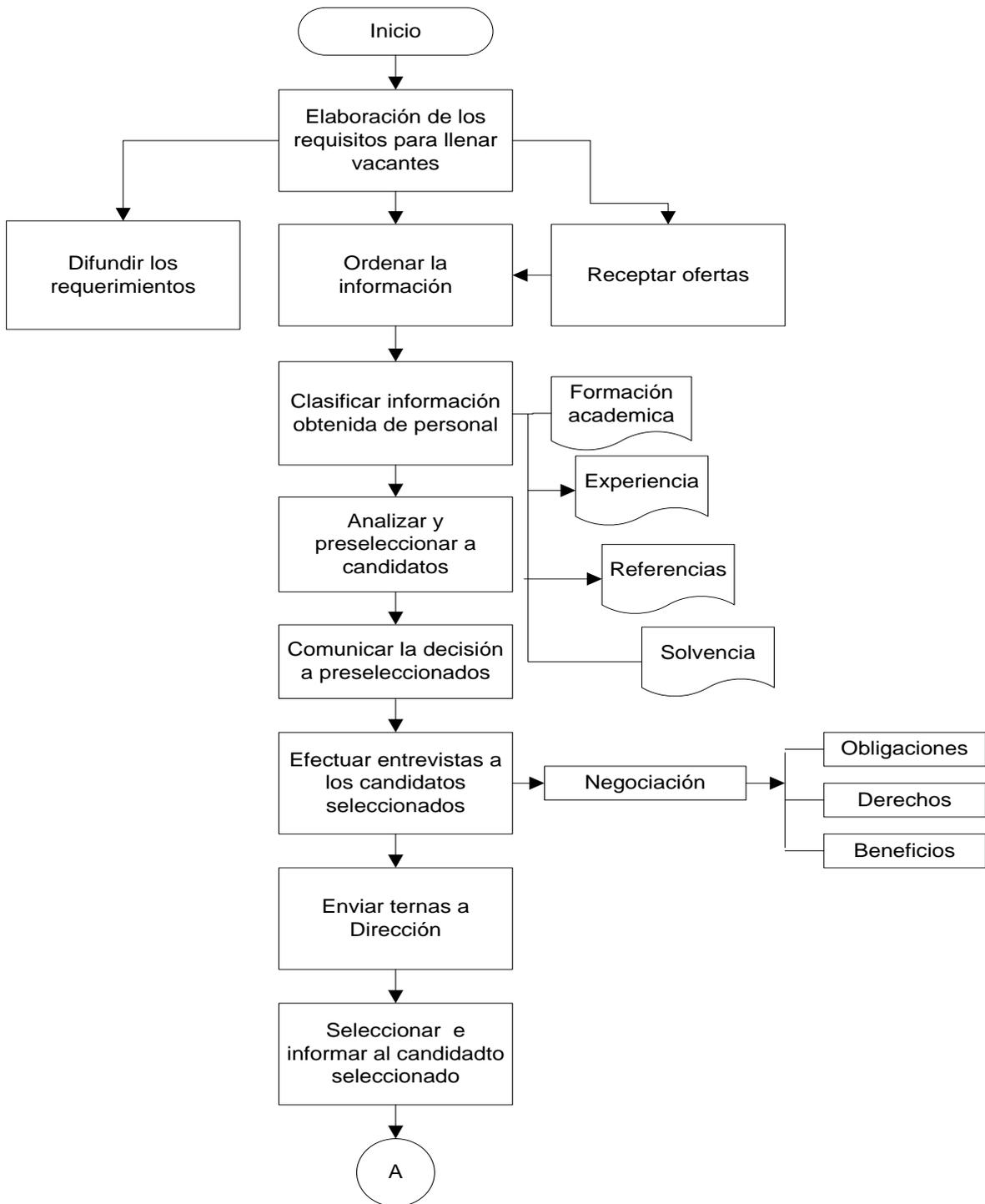
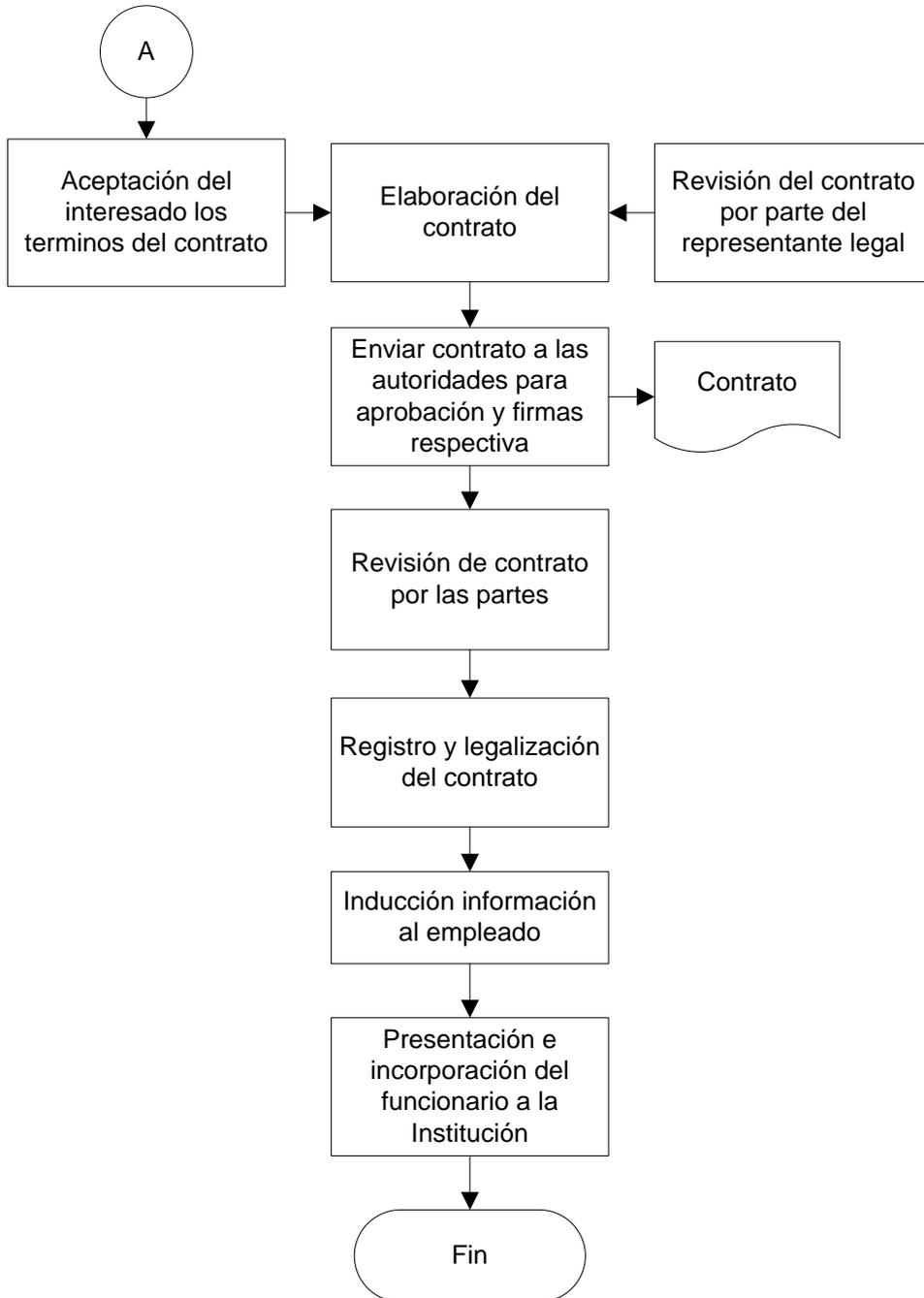


DIAGRAMA DE PROCESOS

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



Elaborado por: Las autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

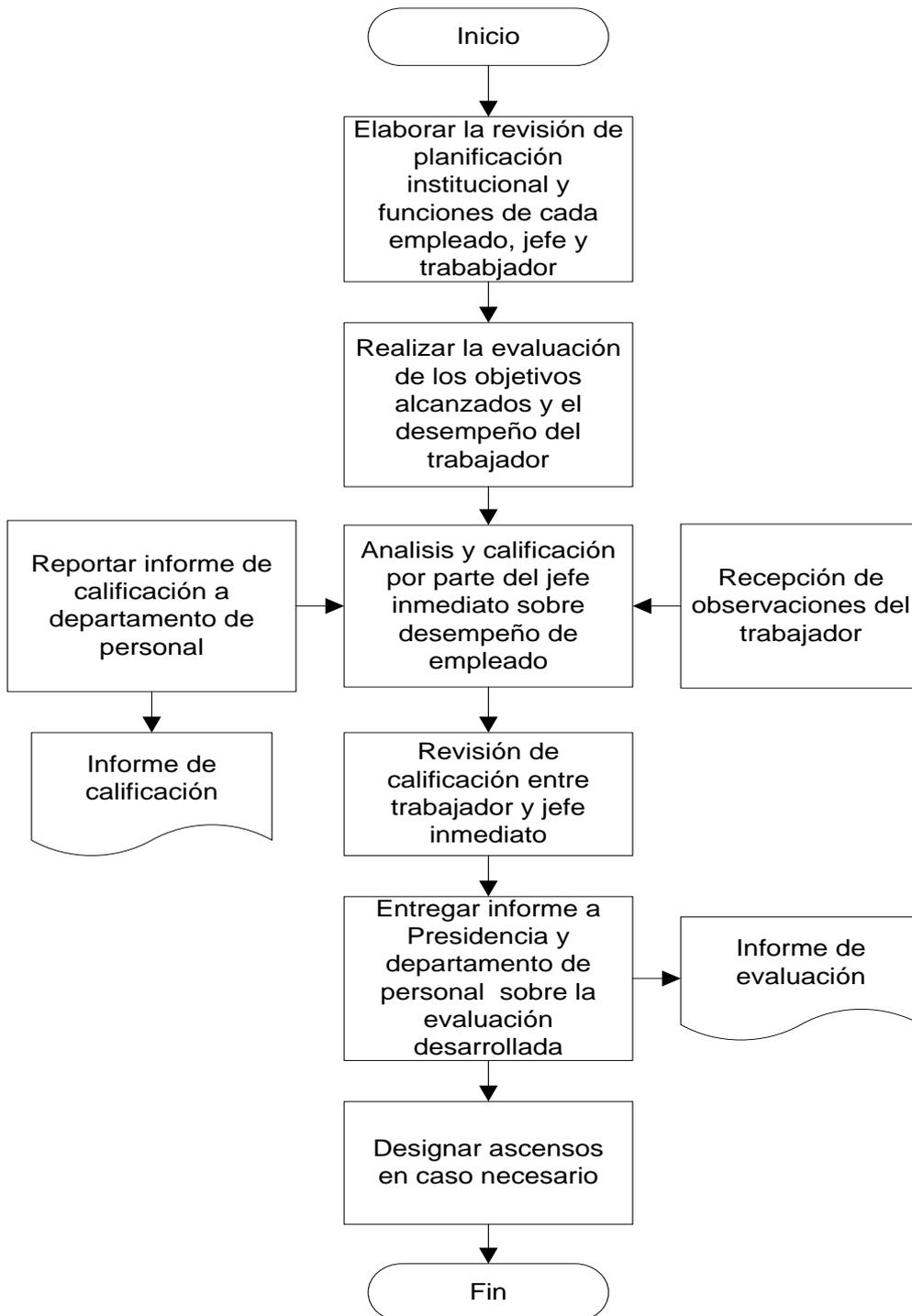
OBJETIVO DEL MANUAL:

Fomentar la eficacia de los empleados de la empresa Exportlar Logistics, estimulando su desarrollo profesional, para optimizar la contribución de cada individuo al logro de la eficiencia en el servicio prestado.

N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Establecer o escoger el formulario adecuado para la evaluación de personal, según el grupo laboral al que pertenezca el empleado, de acuerdo con las funciones que éste realiza dentro de la empresa.	Subgerente
2	Aplicación de la evaluación de desempeño a los empleados, considerando los objetivos alcanzados y el desempeño de los trabajadores.	Subgerente, contador si es el caso.
3	Análisis y calificación considerando los parámetros establecidos en relación a la evaluación de desempeño.	Subgerente, contador si es el caso.
4	Recepción de observaciones del trabajador a la calificación y análisis de evaluación de desempeño.	Subgerente
5	Realizar un informe preliminar para Gerencia de los resultados para la toma de decisiones.	Subgerente
6	Revisión de calificaciones.	Subgerente
7	Entregar informe final a Gerencia sobre la evaluación de desempeño desarrollada.	Subgerencia
8	Toma de decisiones.	Gerente

DIAGRAMA DE PROCESO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Elaborado por: Las autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

PROCESO: ATENCIÓN AL CLIENTE

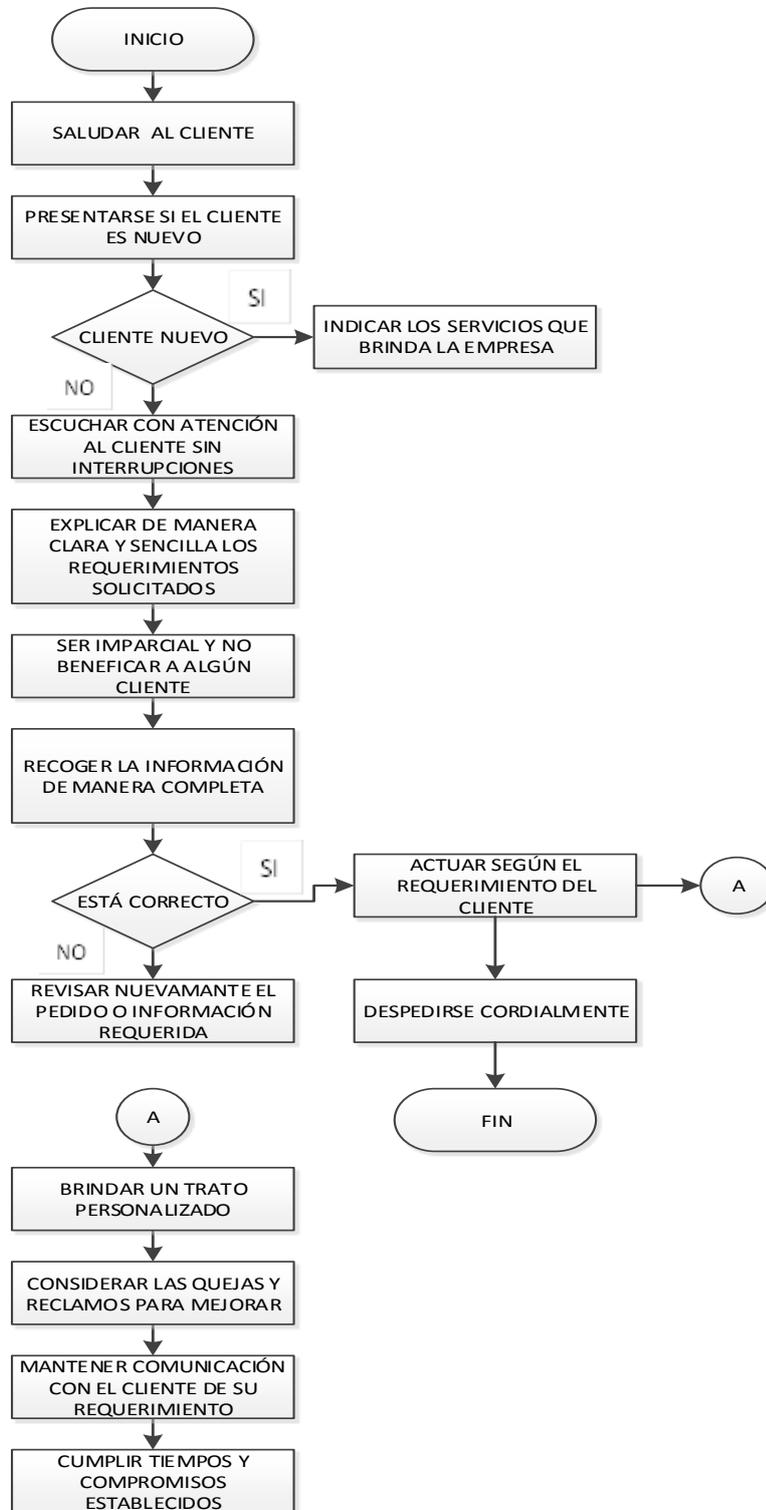
OBJETIVO DEL MANUAL:

Desarrollar una cultura de atención de calidad a los clientes ya que los mismos constituyen la razón principal de nuestra existencia como empresa.

Nº	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Considerando que el cliente solicita información por diferentes medios de comunicación, internet, telefónica, por correo y personalmente, lo primero es saludarlo con cordialidad.	Secretaria
2	Presentarnos en el caso de que sean clientes nuevos para crear un ambiente de mayor confianza.	Secretaria
3	Escuchar con atención su petición y sin interrumpir mientras está hablando el cliente.	Secretaria
4	En el caso de no tener respuesta a alguna pregunta o pedido, solicitar el número telefónico para devolverle la llamada lo más rápido posible o transferirlo a la subgerencia.	Secretaria y subgerente
5	Algunos clientes son aprensivos y no les gusta esperar, atender su solicitud en forma diligente para que se sienta cómodo.	Secretaria
6	Brindar un valor agregado al cliente, hacer un poco más de lo que espera, la atención debe ser personalizado, deferente, respetuoso y agradable.	Secretaria
7	Explicar de manera clara y sencilla, los requisitos que debe cumplir y los tiempos mínimos y máximos que puede tomar el trámite solicitado.	Secretaria o subgerente
8	No intentar beneficiar a algún cliente en particular, todos los clientes merece el mejor trato.	Secretaria o subgerente
9	Al recibir quejas, asuma su responsabilidad, no inventa excusas para "engañarlo", subsane lo más rápido posible la dificultad y cumpla con la solicitud. Tomar en cuenta la comunicación verbal como la no verbal con el cliente.	Secretaria o subgerente
10	Recolectar la información completa del pedido para evitar confusiones u olvidos.	Secretaria
11	Despedirse con cordialidad y mantener comunicación constante con el cliente.	Secretaria

DIAGRAMA DE PROCESO

ATENCIÓN AL CLIENTE



Elaborado por: Las autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO

PROCESO: RECEPCIÓN DE BIENES DE CONTROL ADMINISTRATIVO

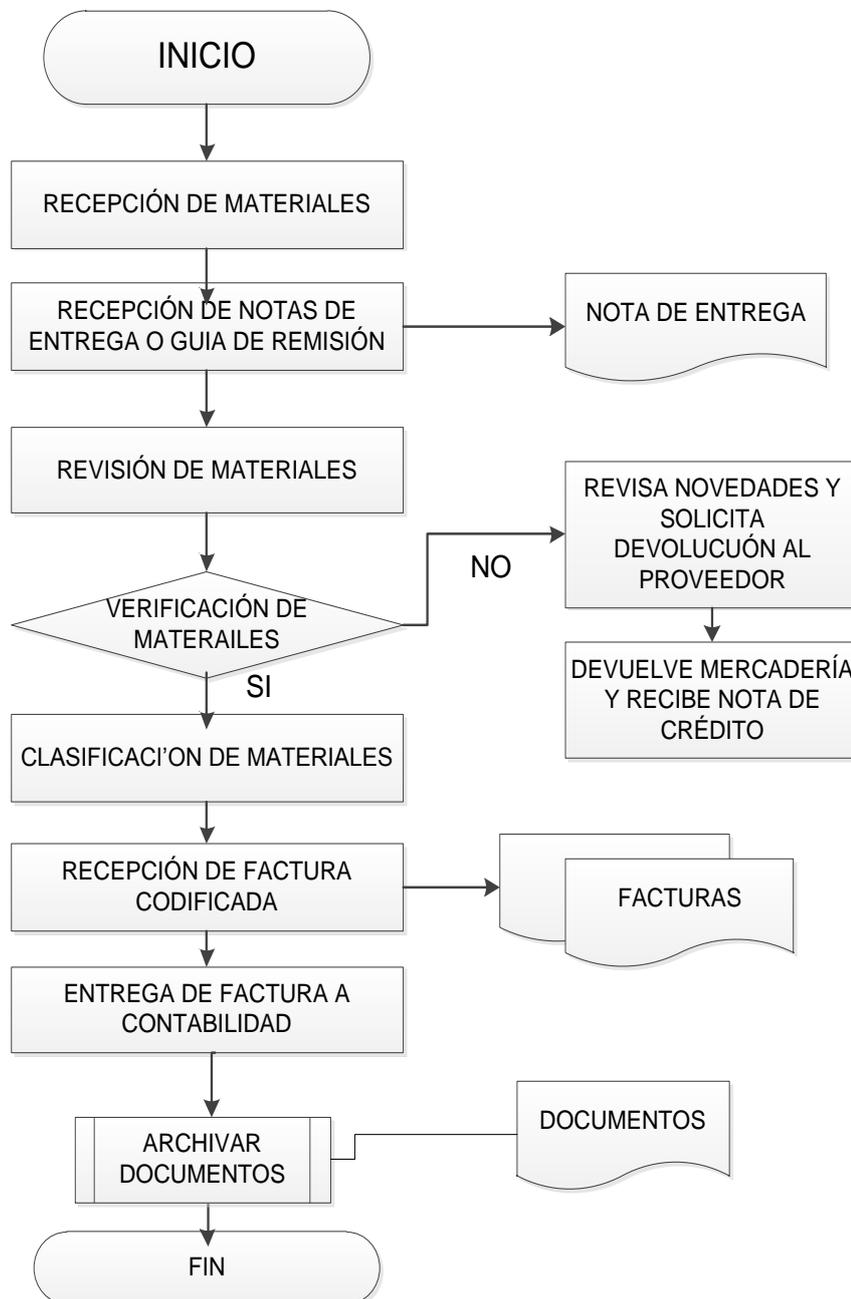
OBJETIVO DEL MANUAL:

Recibir y almacenar bienes de consumo de acuerdo a las características especiales de cada uno con el fin de garantizar la calidad y la disponibilidad de los mismos.

N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Recibir la mercadería verificando la cantidad física.	Guarda almacén
2	Controlar que los materiales e insumos lleguen en perfecto estado.	Guarda almacén
3	Recibir las notas de entrega para verificar la mercadería.	Guarda almacén
4	Contar y verificar que los materiales e insumos se encuentren completos según la nota de entrega del proveedor.	Guarda almacén
5	Si la revisión no es satisfactoria se realizará una solicitud de devolución.	Guarda almacén
6	Clasificar los materiales e insumos de acuerdo a criterios establecidos para su correspondiente uso.	Guarda almacén
7	Colocar cada uno de los artículos en su respectivo lugar.	Guarda almacén
8	Recepción de factura de compra codificada y realizar la correspondiente comparación con la nota de entrega.	Guarda almacén
9	Colocar sello de recibido de bodega en la factura de compra.	Guarda almacén
10	Enviar factura de compra al departamento de contabilidad para su respectivo registro.	Guarda almacén Contador
11	Archivar en orden cronológico y secuencial las notas de entrega recibidas y formulario de entrega de insumos y materiales	Guarda almacén

DIAGRAMA DE PROCESO

RECEPCIÓN DE BIENES DE CONTROL ADMINISTRATIVO



Elaborado por: Las Autoras

A. POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVA

	POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
OBJETIVO.- Proporcionar todo los lineamientos necesarios relaciones con los procesos de reclutamiento y selección de personal de carácter permanente.	
1	Exportlar Logistics definirá las necesidades de personal en términos de calidad y cantidad, a corto y mediano, en función del logro de los objetivos institucionales.
2	Todo aspirante a un puesto de trabajo, deberá someterse al proceso de reclutamiento y selección definido por Exportlar Logistics y además debe cumplir con las competencias y requisitos establecidos en el manual de funciones y descripción de puestos.
3	Las fuentes para el reclutamiento y selección de personal serán internas y externas.
4	Para la selección de candidatos a ocupar un puesto se dará prioridad al personal de la empresa, previa evaluación de competencias de los candidatos
5	Toda información referente a los candidatos que participen en el proceso de reclutamiento y selección será estrictamente confidencial.
6	La empresa no podrá establecer requisitos en contravención al establecido en las leyes laborales..
7	Para realizar el reclutamiento y selección de personal se debe conocer a profundidad, cuáles son las exigencias aptitudinales del puesto de trabajo y los deberes que el candidato debe desarrollar considerando: Requerimientos personales Requerimientos técnicos Requerimientos administrativos
8	Contraindicaciones que señalan que el candidato no es un buen candidato como por ejemplo: problemas de alcoholismo, mala presentación, ausentismo, etc.
9	El reclutamiento se hará mediante un proceso que permita identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.
10	Puede implementarse utilizando solicitudes, anuncios y buscando dentro de la misma empresa que reúna el perfil a través de un procedimiento interno.

11	Se debe considerar como primera fuente de reclutamiento el personal de la propia empresa, como estrategia para mantener al personal motivado en el deseo de cumplir a cabalidad su trabajo.
12	Si el reclutamiento se lo hace a través de un aviso externo, se publica el anuncio en medios de comunicación de mayor circulación, considerando que el contenido del aviso determinará el éxito o fracaso de la oferta que se presenta.
13	Es importante considerar que el anuncio contenga como mínimo la siguiente información: El nombre del cargo. Nombre de la empresa Título del cargo Nivel de preparación académica Años de experiencia. Idiomas si el caso lo requiere. Forma como se recibirán las ofertas. Documentos que deben enviarse. Dirección y/o mail para la presentación de las carpetas.
14	Para el reclutamiento se debe tomar en cuenta un promedio de dos semanas para tener la mayor cantidad de personas interesadas para ocupar el puesto y obtener mejores posibilidades para escoger de manera exitosa al personal requerido.
15	Para seleccionar a la persona que ocupará una vacante se deberá realizar entrevistas, pruebas de idoneidad, verificación de datos y referencias, exámenes médicos y otros; a efectos de determinar la capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño del cargo.
16	Luego de revisar las carpetas se debe escoger por lo menos a una terna dependiendo del número de personas participantes que cumplan los requisitos.
17	Luego a los seleccionados se les comunica a una entrevista, considerando que es una etapa muy importante porque es un medio que se obtiene información sobre la presentación personal, sus conocimientos, sus opiniones y su modo de desenvolverse.
18	No prolongar la entrevista más del tiempo necesario para obtener las informaciones primordiales.
19	Señalar la fecha hasta la cual pueden esperar una llamada o comunicación vía mail en el caso de ser los seleccionados, con la finalidad de no crear falsas expectativas en los que no fueron favorecidos.
20	Presentación del nuevo personal a todos los miembros de la empresa para su correspondiente inducción.



POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

OBJETIVO.-

Proporcionar todos los lineamientos necesarios con los procesos de contratación de personal de carácter permanente.

N.	POLÍTICA
1	Las contrataciones de personal se legalizarán mediante el respectivo contrato individual de trabajo las cuales serán de plazo indefinido y se regirán por lo establecido en el Código de Trabajo.
2	Ningún trabajador con contrato, podrá prestar sus servicios a otra empresa que sea competidora.
3	El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial
4	No se aceptaran menores de edad, considerando lo contemplado en el código de la Niñez y Adolescencia.
5	Se prohíbe la contratación de personas que tengan lazos familiares con directivos o empleados de la empresa, hasta el cuarto grado de consanguinidad y el segundo grado de afinidad, así como conyugues o compañeros de vida de los mismos.



POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

OBJETIVO.-

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores.

- 1 La empresa debe contar con métodos de medición de desempeño que le permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación tanto cuantitativa como cualitativamente.
- 2 La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.
- 3 Los indicadores no deber ser tan numerosos para que no se tornen confusos, ni tan escasos que no permita revelar las cuestiones claves y el perfil de la situación que se examina.
- 4 El trabajo del personal administrativo y financiero será evaluado semestralmente y su rendimiento deberá estar acorde a los parámetros de eficiencia establecidos en el formato diseñado por la Subgerencia.
- 5 Se realizarán evaluaciones para verificar el cumplimiento efectivo de las tareas encomendadas ya que sólo la presencia física del personal en las horas laborables, no significa que su desempeño sea satisfactorio.
- 6 La evaluación del desempeño y la verificación de las tareas encomendadas serán discutidas con el empleado para comprometer el cumplimiento a las recomendaciones que se le formulen.
- 7 El Gerente y Subgerente realizarán la evaluación del desempeño del personal a su cargo, una vez al año.
- 8 Los resultados de la evaluación serán discutidos y analizados con los evaluados.
- 9 Es necesario considerar que las competencias pueden tener distintos niveles de desarrollo, algunas personas pueden presentar un nivel mayor de desarrollo de determinada competencia, ya sea

	<p>por aptitudes personales o porque el ámbito de su quehacer le ha significado una estimulación de esta competencia</p>
10	<p>La evaluación de desempeño servirá para medir entre otros parámetros los siguientes: competencias del empleado, cumplimiento de objetivos y desempeño en general.</p>
11	<p>Los resultados de la evaluación del desempeño permitirán identificar los vacíos de competencias que posteriormente permitirán el diseño de programas de capacitación.</p>



POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO

ATENCIÓN AL CLIENTE

OBJETIVO:

Es dar soporte y apoyo en aquellos aspectos relacionados con servicio al cliente desde el punto de vista tanto logístico, como de calidad y de gestión del cliente.

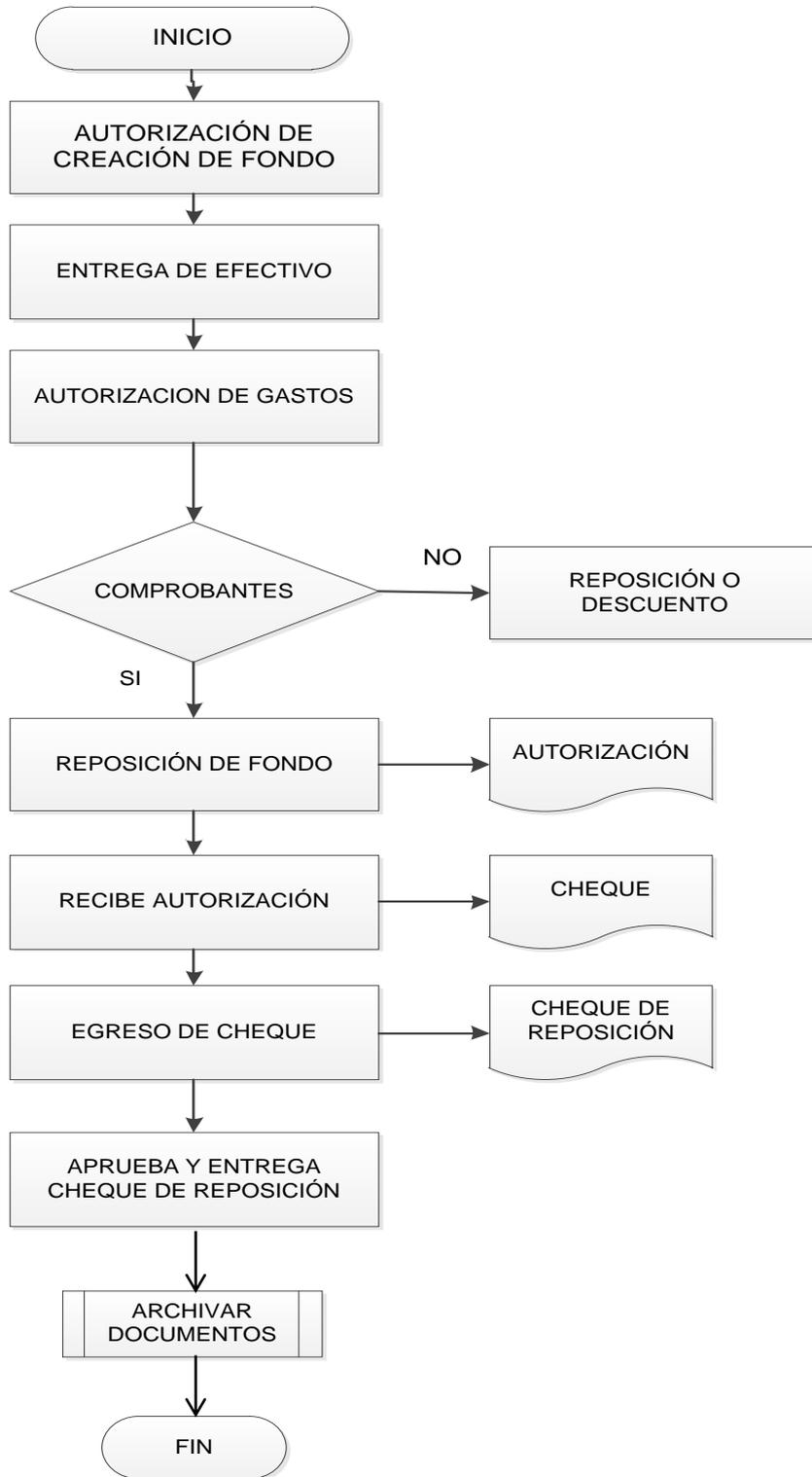
N°	POLÍTICA
1	La empresa debe tener un estricto control de atención al cliente, considerando elementos de control como la determinación de las necesidades del cliente.
2	Aplicar a los clientes encuestas en relación al servicio recibido, que debe partir de información en lo posible personal y en donde el cliente pueda expresar claramente sus preferencias, dudas o quejas de manera directa.
3	Establecer actividades de registro y de seguimiento de compromisos para su debido cumplimiento.
4	Determinar técnicas para evitar falsas expectativas en los clientes, para no generar conflictos.
5	Ser claros en la comunicación, utilizar un lenguaje sencillo acorde a los clientes para lograr una mejor comprensión.
6	Establecer técnicas y actividades de solución de problemas de clientes para evitar fricciones y perder a un cliente.
7	Generar profundo conocimiento del cliente, estableciendo mecanismos que permitan identificar requerimientos y expectativas actuales y futuras de los clientes actuales y potenciales.
8	Definir y mantener base de datos totalmente actualizadas en lo que se refiere a clientes.
9	Diseñar mecanismos para identificar y medir los niveles de satisfacción y desarrollar e implementar planes de mejora permanentes.
10	Responder oportunamente ante las necesidades de los clientes.
11	Lograr la participación e involucramiento de todo el personal a su compromiso con la excelencia en el servicio al cliente.

3.9.2. MANUAL FINANCIERO

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIERO	
PROCESO: GESTIÓN DE CAJA – CHICA		
OBJETIVO DEL MANUAL: Establecer los procedimientos, para la administración de la Caja Chica de la empresa Exportlar Logistics, previendo la entrega oportuna y rápida de montos destinados para el pago efectivo de gastos menores y urgentes cancelar compras, servicios y otros, asimismo para que se efectúe la rendición de cuentas.		
Nº	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
1	Se determina el monto mínimo para caja chica, el mismo que será custodiado por la secretaria de la empresa.	Gerente
2	La contadora deberá elaborar el cheque por el valor del fondo y entregarlo al subgerente para la firma con el comprobante de egreso.	Contadora Sugerente
3	Con el aval del subgerente se entrega el cheque junto con la copia del comprobante de egreso a la secretaria quien será la responsable del manejo y salvaguarda del fondo.	Contadora
4	El comprobante de egreso original será entregado a la contadora quien se encargará de registrar el hecho y archivar el documento.	Auxiliar Contable
5	Los fondos de caja chica serán utilizados conforme el reglamento de caja chica.	Secretaria
6	Las adquisiciones con caja chica deben ser respaldadas con los comprobantes de uso y servicios.	Secretaria
7	Cuando el fondo se agote hasta el 80% la secretaria podrá solicitar una reposición del fondo.	Secretaria
8	Para que la solicitud de reposición sea aprobada la secretaria deberá presentar un resumen de los gastos efectuados junto con la documentación de respaldo al subgerente, quien luego de revisarlos aprobará la asignación de valores	Secretaria Contadora Subgerente

DIAGRAMA DE PROCESO

GESTIÓN DE CAJA CHICA



Elaborado por: Las Autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

PROCESO: ARQUEO DE CAJA - CHICA

OBJETIVO DEL MANUAL:

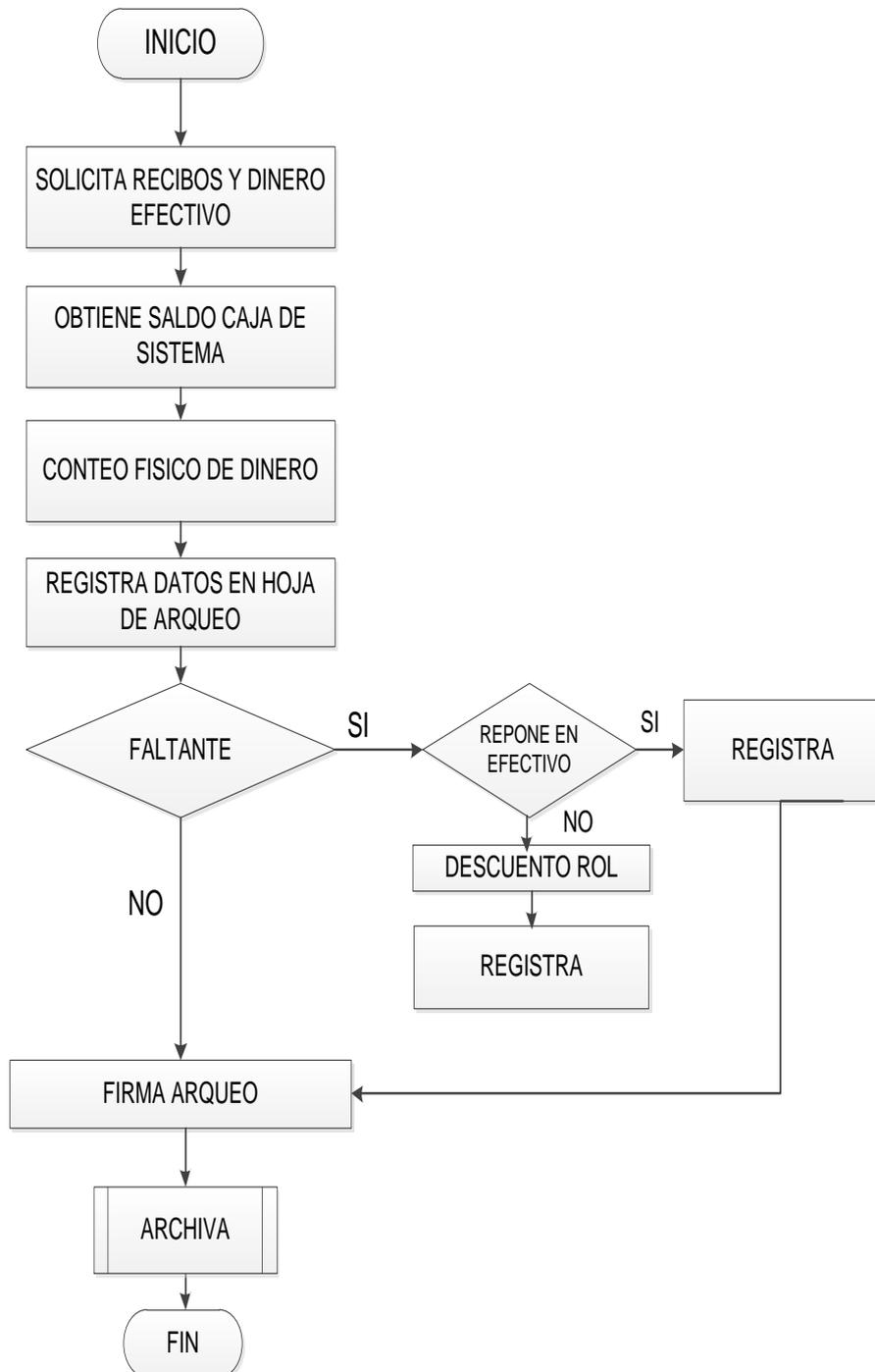
Garantizar que la naturaleza del gasto sea compatible con la actividad desarrollada en el área y que responda a situaciones de urgencia o a contingencias o imprevistos en el funcionamiento operativo de la empresa.

N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Iniciar arqueo, solicitando la documentación y el dinero existente en caja.	Contador
2	Procede al visado de toda la documentación solicitada.	Contador
3	Realiza el conteo físico del efectivo, previo a la clasificación por grupo de acuerdo a denominación de los billetes y monedas, en presencia de la cajera.	Contador
4	Registra en el campo correspondiente del formulario "Arqueo de Caja" el valor contado y controla que no exista movimiento de efectivo durante la realización del arqueo, así como también ningún tipo de transacción (anexo N°10).	Contador
5	Una vez finalizado el arqueo y legalizados los formularios respectivo, se determinará si existe sobrante o faltante.	Contador
6	Si existe explicación comprobada del faltante o sobrante, comunica al empleado que debe reponer según el monto en un máximo de 48 horas en el caso de haber un faltante; si es sobrante se procede al depósito inmediato dejando evidencia en la planilla de caja.	Contador Secretaria
7		Contador

8	Si no existe explicación comprobada, comunica al Subgerente para que tomen las acciones correctivas convenientes.	Contador
9	Entrega al empleado sujeto del arqueo el formulario "arqueo de cajas" para que registre su firma de conformidad, una vez que ha registrado la suya como personal autorizado.	Secretaria
9	Registra su firma y sello en dicho formulario aceptando los valores arqueados.	Secretaria
10	Archiva documento del proceso realizado.	Contador

DIAGRAMA DE PROCESOS

ARQUEO DE CAJA CHICA



Elaborado por: Las Autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

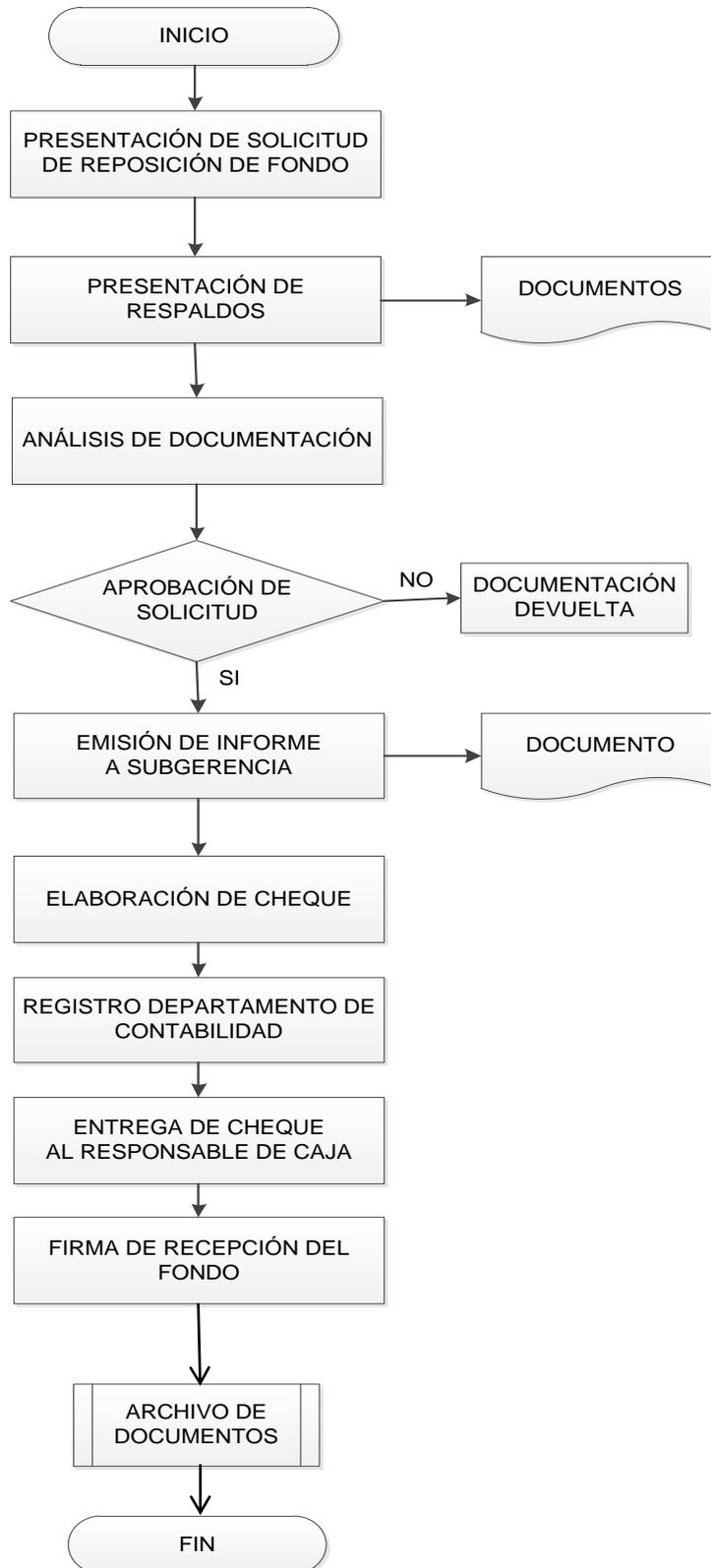
PROCESO: REPOSICIÓN DEL FONDO DE CAJA - CHICA

OBJETIVO DEL MANUAL

Reembolsar los fondos de caja chica con la finalidad de no generar inconvenientes ni retrasos en las actividades normales de la empresa.

N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	El responsable del manejo de caja chica deberá presentar una solicitud de reposición de fondo una vez que tenga el monto mínimo fijado en el reglamento.	Secretaria
2	Se presentarán todos los respaldos y documentación que justifiquen los gastos ordenándolos en forma secuencial.	Secretaria
3	Se recibirá la solicitud y la documentación presentada para su correspondiente análisis y aprobación.	Contador
4	De no existir novedad se procederá con un informe al Subgerente para la respectiva reposición del fondo.	Contador
5	Se procede a la elaboración del cheque respectivo y el comprobante de egreso por el monto justificado para la reposición del fondo de caja chica.	Subgerente
6	Remite al departamento de contabilidad para su respectiva entrega y registro.	Subgerente
7	Se entrega el cheque de reposición de fondo de caja chica.	Contador
8	Procede a la firma de recepción del fondo en el comprobante de egreso respectivo.	Contador Secretaria
9	Archivar los documentos del proceso realizado.	Contador

DIAGRAMA DE PROCESOS REPOSICIÓN DE CAJA CHICA



Elaborado por: Las Autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

PROCESO: ADQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS

OBJETIVO DEL MANUAL:

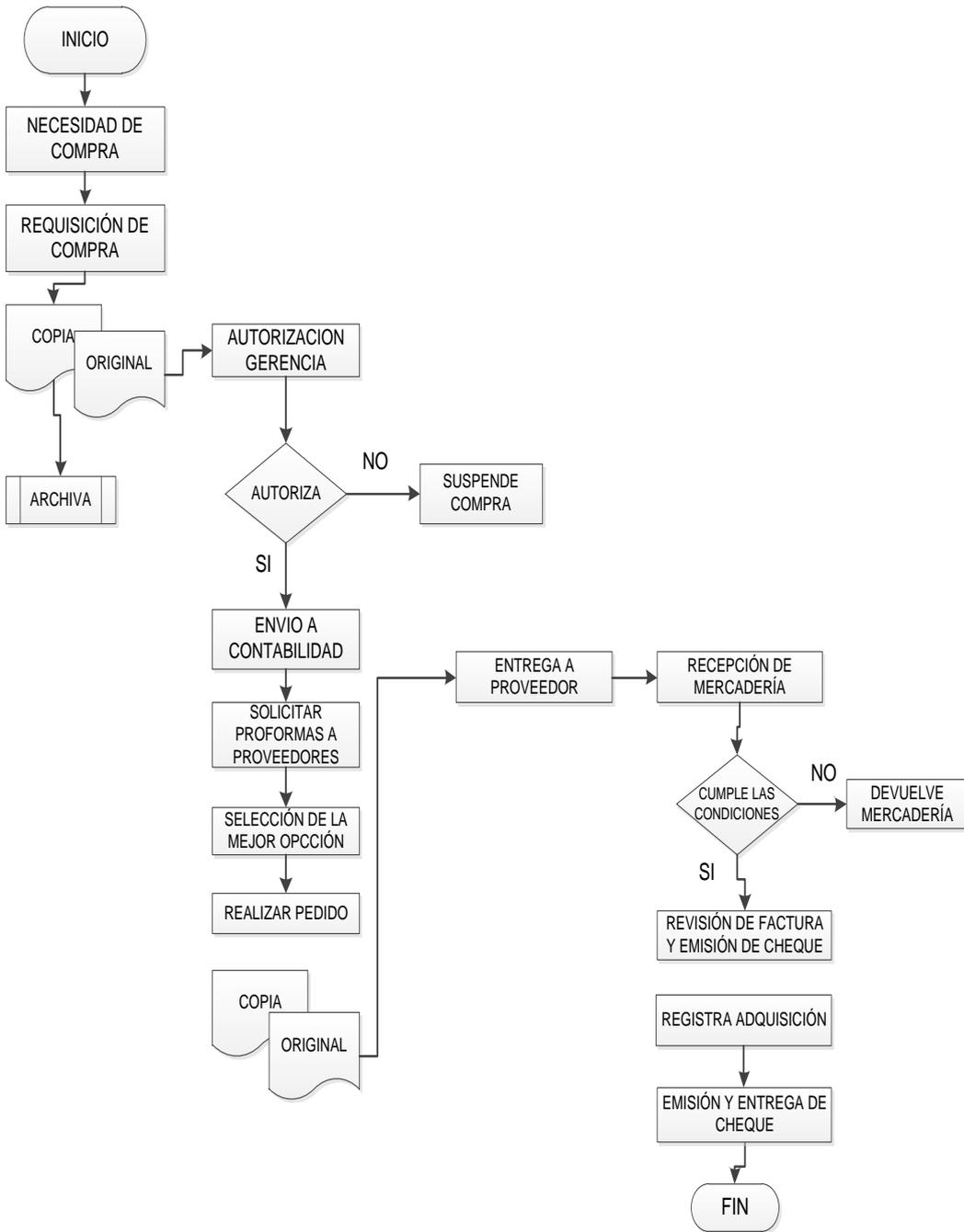
El objetivo del presente manual es establecer los procedimientos, para la adquisición de materiales e insumos para la correcta operación normal de la empresa.

Nº	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
1	Se determina la necesidad de materiales e insumos, en base a los registros de existencias y considerando los límites o requerimientos establecidos.	Bodeguero
2	Se elabora la requisición de compra en original y copia, considerando las necesidades observadas.	Bodeguero
3	Se entrega el documento original y copia para ingreso de documentación.	Secretaría
4	Se emite las órdenes de compra, en original y dos copias previa visto bueno de la autoridad competente.	Gerente Contador
5	Se realiza la cotización y se elabora el cuadro comparativo correspondiente.	Contador
6	Se analiza la mejor propuesta que cumpla las especificaciones tanto en calidad como en precio.	Contador
7	Se realiza la compra del material e insumo, y se entrega.	Contador visto bueno de Gerente
8	Se verifica si los insumos y materiales cumplen con las especificaciones indicadas	Contador y bodeguero
9	Para luego registrarlo dentro de la hoja de control de inventario (anexo N°9).	Bodeguero
10	Se procede a la verificación de la factura que cumpla con todas las especificaciones del SRI.	Contador
11	Se elabora el cheque en el caso de pago en efectivo a los proveedores.	Contador

12	En el caso de adquisiciones a crédito, dependiendo de las políticas del proveedor, pueden efectuarse pagos periódicos.	Sub gerente Contador Gerente
----	--	--

DIAGRAMA DE PROCESO

ADQUISICIÓN DE MATERIALES E INSUMOS



Elaborado por: Las autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

PROCESO: PAGO A PROVEEDORES

OBJETIVO DEL MANUAL:

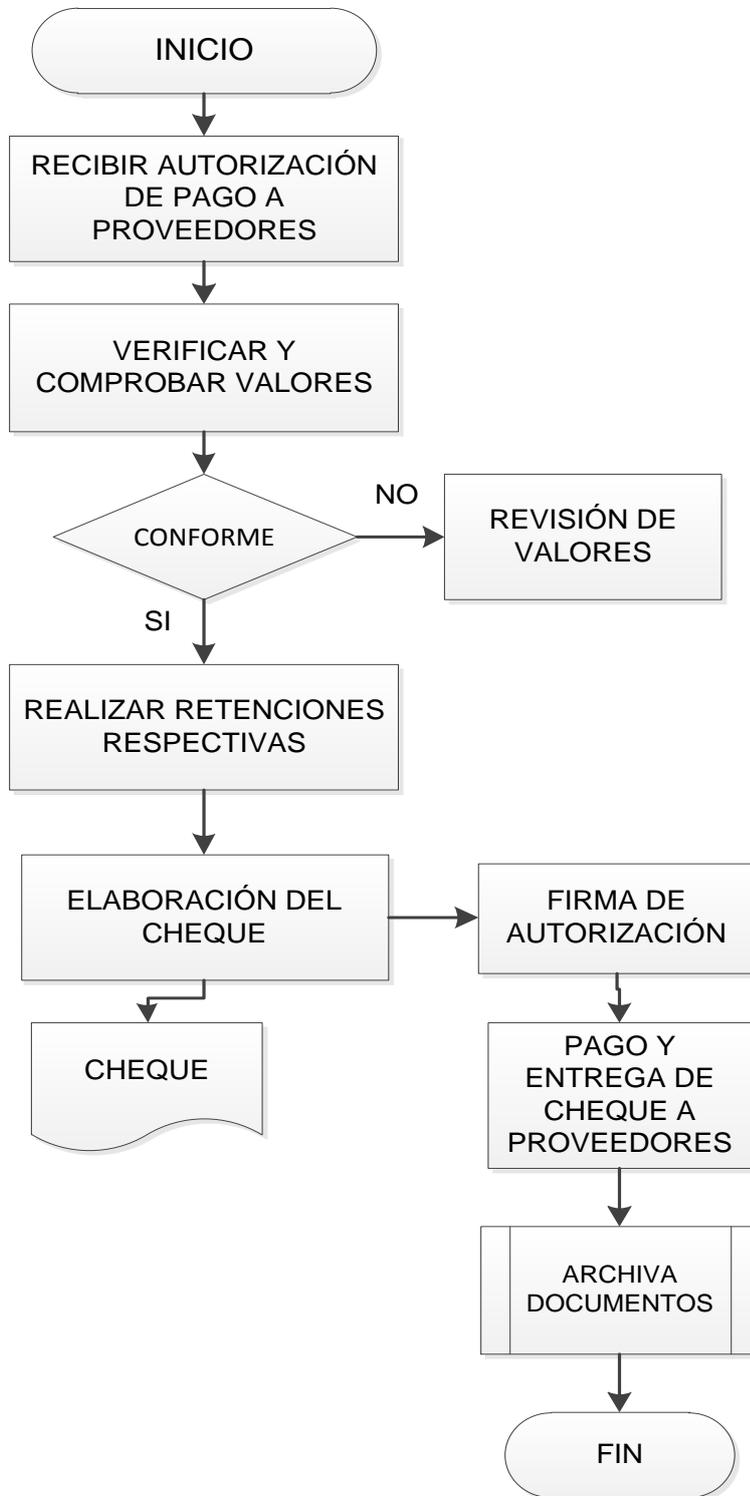
Efectuar el trámite de pago a proveedores de bienes y servicio, así como realizar la afectación presupuestal correspondiente con el fin de llevar el registro y control de las erogaciones realizadas por la empresa

N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Recibir de la Subgerencia el reporte y autorización de pagos.	Contador
2	Buscar en el archivo las facturas pendientes de pago y autorizadas para su pago.	Contador
3	Realiza la verificación de valores y adjuntar a la factura el comprobante de retención correspondiente.	Contador
4	Revisa que los valores de las retenciones sean los correctos.	Contador
5	Verifica el valor neto a pagar.	Contador
6	Elabora la solicitud de pago correspondiente, registrar el valor a pagar y el banco respectivo.	Contador
7	Graba, registra y contabiliza el mismo que automáticamente el sistema contabiliza con las cuentas contables.	Contador
8	Imprime "reporte de pago" y legalizar en el departamento de contabilidad.	Contador
9	Solicita al Subgerente la chequera para elaborar el cheque con el valor a pagar.	Contador Gerente
10	Envía al Subgerente para la legalización del reporte de pago y cheque.	Contador

11	Recibe de gerente autorización de pago y cheque.	Contador Subgerente
12	Paga al beneficiario y registrar las firmas correspondientes.	Contador
13	Entrega al beneficiario, cheque, comprobante de retención y copia del pago realizado.	Contador
14	Ordena y clasificar las copias de los comprobantes de retención y reportes de pagos.	Contador
15	Archiva en orden cronológico y secuencial las copias de los comprobantes de retención y reportes de pago.	Contador

DIAGRAMA DE PROCESOS

PAGO A PROVEEDORES



Elaborado por: Las autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

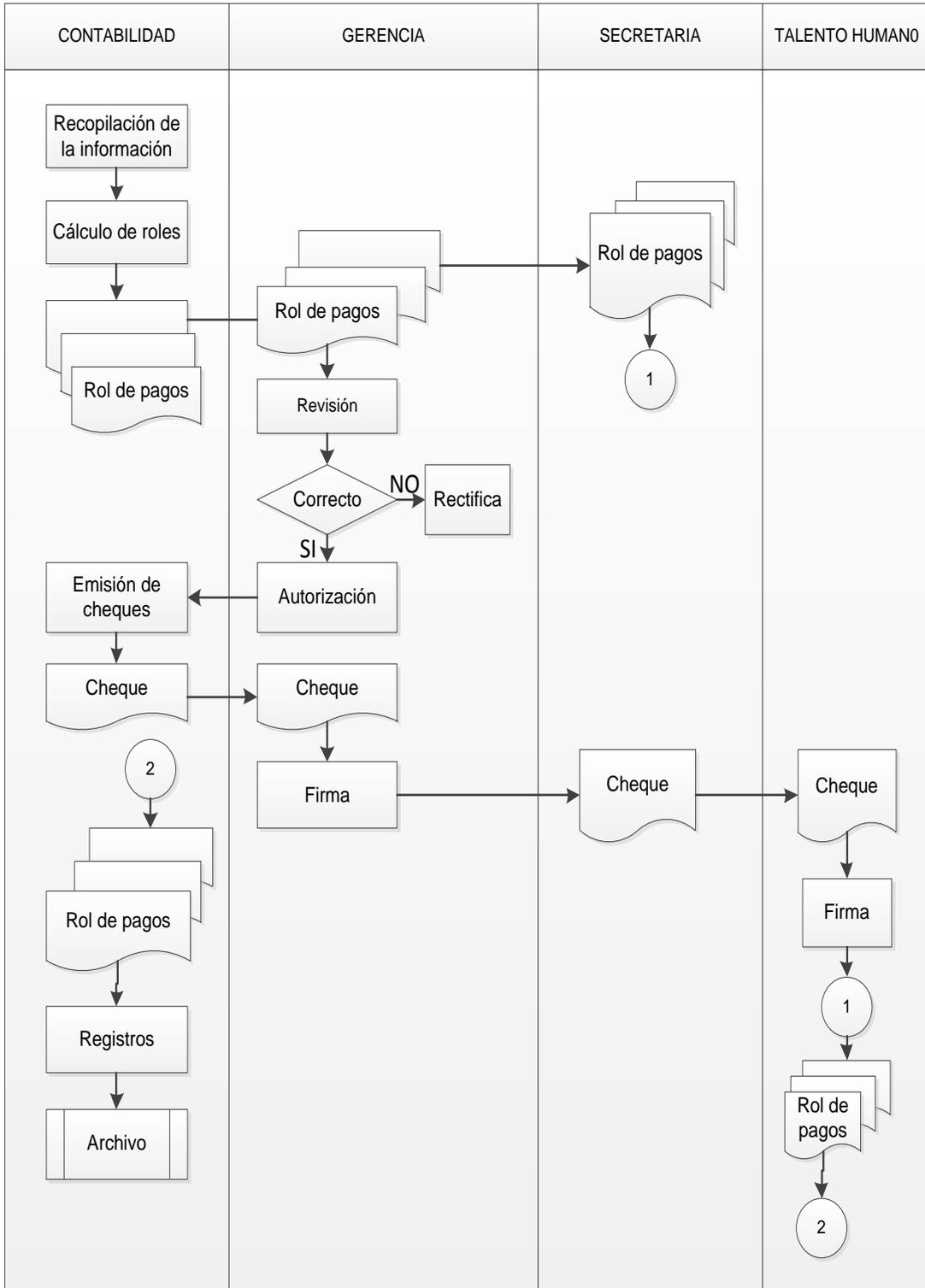
PROCESO: PAGO DE NÓMINA

OBJETIVO DEL MANUAL:

El objetivo del presente manual es establecer los procedimientos, para la administración y pago de nómina.

Nº	PROCEDIMIENTOS	RESPONSABLE
1	Se llevará un registro de asistencia (anexo N° 5) de los empleados, en donde se hará constar la hora de entrada y de salida.	Secretaria
2	La Secretaria dará fe de la hora de entrada y salida de cada empleado.	Secretaria
3	La Subgerente se encargará de llamar la atención, en caso de atrasos entendiéndose como tal pasado los cinco minutos de gracia.	Subgerente
4	Una vez recopilada la información que entrega la secretaria sobre el control de asistencias, el IESS, documentos de anticipo por convenios y demás documentos relacionados (anexo N°6).	Contador
5	La Auxiliar Contable se encargará de elaborar el rol de pagos en forma mensual en un plazo no mayor a dos días laborables, mismo que finiquitado pasará a la Subgerente para su revisión (anexo N°7).	Auxiliar contable
6	Con la autorización de la Subgerente, la Contadora elaborará los cheques o realizará la respectiva transferencia a las cuentas bancarias de cada empleado.	Subgerente
7	Sea que el pago se realice con cheque o a través de transferencia bancaria la contadora hará firmar a cada empleado, el rol de pagos en constancia del pago en un plazo máximo de tres días laborables.	Contador
8	La Contadora será la encargada de registrar y archivar el comprobante contable y el rol de pago adjuntando toda la documentación de soporte.	Contador

DIAGRAMA DE PROCESO PAGO DE NÓMINA



Elaborado por: Las autoras



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

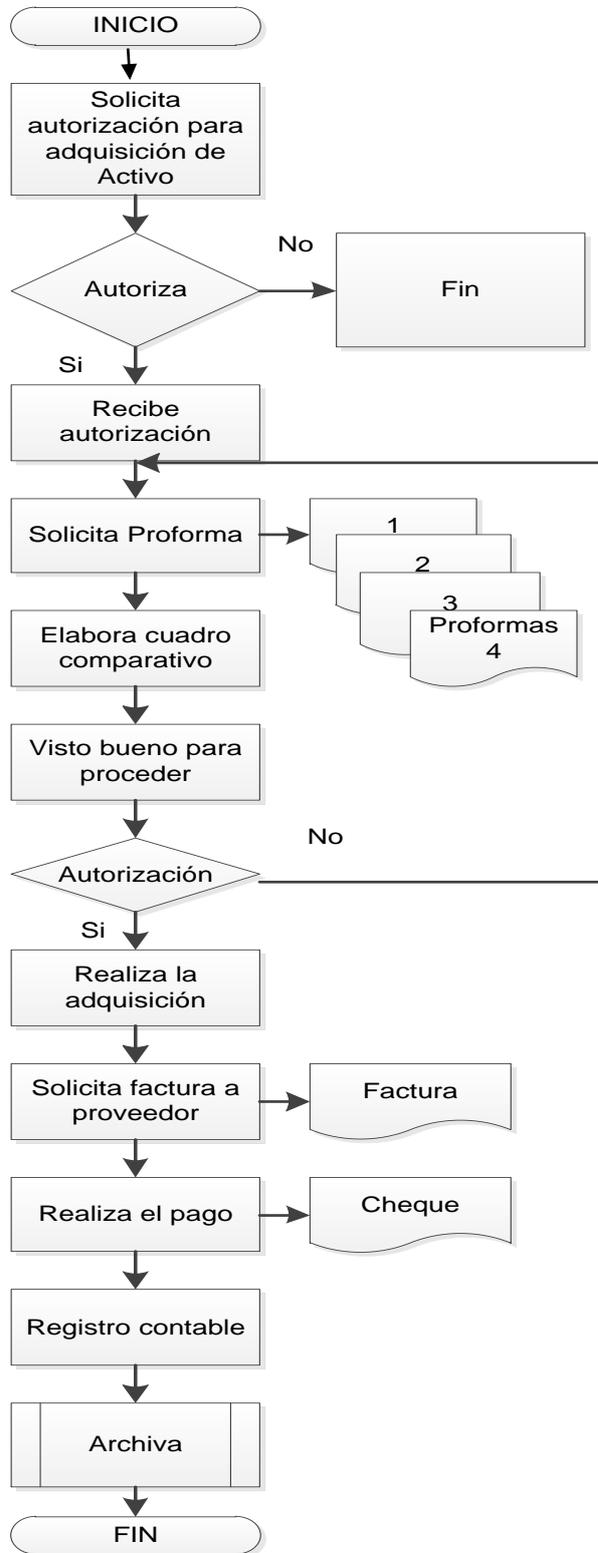
PROCESO: ADQUISICIÓN DE ACTIVOS

OBJETIVO DEL MANUAL:

Garantizar la adecuada adquisición de todos los activos que ingresen a la empresa Exportlar Logistics, asegurando el cuidado, trazabilidad y salva guarda de los mismos.

N.	PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE
1	Solicita autorización para adquisición de activos	Subgerente
2	Revisa, autoriza o niega el requerimiento solicitado.	Gerente
3	Recibe solicitud de compra autorizada.	Subgerente Subgerente
4	Solicita cotizaciones necesarias o mercado en general detallado así (Una proforma si el valor activo de \$ 50 a \$ 200 dólares, Dos proformas si el valor activo de \$ 201 a \$ 500 dólares, Tres proformas si el valor activo mayor a \$ 501).	Subgerente Contadora
5	Prepara cuadro comparativo con proformas de cotización. Y sugiere mejor cotización según el caso.	Contadora
6	Solicita autorización del subgerente y gerente	Contadora
7	Autoriza o rechaza la solicitud presentada adjunto cuadro comparativo con proformas.	Gerente Y Subgerente
8	Solicita factura al proveedor asignado.	Contadora
9	Elabora cheque y comprobante de egreso con su retención y efectuar el acta entrega recepción.	Contadora
10	Recibe el activo adquirido y verifica su estado de ingreso,	Contadora
11	Efectúa el pago al proveedor.	Contadora
12	Registra el activo adquirido contablemente.	Contadora
13	Archivo de la documentación utilizado en el proceso.	Contadora

DIAGRAMA DE PROCESO ADQUISICIÓN DE ACTIVOS



Elaborado por: Las autoras

B. . CONTROL INTERNO FINANCIERO



CONTROL INTERNO FINANCIERO

N.	EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO
1	En búsqueda de mayor seguridad al manejo de efectivo, en caja se aconseja determinar pagos de valores menores a través de caja - chica
2	Todo desembolso se efectuará a través de cheques o transferencias de cheques.
3	Observar que exista separación de funciones entre quien autoriza el pago de cuenta, registro y transacción de caja.
4	Efectuar arqueos sorpresivos de caja.
5	Realizar conciliaciones bancarias.
6	Mantener una sola cuenta bancaria
7	Los cheques que la empresa emita deben tener doble firma.
8	Realizar depósitos intactos e inmediatos en no menos de 48 horas.
9	Examinar la existencia de documentos que soporten los arqueos diarios de efectivo como un medio de control de las entradas y salidas de estas, determinando cumplimiento de normas preestablecidas para su manejo.
10	Verificar la existencia y aplicación de una política de disponible.
11	Se debe mantener en un lugar seguro, preferiblemente por medios mecánicos, como caja de seguridad, documentos importantes como talonarios de cheques, títulos de valores, tarjetas con las firmas autorizadas para expedir, cheques, clave de seguridad, etc.
12	Las operaciones de las cuentas bancarias deben conciliarse periódicamente y dejarse evidencia de todas las cuentas de efectivo en banco, mensualmente.



CONTROL INTERNO FINANCIERO

Nº	CUENTAS POR COBRAR
1	Verificar la existencia y aplicación de una política para el manejo de cuentas por cobrar.
2	Determinar la existencia de la política para el manejo de las cuentas por cobrar.
3	Verificar que los soportes de las cuentas por cobrar se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales. Observar si los movimientos en las cuentas por cobrar se registran adecuadamente.
4	Comprobar que las modificaciones de las cuentas por cobrar sean actualizadas por quien corresponda.
5	Verificar que las cuentas por cobrar estén adecuadamente respaldadas.
6	Comprobar que las cuentas por cobrar estén vigentes y que las medidas de seguridad se apliquen correctamente.
7	Verificar que los datos de los deudores sean correctos, nombre, RUC o número de cédula, domicilio particular o laboral, etc.
8	Verificar que cuentas por cobrar han sido canceladas oportunamente, con atrasos o si no han sido pagadas o protestadas.
9	Verificar si existen cuentas por cobrar a proveedores. En relación a los casos en que después de haber realizado una compra de mercaderías y haberla pagado, tal mercancía resulto defectuosa o llego con un faltante y el proveedor atenderá el reclamo mediante una orden de crédito.



CONTROL INTERNO FINANCIERO

Nº	INVENTARIOS
1	La persona encargada de bodega debe contar, pesar y medir todos los productos recibidos sin tener acceso al documento de suministrador.
2	La bodega tiene que ofrecer seguridad y encontrarse limpios y ordenados.
3	El Guardalmacén tiene que informar la existencia de cada producto en todos los modelos de entradas y salidas, después de anotados estos movimientos y dichas existencias tienen que cotejarse diariamente con los mayores generales de inventarios, localizando inmediatamente las diferencias detectadas.
4	El personal de bodega tiene que tener firmada actas de responsabilidad material por la custodia de bienes materiales y en caso de faltantes o pérdidas, aplicárseles dicha responsabilidad firmada.
5	Cuando se detecten faltantes o sobrantes de suministros y materiales se elaborarán los expedientes correspondientes y se contabilizarán inmediatamente tramitándose y aprobándose dentro de los términos establecidos.
6	En el caso de detectarse diferencias físicas en lo facturado por compras de materiales e insumos y lo cancelado por la empresa deberán elaborarse los expedientes correspondientes.
7	Los inventarios correspondientes a material en desuso deben controlarse separadamente y activarse las gestiones para su eliminación.



CONTROL INTERNO FINANCIERO

N°	PAGO DE NÓMINA
1	Las contrataciones o despidos deben ser inmediatamente notificados al departamento contable.
2	Los cálculos hechos en la nómina deben ser revisados antes de pagar a los trabajadores.
3	El tiempo a pagar de cada trabajador debe ser aprobado por el subgerente tomando en cuenta la hoja de control de entrada y salida del personal.
4	El pago de nómina debe ser aprobado por un funcionario responsable en este caso el Subgerente.
5	Debe existir una cuenta bancaria que se utilice sólo con ese objetivo.
6	Cuando la nómina se paga en efectivo debe realizarse el retiro del banco.
7	Debe existir separación de funciones entre el personal que controla el tiempo trabajado, elabora la nómina y paga la nómina
8	Deben ser utilizados relojes marcadores u otros medios que permitan controlar el tiempo de trabajo con mayor confiabilidad.

C. POLÍTICAS FINANCIERAS

N°	POLÍTICA
1	Para pagos o adquisiciones de bienes o servicios menores a \$100 dólares, la erogación será autorizada por el Contador y se utilizará el fondo de caja chica. El gasto deberá estar respaldado mediante comprobantes de caja chica pre impresos y numerados secuencialmente.
2	El monto máximo de pago individual en efectivo será de \$20.00
3	Para el caso de pagos o adquisiciones de bienes o servicios mayores a \$100 dólares, la erogación será autorizada por el Gerente y los fondos serán proporcionados mediante cheque firmado por Gerencia.
4	El Gerente designará un custodio que será responsable del fondo de caja chica, el cual de preferencia será caucionado.
5	Todos los comprobantes de caja chica o documentos sustentatorios, al momento de la reposición, deben estar debidamente respaldados con sus justificados y cancelados con un sello.
6	El cheque de apertura del fondo y los reembolsos futuros deberán emitirse a nombre del encargado de caja chica.
7	Todo pago de caja chica debe estar respaldado por el vale de caja chica, que reúna los siguientes requisitos: <ul style="list-style-type: none">• Ser documento original que cumpla con los requisitos legales.• Ser emitido a nombre de empresa Exportlar Logistics.• Describir claramente el concepto del gasto.• Mostrar sello o indicación de cancelado.• Firma de recepción del bien o servicio.
8	Periódicamente y sin previo aviso el contador o a quien se designe practicará un arqueo de los fondos de caja chica, con

9	<p>el propósito de verificar que se cumpla con las normas y políticas establecidas.</p> <p>Los formularios de los arqueos realizados deberán archivar cronológicamente. En caso de que exista diferencia o la caja chica no cuadre el responsable deberá reintegrar el faltante o depositar el sobrante.</p>
10	<p>Los movimientos de caja chica se registrarán en el mismo día de las operaciones.</p>



POLÍTICAS DE PAGO DE NÓMINA

N.	POLÍTICA
1	En el caso de pagos a empleados la empresa realizará a través de un rol de pagos que deberá ser firmado por quien elabora el rol, quien autoriza el pago y quienes reciben la remuneración.
2	La nómina de personal se deberá elaborar de forma mensual.
3	Sólo se aplicarán en la nómina los movimientos de acuerdo a las fechas de calendario establecidas por la ley y según el reporte del encargado de llevar el control de nómina.
4	El personal debe cumplir con el horario de trabajo e ingresar puntualmente, los atrasos serán registrados y cada minuto tendrá un costo de 0,25 UDS, se dispensará el atraso de 10 minutos a la semana por una vez en el mes, pero si el atraso es reiterado serán descontados sin excepción alguna, previo reglamento de Talento Humano aprobado en el Ministerio de Relaciones Laborales.
5	Se reconoce las horas extras y pago de los días feriados, previa autorización conforme a lo establecido por la ley, previa autorización.
6	El personal deberá solicitar el permiso que necesite con 8 horas de anticipación al Subgerente ya sea de manera personal o por cualquier otro medio, si el permiso es debido a

	<p>problemas de salud o de algún familiar que esté bajo su cargo deberá presentar el certificado médico del seguro, caso contrario será descontado de sus haberes.</p>
7	<p>El horario de trabajo para el personal será de 08h00 a 12h00 por la mañana y de 14h00 a 18h00 en la tarde de lunes a viernes, descontado de sus haberes.</p>
8	<p>Las deducciones por concepto de pensión alimenticia se aplicarán en estricto apego a la ley mediante orden judicial.</p>
9	<p>El personal tiene derecho a un anticipo en el caso de ser necesario de hasta un 50% de su sueldo mismo que será descontado en su rol en base a lo acordado con la máxima autoridad.</p>
10	<p>Los pagos a empleados se efectuarán mediante transferencia a sus cuentas personales.</p>



POLÍTICAS DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

N°	POLÍTICA
1	La empresa Explortar Logistics para la obtención de Ruc debe primeramente obtener la patente Municipal de funcionamiento conforme a la Ordenanza del Cantón donde realice las actividades comerciales.
2	En toda transacción que se realice deberá emitirse y entregarse los comprobantes de ventas y servicios autorizados por el SRI; como son: facturas, notas de venta, tickets de máquinas registradoras, liquidación de bienes y servicios, guías de remisión. Exigencia también que deberá exigirse a los proveedores para cumplir de esta manera con la actividad tributaria.
3	Presentar las declaraciones de impuestos a la renta, retenciones y anexos tributarios en las fechas legales establecidas.
4	Llevar un registro de ingresos y egresos.
5	Para las exportaciones debe tener un registro de exportador ante el SENAEC. (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador).
6	Realizar el registro electrónico de uso en ECUAPASS. (Sistema informático que permite a los operadores de comercio exterior realizar sus declaraciones de manera electrónica y durante las veinticuatro horas del día). Trámites Aduaneros. Transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación DAE. (Declaración Aduanera de Exportación)
7	En las exportaciones se debe utilizar el formulario denominado FUE (Formulario Único de Exportación) es la base para efectuar los trámites necesarios y de esta forma la mercancía pueda salir del país, conjuntamente con la factura comercial y autorizaciones, mismo que tiene validez de treinta días a partir de la fecha de aprobación del banco corresponsal, si el producto a exportarse no tiene

8	<p>restricciones (cupos, autorizaciones o precio referencial), caso contrario tiene una vigencia de quince días, conforme disposiciones del Banco Central del Ecuador.</p> <p>Si la información del FUE antes del embarque cambia, se debe modificar al momento de la presentación de los datos finales a la CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana).</p>
---	--

D. DINÁMICA CONTABLE

CUENTA CAJA	
CÓDIGO 1.1.1.1 REFERENCIA: ACTIVO CORRIENTE ACTIVO DISPONIBLE	
DESCRIPCIÓN: Registro de todos los movimientos de efectivo tanto de ingresos como de egresos que tiene la empresa.	
DEBE	HABER
Se carga por el dinero en efectivo que ingresa a la empresa Exportlar Logistics recibidos por concepto de pago de los servicios prestados por la empresa, valores que aumentan el saldo.	Se abona por el dinero en efectivo que egresa de la empresa por pagos a terceras personas por: pago al personal, pago de servicios básicos, pago a proveedores de suministros.
DOCUMENTOS FUENTE Para respaldos de las transacciones: Facturas emitidas a los clientes Factura entregadas por los proveedores Planillas de servicios básicos.	

CUENTA BANCOS	
CÓDIGO 1.1.1.2 REFERENCIA: ACTIVO CORRIENTE ACTIVO DISPONIBLE	
DESCRIPCIÓN: Registro de todos los depósitos, retiros realizados en la cuenta corriente de la empresa Exportlar Logistics.	
DEBE	HABER
Por los valores depositados en las cuentas corrientes que tiene la empresa, así como las notas de crédito, valores que aumentan el saldo.	Por valores pagados mediante cheques girados, transferencias de fondos, notas de débito y retiros realizados, valores que disminuyen el saldo.
DOCUMENTOS FUENTE Para respaldos de las transacciones: Papeletas de depósito Transferencias de fondos. Estados de cuenta.	

CUENTA CUENTAS POR COBRAR	
CÓDIGO: 1.1.2.1 REFERENCIA: ACTIVO CORRIENTE ACTIVO EXIGIBLE	
DESCRIPCIÓN: Registra los valores de cobro inmediato provenientes del giro normal del negocio que adeudan a la empresa.	
DEBE	HABER
Por valores que originan la deuda otorgada, se carga por la promesa de pago de los clientes.	Por el valor que abonan o cancelan los deudores que en este caso son los clientes.
DOCUMENTOS FUENTE Para respaldos de las transacciones: Contrato firmado por los servicios prestados. Cheque girado a favor de la empresa.	

CUENTA DOCUMENTOS POR COBRAR	
CÓDIGO: 1.1.2.2. REFERENCIA: ACTIVO CORRIENTE ACTIVO EXIGIBLE	
DESCRIPCIÓN Controla los valores que adeudan a la empresa con documento firmado: pagaré o letra de cambio.	
DEBE	HABER
Por los valores que originan la deuda otorgada por la empresa.	Por los valores que cancelan los deudores.
DOCUMENTOS FUENTE Para respaldos de las transacciones: Pagaré. Letra de cambio.	

CUENTA INVENTARIOS	
CÓDIGO: 1.1.3.1 REFERENCIA: ACTIVO CORRIENTE ACTIVO REALIZABLE	
DESCRIPCIÓN: Controla las mercaderías o productos que la empresa dispone para la venta o para la transformación a un producto	
DEBE	HABER
Por el inventario inicial que tiene y la compra de todos los suministros que requiere la empresa para la operación normal de sus actividades.	Por el uso deterioro o devolución de suministros a los proveedores por no cumplir con las especificaciones señaladas en el pedido.
DOCUMENTOS FUENTE Para respaldos de las transacciones: Factura Cheque girado a proveedores.	

CUENTA MUEBLES Y ENSERES	
CÓDIGO: 1.2.1.1 REFERENCIA: ACTIVO NO CORRIENTE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
DESCRIPCIÓN: Registra el costo de los muebles y enseres de propiedad del ente económico, utilizado para el desarrollo de sus operaciones.	
DEBE	HABER
Se carga por los importes de muebles y enseres de propiedad de la empresa y los que se adquieran durante el ejercicio.	Cuando se da de baja a los muebles y enseres por su deterioro por ser obsoletos.
DOCUMENTOS FUENTE Para respaldos de las transacciones: Factura de adquisición Tarjeta de inventarios.	

CUENTA EQUIPO DE OFICINA	
CÓDIGO: 1.2.2.1 REFERENCIA: ACTIVO NO CORRIENTE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	
DESCRIPCIÓN: Registra el costo de los equipos de oficina de propiedad del ente económico, utilizado para el desarrollo de sus operaciones.	
DEBE	HABER
Se carga por el importe de equipo de oficina propiedad de la empresa.	Cuando se da de baja al equipo de oficina, por fallas u obsoleto.
DOCUMENTOS FUENTE Para respaldos de las transacciones: Factura de adquisición Tarjeta de inventarios.	

CUENTA: CUENTAS POR PAGAR	
CÓDIGO: 2.1.3 REFERENCIA: PASIVO CORRIENTE CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	
DESCRIPCIÓN: Registra las deudas relacionadas y no relacionadas con proveedores locales y del exterior. Así como la porción corriente mantenidas con instituciones.	
DEBE	HABER
Por el pago de deudas relacionadas y no relacionadas con proveedores locales, registra los abonos de capital de obligaciones crediticias	Deudas contratadas con instituciones financieras obligaciones con proveedores.
DOCUMENTOS FUENTE Para respaldos de las transacciones: Factura de adquisición Pagares y tablas de amortización de créditos.	

CUENTA DOCUMENTOS POR PAGAR	
CÓDIGO: 2.2.1.1 REFERENCIA: PASIVO CORRIENTE PASIVO LARGO PLAZO	
DESCRIPCIÓN: Registra las deudas a largo plazo relacionada y no relacionadas con proveedores locales y del exterior. Así como la porción no corriente de las deudas mantenidas con instituciones financieras.	
DEBE	HABER
Por el pago de deudas a largo plazo relacionadas y no relacionadas con proveedores locales, registra los abonos de capital y de obligaciones crediticias en la porción a largo plazo.	Deudas a largo plazo contratadas con instituciones financieras. Obligaciones.
DOCUMENTOS FUENTE Para respaldos de las transacciones: Factura de adquisición Pagares y tablas de amortización de créditos porción no corriente.	

CUENTA CAPITAL SUSCRITO	
CÓDIGO: 3.1. REFERENCIA: PATRIMONIO NETO CAPITAL SUSCRITO	
DESCRIPCIÓN: Registra los aportes de capital que realiza el propietario y los socios, las reservas, utilidades (pérdidas) según el caso.	
DEBE	HABER
Por retiros parciales del aporte inicial o por cargo de las pérdidas ocasionadas en el período.	Registra el aporte inicial de capital y cualquier ampliación posterior del capital suscrito. Además de la porción de utilidades del ejercicio.
DOCUMENTO FUENTE Para respaldos de las transacciones: Estados financieros ejercicio actual Registros contables y estatuto.	

CUENTA INGRESOS OPERACIONALES	
CÓDIGO: 4.1 REFERENCIA: INGRESOS	
DESCRIPCIÓN: Controla los valores de las exportaciones netas provenientes del exterior, los valores que ingresa o recibe la empresa: por ventas, comisiones intereses ganados y otros servicios prestados.	
DEBE	HABER
Por el cierre del ejercicio económico	Por los servicios prestados a los clientes, generados en la actividad normal de la empresa generados por las exportaciones de bienes y servicios.
DOCUMENTO FUENTE Para respaldos de las transacciones: Registros contables Comprobantes de ingresos Formulario 101 ANEXO N°12	

CUENTA GASTOS	
CÓDIGO: 5 REFERENCIA: GASTOS	
DESCRIPCIÓN: Controla los gastos producidos por importaciones producidas de materia prima, gastos administrativos de transporte de la mercadería importada y transporte de la institución, gastos de ventas y otros gastos	
DEBE	HABER
Por las compras y todos los gastos ocasionados en la actividad de la empresa.	Por ajustes de cierre, por el cierre de la cuenta de gasto.
DOCUMENTOS FUENTE Para respaldos de las transacciones: Comprobantes egresos Formulario 101	

E. PLAN DE CUENTAS

	PLAN DE CUENTAS PROPUESTO PARA LA EMPRESA EXPORTLAR LOGISTICS
1	ACTIVOS
1.1	ACTIVOS CORRIENTES
1.1.1	Activos disponibles
1.1.1.1	Caja
1.1.1.1.01	Caja General
1.1.1.1.02	Caja Chica
1.1.1.1.02.001	Caja Chica Oficina Centro
1.1.1.2	Bancos
1.1.1.2.01	Bancos Nacionales
1.1.1.2.01.001	Banco Pichincha
1.1.1.2.01.002	Banco Pacifico
1.1.1.3	Inversiones Temporales
1.1.2	Activos Exigibles
1.1.2.1	Cuentas por Cobrar
1.1.2.1.01	Clientes
1.1.2.1.01.01	Clientes Nacionales
1.1.2.1.01.01.001	Clientes A
1.1.2.1.01.01.002	Clientes B
1.1.2.1.01.01.003	Clientes C
1.1.2.1.02	Empleados
1.1.2.1.02.001	Empleado A
1.1.2.1.02.002	Empleado B
1.1.2.1.02.003	Empleado C
1.1.2.2	Documentos por Cobrar
1.1.2.3	Crédito Tributarios
1.1.2.4	Anticipo
1.1.2.4.01	Anticipo proveedores
1.1.2.4.02	Anticipo empleados
1.1.3	Activos Realizables
1.1.3.1	Inventario
1.1.3.1.01	Inventario de Mercadería
1.1.3.1.02	Inventario suministros de oficina
1.1.4	Pagados por anticipado
1.1.4.1	Arriendo pagado por anticipado
1.1.4.2	Amortización. arriendo pagado por anticipado
1.1.4.3	Seguro pagado por anticipado
1.1.4.4	Amortización seguro pagado por anticipado
1.1.4.5	Publicidad pagado por anticipado

1.1.4.6	Amortización publicidad pagada por anticipado
1.1.4.7	Impuestos pagados por anticipado
1.1.4.8	Amortización impuestos pagados por anticipado
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES
1.2.1	Propiedad planta y equipo
1.2.1.1	Muebles de oficina
1.2.1.2	Depreciación acumulada muebles de oficina
1.2.2.1	Equipos de oficina
1.2.2.2	Depreciación acumulada equipo de oficina
1.2.3.1	Equipo de computación
1.2.3.2	Depreciación acumulada equipo de computación
1.2.4	Otros Activos
1.2.4.1	Gastos de Constitución
1.2.4.2	Amortización gastos de constitución
2	PASIVOS
2.1	PASIVOS CORRIENTES
2.1.1	Préstamos y sobregiros bancarios corrientes
2.1.2	Porción corriente del préstamo a largo plazo
2.1.3	Cuentas por pagar
2.1.3.1	Proveedores
2.1.3.1.01	Proveedor A
2.1.3.1.02	Proveedor B
2.1.3.1.03	Proveedor C
2.1.3.2.	Obligaciones con empleados
2.1.3.2.01	Sueldo Empleados
2.1.3.2.01.001	Empleado A
2.1.3.2.01.002	Empleado B
2.1.3.2.01.003	Empleado C
2.1.3.2.02	Beneficios sociales
2.1.3.2.02.01	Décimo tercer sueldo
2.1.3.2.02.02	Décimo cuarto sueldo
2.1.3.2.02.03	Vacaciones
2.1.3.2.02.05	Comisiones
2.1.3.2.02.06	Fondos de reserva
2.1.3.3	Obligaciones a pagar a otras instituciones
2.1.3.3.01	IESS
2.1.3.3.01.01	Fondos de reserva
2.1.3.3.01.02	Aporte Personal 9,35%
2.1.3.3.01.03	Aporte Patronal 12,15%
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES
2.2.1	Pasivos a Largo Plazo
2.2.1.1	Documentos por pagar
2.2.1.2	Préstamos a Largo Plazo
2.2.1.3	Provisión para Jubilación Patronal
2.3	OTROS PASIVOS
2.3.1	Otros Pasivos

3	PATRIMONIO NETO
3.1	Capital Suscrito
3.2	Utilidades Acumuladas
3.3	Utilidad del Ejercicio
3.4	Pérdida del Ejercicio
4	INGRESOS
4.1	INGRESOS OPERACIONES
4.1.1	Ingreso por exportaciones americanas
4.1.2	Ingreso por exportaciones europeas
4.1.3	Devolución en exportaciones americanas
4.1.4	Devolución en exportaciones europeas.
4.2	INGRESOS NO OPERACIONES
4.2.1	Utilidad de ventas de activos fijos
4.2.2	Resumen de rentas y gastos
5	GASTOS
5.1	GASTOS DE OPERACIÓN O EXPORTACIÓN
5.1.1	Gasto de aduanas y demás
5.1.1.1	Trámites de aduanas, permisos
5.1.1.2	Gastos seguros
5.1.2	Gastos Transporte
5.1.2.1	Gasto transporte terrestre
5.1.2.2	Gasto transporte marítimo
5.1.2.3	Gasto transporte aéreo
5.1.3	Gasto de empaques y embalajes
5.1.3.1	Empaques
5.1.3.2	Cintas de embalaje
5.1.4	Otros de uso y consumo
5.2	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
5.2.1	Gasto sueldos
5.2.2.	Gasto Aporte Patronal
5.2.3	Remuneraciones adicionales
5.2.3.1	Décimo tercer sueldo
5.2.3.2	Décimo cuarto sueldo
5.2.3.3	Fondos de reserva
5.2.3.4.	Vacaciones
5.2.3.5	Gastos arriendos
5.3	GASTOS FINANCIEROS
5.3.1	Gastos Interés

F. ESTADOS FINANCIEROS



EXPORTLAR LOGISTICS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

ACTIVOS			PASIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES		xxxxx	PASIVOS CORRIENTES	xxxxx
Activos Disponibles	xxxxx		Préstamos y sobregiros bancarios	xxxxx
Caja	xxxxx		Cuentas por Pagar	xxxxx
Caja General	xxxxx		Proveedores	xxxxx
Caja Chica	xxxxx		Sueldos Empleados	xxxxx
Bancos	xxxxx		Beneficios Sociales	xxxxx
Activos Exigibles	xxxxx		Décimo Tercer Sueldo	xxxxx
Cuentas por Cobrar	xxxxx		Décimo Cuarto Sueldo	xxxxx
Clientes	xxxxx		Vacaciones	xxxxx
Clientes Nacionales	xxxxx		Comisiones	xxxxx
Clientes Internacionales	xxxxx		Fondos de Reserva	xxxxx
Empleados	xxxxx		IESS	xxxxx
Provisión cuentas incobrables	xxxxx		Aporte Patronal 9.35%	xxxxx
Documentos por cobrar	xxxxx			
Crédito Tributario	xxxxx		Aporte Patronal 12.15%	xxxxx
Anticipos	xxxxx			
Anticipo proveedores	xxxxx		PASIVOS NO CORRIENTES	xxxxx

Anticipo empleados	xxxxx		Préstamos a largo plazo	xxxxx	
Activos Realizables		xxxxx	Previsión para Jubilación Patronal	xxxxx	
Inventario	xxxxx		OTROS PASIVOS		xxxxx
Inventario de Mercaderías	xxxxx		Otros pasivos	xxxxx	
Inventario suministros de oficina	xxxxx		TOTAL PASIVOS		xxxxx
ACTIVOS NO CORRIENTES		xxxxx			
Muebles y Enseres	xxxxx	xxxxx			
Depreciación Acum. Muebles y Enseres	(xxxx)				
Equipo de oficina	xxxxx	xxxxx			
Depreciación Acum. Equipo de Oficina	(xxxx)		PATRIMONIO NETO		
Equipo de Computación	xxxxx	xxxxx	Capital Suscrito	xxxxx	
Depreciación Acum. Equipo de Computo	(xxxx)		Utilidades Acumuladas	xxxxx	
OTROS ACTIVOS		xxxxx	Utilidad del ejercicio	xxxxx	
Gastos de Constitución	xxxxx	xxxxx	TOTAL PATRIMONIO		xxxxx
Amortización gastos de constitución.	(xxxx)				
TOTAL ACTIVOS		XXXXX	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		XXXXX

F) GERENTE

F) CONTADOR



EXPORTLAR LOGISTICS

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE 20XX

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

INGRESOS			XXXXX
INGRESOS OPERACIONALES			
Ingresos por exportaciones Americanas	XXXXX		
Ingresos por exportaciones Europeas	XXXXX		
Devolución en exportaciones Americanas	(XXXXX)		
Devolución en exportaciones Europeas	(XXXXX)		
Ingresos por servicio	XXXXX		
(-) Costo por servicio	<u>(XXXXX)</u>		
= Utilidad Bruta en ventas		XXXXX	
GASTOS			(XXXXX)
GASTOS DE OPERACIÓN O EXPORTACION		XXXXX	
Gastos de aduanas y demás	XXXXX		
Trámites de aduana, permisos	XXXXX		
Gastos seguros	XXXXX		
Gasto transporte	XXXXX		
Gasto transporte terrestre	XXXXX		
Gastos transporte marítimo	XXXXX		
Gastos transporte aéreo	XXXXX		
Gasto de empaques, embalajes	XXXXX		
Empaque	XXXXX		
Cintas embalaje	XXXXX		
Otros de uso y consumo	XXXXX		
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		XXXXX	
Gasto sueldo	XXXXX		
Gasto Aporte Patronal	XXXXX		
Remuneraciones adicionales	XXXXX		
Décimo tercer sueldo	XXXXX		
Décimo cuarto sueldo	XXXXX		
Fondos de reserva	XXXXX		
Vacaciones	XXXXX		
Gasto útiles de oficina suministros	XXXXX		
Gastos arriendos	XXXXX		
Gastos generales	XXXXX		
Gasto Depreciación muebles y enseres	XXXXX		
Gasto Depreciación equipo de oficina	XXXXX		
Gasto Depreciación equipo de computación	XXXXX		
GASTOS DE VENTA		XXXXX	

Publicidad	XXXXX	
Transporte	XXXXX	
Comisiones	XXXXX	
Gasto Cuentas incobrables	XXXXX	
GASTOS FINANCIEROS		XXXXX
Gastos Interés	XXXXX	
= UTILIDAD OPERATIVA		<u>XXXXX</u>
(-) 15% Participación Trabajadores		<u>(XXXXX)</u>
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS A LA RENTA		XXXXX
(-) Impuesto a la Renta		<u>(XXXXX)</u>
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		<u>XXXXX</u>



F) GERENTE



F) CONTADOR

EXPORTLAR LOGISTICS

ESTADO DE EVOLUCIÓN PATRIMONIAL

DEL ALDE 20XX

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

Nº	CUENTAS	SALDO INICIAL	CAPTIAL	RESERVA	UTILIDADES RETENIDAS	SALDO FINAL
1	Capital social					
2	Reservas					
3	Utilidades no Retenidas					
4	Otros					
TOTAL						



F) GERENTE



F) CONTADOR



EXPORTLAR LOGISTICS
FLUJO DE EFECTIVO

AL 31 DE DICIEMBRE 20XX

(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

1. FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES OPERATIVAS		
Ingreso en efectivo de los clientes	XXXXX	
Efectivo pagado a proveedores	(XXXXX)	
EFFECTIVO GENERADO POR OPERACIONES		
Intereses pagados	XXXXX	
EFFECTIVO NETO POR ACTIVIDADES OPERATIVAS	<u>(XXXXX)</u>	XXXXX
2. FLUJO DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Adquisición de Propiedades, Planta y Equipo	(XXXXX)	
Efectivo procedente de venta de equipo	XXXXX	
Intereses recibidos	XXXXX	
Dividendos recibidos	XXXXX	
EFFECTIVO NETO USADO ENE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		XXXXX
3. FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDADES FINANCIAMIENTO		
Préstamos a largo plazo	XXXXX	
Pago de pasivos	(XXXXX)	
Dividendos pagados	<u>(XXXXX)</u>	
EFFECTIVO NETO USADO EN ACTIV. FINANCIAMIENTO		
4. AUMENTO NETO EN EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES		
Aumento neto de efectivo y sus equivalentes		XXXXX
Efectivo y sus equivalentes al inicio del período		<u>XXXXX</u>
Efectivo y sus equivalentes al final del período		<u>XXXXX</u>

F) GERENTE

F) CONTADOR

G. INDICADORES FINANCIEROS

Entre los indicadores financieros que debe analizar la empresa “EXPORTLAR LOGISTICS” para conocer la situación económica financiera de su organización son los siguientes:

1. RAZÓN DE LIQUIDEZ

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que estas se vencen.

a. Razón Corriente

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Significa que por cada dólar que la empresa adeuda, dispone de tantos dólares para pagar dicha deuda. Generalmente en base a este índice los bancos e instituciones financieras suelen evaluar la capacidad de pago para otorgar un préstamo.

b. Prueba ácida o de fuego

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

Se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes.

La prueba ácida se concentra en el efectivo, los valores negociables y las cuentas por cobrar en relación con las obligaciones circulantes.

c. Capital de trabajo

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Significa la liquidez de operación y la protección hacia los acreedores de corto plazo.

2. RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO.

Indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

a. Endeudamiento

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Mide la porción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa. Cuando mayor sea este índice, tan mayor será la cantidad de dinero de otras personas que se está utilizando para generar ganancias.

3. RAZÓN DE RENTABILIDAD

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

a. Rendimiento sobre la Inversión

$$\text{RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$$

Mide la efectividad total de la administración al generar ganancias con los activos disponibles.

b. Margen de Utilidad sobre Ventas

$$\text{MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS} = \frac{\text{Utilidad en Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado su existencia.

4. INDICADORES DE DUPONT

a) ROA

$$\text{ROA} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Activos Totales}}$$

El ROA indica la rentabilidad que se está obteniendo de los activos. Se calcula dividiendo el beneficio neto entre el activo total. En definitiva, la rentabilidad económica de la empresa.

b) ROE

$$\text{ROE} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos}}{\text{Patrimonio}}$$

El ROE es del máximo interés de los accionistas, ya que este indicador mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario; es decir, esto significa que por cada dólar que el dueño mantiene en la empresa genera cada dólar un porcentaje de rendimiento sobre el patrimonio.

3.9.3. ESTRATÉGIAS EMPRESARIALES

Considerando que las estrategias articulan todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Las estrategias empresariales adoptadas por la empresa Exportlar Logistics con la finalidad de desarrollar ventajas competitivas, de forma que le permita lograr crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia son las siguientes:

- **ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE**

Se garantiza un servicio de calidad, con una promesa de servicio ya especializada, satisfaciendo las necesidades actuales y potenciales de la empresa dentro de estas estrategias tenemos:

↳ Involucrar a todos los miembros de la empresa y tener un fuerte componente de selección de personal que permita trabajar con

personas a las que les agrada brindar un excelente servicio y no se sientan serviles.

- ↳ Dominar unas técnicas de relaciones humanas que requieren disciplina, sentido del deber, compromiso con los principios de la empresa.
- ↳ Ofrecer un buen servicio no esperando recompensas sino por la satisfacción de hacerlo.
- ↳ Capacitación continua del personal, con énfasis en quienes tratan directamente con el cliente, sobre todo con los que necesiten mayor entrenamiento, de ellos dependen que el cliente regrese o no.
- ↳ Considerar que la calidad de servicio que prestamos está directamente relacionada con la motivación de las críticas y autocríticas de los clientes externos que a diario debemos atender de acuerdo a las necesidades que tengan.

• **ESTRATEGIA DE VIGILANCIA Y CONTROL**

La empresa garantiza al cliente una evaluación permanente de la misma, objetivo en cuanto a la gestión de la administración y el uso de los recursos disponibles, el cumplimiento de sus políticas y la adhesión de los empleados a las disposiciones de la administración y del Gerente Propietario, buscando con ello darle tranquilidad y transparencia en la actuaciones de la empresa.

- ↳ El nivel directivo conjuntamente con el nivel administrativo realizan la labor de seguimiento y control de las diferentes actividades de la empresa.
- ↳ Cada una de los niveles y áreas establecerán la frecuencia de aplicación de controles para realizar el seguimiento.
- ↳ Registrar el seguimiento y control realizado con la finalidad de tener herramientas suficientes que permitan visualizar los problemas y establecer los correctivos de manera oportuna.

- ↪ Verificar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente manual propuesto para establecer en el caso de no cumplimiento las sanciones correspondientes.
- ↪ Establecer responsables de cada una de las áreas para el respectivo seguimiento y control para evitar duplicidad de funciones y cumplimiento de tiempos establecidos así como la optimización de los recursos.
- ↪ Coordinar que los insumos y materiales para realizar las actividades normales de la empresa no falten y exista el stop necesario para no generar retrasos en el servicio brindado y molestias al cliente.

• **ESTRATEGIA DE PRECIOS**

Considerando que una de las herramientas más efectivas de mercadeo para promocionar el servicio es el precio y que este aspecto afecta de la manera directa en la imagen y la demanda. Las estrategias enfocadas al precio deben estar conscientes con todas las metas y los objetivos de la empresa entre estas estrategias tenemos:

- ↪ Estimar el mercado meta al cual va enfocado nuestro servicio.
- ↪ Considerar a la competencia directa e indirecta y conservar los precios de manera equitativa para poder ser competitivos y mantener el posicionamiento dentro del mercado.
- ↪ Relacionar el valor que los clientes perciben en un servicio con el precio que están dispuestos a pagar.

- ↳ Considerar que no todos los clientes valoran un mismo servicio de igual manera, lo que plantea la posibilidad de fijar distintos precios para diferentes segmentos de mercado.

- **ESTRATEGIA CREATIVA**

Contrataremos un personal calificado e idóneo con el propósito de mantener un alto nivel de excelencia y competitividad que sea creativa e innovadora que contribuya con los objetivos de la empresa dentro de estas estrategias tenemos:

- ↳ Estar atentos a los cambios y tecnología moderna para poder ser competitivos.
- ↳ Brindar un valor agregado a nuestros clientes con la finalidad de mantener su fidelidad y confianza.
- ↳ Buscar siempre innovación en el servicio y no mantenerse conformes.
- ↳ Estar atentos a las necesidades de los clientes para poder satisfacerlos en sus gustos y preferencias.
- ↳ Realizar la publicidad de la empresa mediante los medios de comunicación locales más relevantes de la ciudad de Otavalo.
- ↳ Mantener actualizada la página web de la empresa con la finalidad de dar a conocer de los servicios que presta la misma.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1. IMPACTOS DEL PROYECTO

En lo referente a la realización del análisis de impactos se considera los efectos que produce en las diferentes áreas, la puesta en marcha del tema de investigación y se razona detalladamente los aspectos que en lo Económico, Social, Organizacional y político ocasiona su desarrollo.

Mediante la elaboración del análisis de impactos se pretende:

1. Determinar las áreas a analizarse.
2. Seleccionar numéricamente los niveles de impactos de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla N° 38 *Tabla de valoración*

VALORACIÓN CUANTITATIVA	VALORACIÓN CUALITATIVA
3	Impacto Alto Positivo.
2	Impacto Medio Positivo.
1	Impacto Bajo Positivo.
0	Impacto No hay Impacto.
- 3	Impacto Bajo Negativo
- 2	Impacto Medio Negativo.
- 1	Impacto Alto Negativo

- a. En cada área se debe determinar una serie de indicadores que representen el campo investigado.

- b. A cada uno de los indicadores se asigna numéricamente una ponderación positiva o negativa, dependiendo del nivel de incidencia que tenga dicho indicador.
- c. Realizamos la suma de los niveles de impacto por área y dividimos para el número de indicadores, de esta manera se determina el nivel de impacto del área.

Además se hace necesario, describir bajo la matriz, una breve argumentación del por qué se asignó el valor a cada indicador.

4.2. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Entre los impactos a ser estudiados y analizados, dentro de este tema investigativo, tenemos los siguientes:

- Impacto Social
- Impacto Económico
- Impacto Organizacional.

4.2.1. IMPACTO SOCIAL

Cuadro N° 9 Impacto social

NIVEL DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
INDICADORES							
Generación de empleo							x
Atención al cliente							x
Garantía en el servicio							x
Imagen institucional							x
SUMA							12

$$\text{Nivel de Impacto Social} = \frac{\Sigma}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto Social} = \frac{12}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto Social} = 3$$

ANÁLISIS:

La matriz expuesta obtuvo un cifra de 3 que refleja un impacto **Alto positivo**.

a. Generación de empleo

Este indicador tiene un nivel de impacto de 3. EXPORTLAR LOGISTICS, es una empresa, que se dedica al servicio de traslado de mercaderías especialmente artesanías al exterior, la misma que para realizar sus actividades de necesita disponer de personal como parte integrante de su equipo de trabajo. El mismo que es contratado de acuerdo con las cláusulas establecidas en el contrato de trabajo, generando así fuentes de empleo, y disminuyendo la tasa de desempleo.

b. Atención al cliente.

El nivel de impacto de este indicador es de 3. Para EXPORTLAR LOGISTICS, el cliente es la base de su negocio, por ello entregar una buena atención al momento de brindar sus servicios, es su objetivo principal. El diseño del Manual administrativo financiero, permita a esta empresa mejorar al 100% la atención a todos sus clientes.

c. Garantía en el Servicio

El nivel de impacto de este indicador es de 3, es una empresa que cuenta con años de trayectoria en el servicio de exportación por ello cumplir con tiempos establecidos de entrega es su garantía.

d. Imagen institucional

El nivel de impacto de este indicador es de 3, EXPORTLAR LOGISTICS, tiene una buena imagen como empresa en la actividad de exportación de la ciudad de Otavalo, la provincia de Imbabura y sus alrededores, esto se debe a la calidad y garantía que brinda en el servicio a todos sus clientes.

4.2.2. IMPACTO ECONÓMICO

Cuadro N° 10 Impacto económico

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Minimización de recursos							x
Generación de Rentabilidad							x
Impuestos para el estado						x	
Efecto multiplicador							x
SUMA						2	9

$$\text{Nivel de Impacto Económico} = \frac{\Sigma}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto Económico} = \frac{11}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto Económico} = 2,75$$

ANÁLISIS:

La matriz expuesta obtuvo una cifra de 2,75 que refleja un impacto **Alto positivo**.

a. Minimización de recursos.

El nivel de impacto de este indicador es de 3. La ejecución de la propuesta dentro de EXPORTLAR LOGISTICS, permitirá la minimización máxima de los recursos humanos, materiales, económicos, financieros y tecnológicos, ya que cada una de las funciones y tareas asignadas estarán claramente descritas en el manual de procedimientos y funciones.

b. Generación de Rentabilidad

El nivel de impacto de este indicador es de 3. La minimización máxima de los recursos humanos, materiales, económicos, financieros y tecnológicos, generará mayor rentabilidad dentro de la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, ya que se podrá reducir costos y no incurrir en gastos innecesarios.

c. Impuestos para el Estado

Este indicador tiene un nivel de Impacto de 2. EXPORTLAR LOGISTICS es una empresa que se dedica a envío de mercaderías (artesanías), y por ende debido a su actividad comercial es una organización generadora de impuestos al Estado a través del pago de Obligaciones Tributarias.

d. Efecto Multiplicador

Este indicador tiene un nivel de impacto de 3. Al ser EXPORTLAR LOGISTICS una empresa que se dedica al servicio de transporte de

mercaderías al exterior, tiene la necesidad de realizar transacciones con empresas que están relacionadas con este tipo de negocios (proveedores).

4.2.3. IMPACTO ORGANIZACIONAL

Cuadro N° 11 Impacto organizacional

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Cultura organizacional							x
Delimitación de Funciones							x
Recurso Humano							x
Clientes y Proveedores							x
SUMA							12

$$\text{Nivel de Impacto Organizacional} = \frac{\Sigma}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto Organizacional} = \frac{12}{4}$$

$$\text{Nivel de Impacto Organizacional} = 3$$

ANÁLISIS:

La matriz expuesta obtuvo un cifra de 3 que refleja un impacto **Alto positivo**

a. Cultura organizacional

El nivel de impacto de este indicador es de 3. Una buena cultura organizacional, es la base fundamental en cualquier tipo de empresa, el diseño del manual administrativo financiero para EXPORTLAR LOGISTICS, constituirá una herramienta esencial para la empresa, ya que este será elaborado con el propósito de facilitar procesos, procedimientos, funciones y registros necesarios para el desarrollo de cada una de las actividades operativas dentro de esta empresa.

b. Delimitación de Funciones

El nivel de impacto de este indicador es de 3. Es necesario que toda empresa, en su organización interna cuente con un organigrama estructural y un manual de funciones previamente establecido. Es así que el diseño del manual administrativo financiero , permitirá delimitar funciones y tareas claramente definidas que debe cumplir el talento humano que labora en EXPORTLAR LOGISTICS, respetando el grado de jerarquía y evitando la duplicidad de actividades.

c. Recurso Humano

La valoración del nivel de impacto en este indicador es de 3. El diseño del manual administrativo financiero, permitirá que el recurso humano de EXPORTLAR LOGISTICS, cuente con una herramienta administrativa, que les permita tener conocimiento de cómo desempeñar las funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de ellos, procurando siempre mantener satisfecho a su personal y haciéndole sentir parte integral de dicha empresa, logrando así metas y objetivos planteados.

d. Cliente y Proveedores

En este indicador el nivel de impacto es de 3. El diseño del manual administrativo - financiero, permitirá a EXPORTLAR LOGISTICS, mejorar las relaciones interpersonales con sus clientes y proveedores. Un cliente satisfecho es la base esencial dentro de toda actividad empresarial, así como el mantener excelentes relaciones con sus proveedores permite mantener un registro crediticio favorable.

4.2.4. IMPACTO GENERAL

Cuadro N°.12 Impacto general

INDICADORES \ NIVEL DE IMPACTO	NIVEL DE IMPACTO						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
Generación de empleo							x
Atención al cliente							x
Garantía en los productos							x
Imagen institucional							x
Minimización de recursos							x
Generación de Rentabilidad							x
Impuestos para el estado						x	
Efecto multiplicador							x
Cultura organizacional							x
Delimitación de Funciones							x
Recurso Humano							x
Clientes y Proveedores							x
SUMA						2	33

$$\text{Nivel de Impacto General} = \frac{\Sigma}{\text{Número de Indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto General} = \frac{35}{12} = 2,91$$

ANÁLISIS:

La matriz expuesta obtuvo un cifra de 2,91 que refleja un impacto **Alto positivo**.

El indicador de nivel en el impacto general, es de 2,91. En conclusión el diseño del manual administrativo - financiero para la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, es una buena alternativa, ya que se elaborará como una guía que permitirá delimitar funciones, designar actividades concretas al recurso humano, mejorar las relaciones interpersonales con sus clientes y proveedores, y mantener una información financiera y administrativa correcta que facilite la toma de decisiones oportunas.

CONCLUSIONES

1. Exportlar Logistics, empresa dedicada al servicio de exportación de mercaderías al exterior principalmente de artesanías de la ciudad de Otavalo, actualmente no cuenta con un manual de procedimientos administrativos – financieros que contengan la descripción de los procesos que deben seguirse en la realización de cada una de las actividades y funciones, así como la respectiva descripción de las tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución.
2. El recurso humano de la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, no dispone de cursos permanentes de capacitación en lo referente a nuevas técnicas de empaqueo y detección de alcaloide u otro tipo de sustancias psicotrópicos, así como de atención al cliente.
3. Falta de un Organigrama estructural así como de un manual de funciones, que detalle claramente las responsabilidades y obligaciones que debe cumplir cada uno de los empleados de la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, al momento de realizar las actividades diarias.
4. Mediante la realización del trabajo de campo, esto es, la aplicación de encuestas y entrevista, tanto a directivos, empleados, clientes y proveedores de la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, se logró determinar la necesidad de normar todos los procedimientos, funciones y responsabilidades a través de un manual ADMINISTRATIVO – FINANCIERO.
5. Con la aplicación del presente manual administrativo – financiero, se logra importantes efectos así como impactos positivos para la empresa ya que el modelo diseñado está dirigido a mejorar los procedimientos internos, a través de normas y políticas claras para cada área, función o responsabilidad que se desarrolla internamente en empresa que realizan actividades empresariales similares.

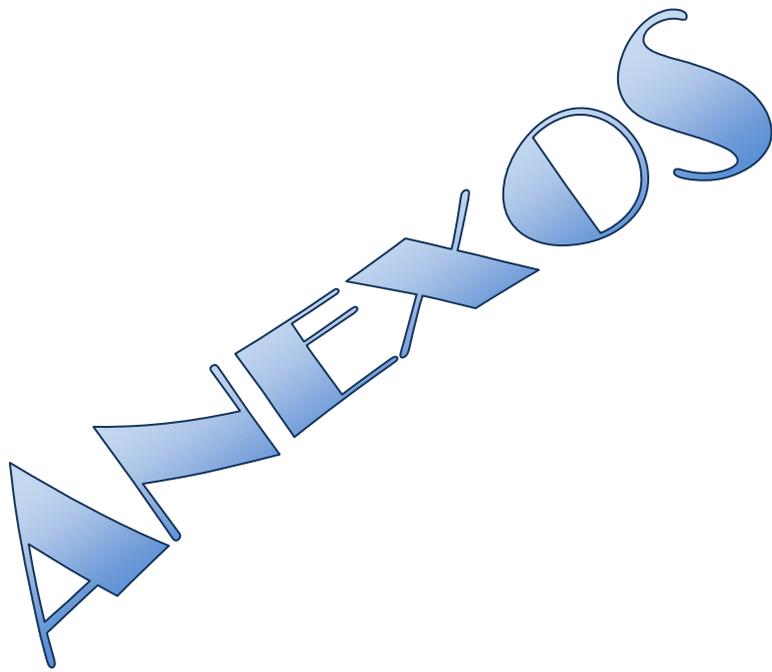
RECOMENDACIONES

1. Se considera necesario que la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, cuente con un manual de procedimientos administrativos y financieros que le sirva de guía en la realización de las actividades , mismo que contenga procesos y procedimientos adecuados para cada una de los áreas, logrando así ser una empresa eficaz y eficiente.
2. Se debe considerar cursos de capacitación para los empleados en cada una de sus áreas ya que ello les permite ser más eficientes en sus actividades contribuyendo con ello al éxito de la empresa y por ende mantener su fuente de ingreso.
3. Se recomienda a la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, elabore la organización estructural y manual de funciones, mismo que contenga claramente definidas las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro integrante de la empresa, evitando así la duplicidad de funciones.
4. La empresa EXPORTLAR LOGISTICS, debe considerar que la implementación del presente manual, es una herramienta que facilitará el análisis de la situación financiera como el control de recursos, para la toma oportuna de decisiones.
5. Se recomienda la aplicación del presente manual administrativo – financiero propuesto, ya que este servirá de base a la empresa EXPORTLAR LOGISTICS, así como a las demás empresas que se dedican a la exportación de artesanías, dicha propuesta será un instrumento guía que contiene normas, procesos, procedimientos, control interno y políticas claramente detalladas para la ejecución de cada actividad, además añade las funciones o responsabilidades que se desarrolla internamente en este tipo de empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARÉZ TORRES, Martín G. (2009). *"Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos"*.
2. ATEHORTÚA H., Federico A; BUSTAMANTE, Ramón E.; VALENCIA DE LOS RIOS, Alberto;. (2008). *"Sistema de gestión Integral"*. Editorial Universidad de Antioquia.
3. BALCÓN, Charles A. (2009). *"Manual de Auditoría Interna"*. México D.F: Editorial Limusa Noriega editores.
4. CASTRO FIGEROA, Andrés Mauricio. (2008). *"Manual de Esportaciones"*. *"La exportación en Colombia"*. Universidad del Rosario.
5. CEPEDA, G. (2009). *"Auditoría y Control Interno"*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill Internacional S.A.
6. CHIAVENATO, Idalberto. (2008). *"Iniciación a la Organización y Técnica Comercial"*. Mc Graw Hill.
7. DÍAZ, Luis Fernando. (2009). *Análisis y Planteamiento* (Primera edición ed.). San José, Costa Rica: Editorial Universidad estatal a distancia.
8. Gomez, O. (2009). *"Contabilidad General"* (3ra Edición ed.). Bogota, Colombia: Interamericana.
9. MEJÍA GARCÍA, Braulio. (2008). *"Gerencia de Procesos"*.
10. Miller, F. (2004). *"Curso de Contabilidad"*. España: Hispano - Americano.
11. Orozco, J. (2009). *"Contabilidad General Teoría y Práctica"* (Primera Edición ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Productora de Publicaciones.
12. ORTÍZ, Héctor. (2010). *"Análisis financiero aplicado"* (Octava edición ed.). Bogotá, Colombia: Editorial Publicaciones.
13. PONCE, Agustín. (2009). *"Administración Moderna"*. México: Editorial Limusa.

14. RAMÍREZ CARDONA, Carlos. (2010). *"Fundamentos de la administración"*.
15. SANTOS D., José; SILVA G., María del Mar; RODRÍGUEZ J, Elena; HERNANDO R., Cesar;. (2008). *"Las relaciones Humanas de la Empresa"*. Editorial Paraninfo.
16. Sarmiento, R. (2010). *"Contabilidad General"* (Cuarta Edición ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: PUBLINGRAF.
17. SEVILLA QUIROZ, *"María Antonieta"*. (2010). 1001 Sugerencias para una secretaria eficaz. Editorial Libresa.
18. TERRY, George. (2007). *"Principios de Administración"*. Buenos Aires, Argentina: Editorial CECOSA.
19. Zapata Sánchez, P. (2003). *"Contabilidad General"* 4 (Cuarta Edición ed.). Colombia, Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.
20. ZAPATA, Pedro. (2008). *"Contabilidad General"* (Cuarta Edición ed.). Quito, Ecuador: Editorial BCE.



ANEXO N. 1 FORMATO DE LA ENTREVISTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL SEÑOR OLGER JULIÁN OVIEDO PANTOJA
GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA EXPORTLAR LOGITICS

1. ¿Qué dificultades ha tenido y como las ha superado?
2. ¿Cuáles son los principales logros que la empresa ha obtenido?
3. ¿Indique que áreas de trabajo tiene su empresa?
4. ¿Posee un Manual de funciones con las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo?
5. ¿Indique que información dispone para la toma de decisiones?
6. ¿Qué tipo de servicio ofrece la empresa?
7. ¿La empresa cuenta con un sistema contable?
8. ¿Mediante qué información planifica la gestión institucional?
9. ¿La entidad ha desarrollado planes operativos y estratégicos que guíen el accionar a corto, mediano y largo plazo?
10. ¿Ha visto la necesidad de contratar una auditoria interna o externa?
11. ¿Cuáles son las principales políticas institucionales?
12. ¿De qué manera se formulan las estrategias?
13. ¿La empresa desarrolla sus actividades en base a presupuestos?
14. ¿La empresa cuenta con políticas de servicio a los clientes?
15. ¿Cuáles cree que son los beneficios que obtenga su empresa con la elaboración de un Manual de Procedimientos Administrativos?
16. ¿A qué riesgos está expuestos?

ANEXO N. 2 FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA EXPORTLAR
LOGITICS

Objetivo: El objetivo de la presente encuesta es recopilar información en aspectos administrativos – financieros y su participación en la misma.

Instrucciones: La información que usted facilite es confidencial y reservada para uso del investigado, no se solicita ningún tipo de identificación.

Marque con una X solamente en una de las alternativas, según su criterio sea la correcta.

1. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?
SI () NO ()
2. ¿Aplica usted algún instructivo en donde se detallen los procedimientos para la ejecución de sus tareas?
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NUNCA ()
3. ¿Cómo recibe las instrucciones para el desarrollo de sus actividades por parte de sus supervisores?
VERBAL () ESCRITO ()

4. ¿Considera usted que con un manual de funciones, se evitará la duplicidad de tareas?
 SI () NO ()
5. ¿Qué elementos considera necesario para mejorar el servicio?
 - Cumplimiento de tiempos ()
 - Precios competitivos de servicio ()
 - Incremento valor agregado al servicio ()
 - Eficiencia y compromiso en el servicio. ()
6. ¿La empresa le ha capacitado de acuerdo a sus funciones?
 SIEMPRE () CASI SIEMPRE () NUNCA ()
7. ¿La infraestructura física en la que desempeña sus actividades es adecuada?
 ADECUADA () POCO ADECUADA ()
 NADA ADECUADA ()
8. ¿Cómo considera el ambiente laboral interno de la empresa?
 MUY BUENO ()
 BUENO ()
 REGULAR ()
 MALO ()
9. ¿La empresa al realizar su contratación, valoró su conocimiento y experiencia?
 SI () NO ()
10. ¿Cree usted que existe un orden jerárquico en la empresa?
 SI () NO ()

11. ¿El pago de remuneraciones y beneficios de ley se cumplen puntualmente?
- SIEMPRE ()
CASI SIEMPRE ()
RARA VEZ ()
NUNCA ()
12. ¿Qué información proporciona a su superior para la toma de decisiones?
- MERCADERÍA INCOMPLETA ()
REPORTE DE MERCADERÍAS DEFECTUOSAS ()
REPORTE DE NOVEDADES ()
13. ¿Usted es informado sobre los principales logros y problemas de la entidad?
- SI () NO ()
14. ¿Las políticas y normativas son conocidas por usted de manera oportuna?
- SI () NO ()
15. ¿Participa usted en el establecimiento de las estrategias institucionales?
- TOTALMENTE ()
PARCIALMENTE ()
NO PARTICIPA ()
16. ¿Ha participado usted en el levantamiento de procedimientos en el área en el que labora?
- TOTALMENTE ()
PARCIALMENTE ()
NO PARTICIPA ()

17. ¿Realiza usted controles en las actividades a su cargo?
SI () NO () INDIFERENTE ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N. 3 FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE LA
EMPRESA EXPORTLAR LOGITICS

Objetivo: El objetivo de la presente encuesta es recopilar información en aspectos administrativos – financieros y su participación en la misma.

Instrucciones: La información que usted facilite es confidencial y reservada para uso del investigado, no se solicita ningún tipo de identificación. Marque con una X solamente en una de las alternativas, según su criterio sea la correcta.

1. ¿Conoce toda la línea de servicios que ofrece la empresa Exportlar Logistics?

SI () NO ()

2. La atención que recibió usted al ingresar a la empresa fue:

EXCELENTE ()

BUENA ()

REGULAR ()

MALA ()

3. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio en esta empresa?
- MENSUAL ()
- TRIMESTRAL ()
- SEMESTRAL ()
4. ¿Cree Usted que esta empresa debería tener otras sucursales dentro y fuera de la provincia?
- LOCALES ()
- NACIONALES ()
- INDIFERENTE ()
5. ¿Qué tan satisfecho está usted con el servicio que ofrece la empresa?
- ALTO ()
- MEDIO ()
- BAJO ()
6. ¿Considera Usted que la empresa está en un lugar estratégico?
- SI () NO ()
7. El número de personal en atención es:
- ADECUADO ()
- INSUFICIENTE ()
- INDIFERENTE ()

8. El costo por el servicio de exportación es:
- RAZONABLE ()
- EXCESIVO ()
- DE ACORDE CON LA COMPETENCIA ()
9. ¿Cómo se enteró de la existencia de la empresa?
- LOCALES ()
- NACIONALES ()
- INDIFERENTE ()
10. ¿Qué tan claras son las comunicaciones con usted?
- MUY CLARAS ()
- UN POCO CLARAS ()
- LIGEREMANETE CLARAS ()
11. ¿Para mejorar el servicio que sugerencias propone?
- PROMOCIONES POR TEMPORADA ()
- DESCUENTOS ()
- MAS VARIEDAD DE SERVICIOS ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N. 4 FORMATO DE ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

ENCUESTA DIRIGIDA A PROVEEDORES DE LA EMPRESA
EXPORTLAR LOGITICS

Objetivo: El objetivo de la presente encuesta es recopilar información en aspectos administrativos – financieros y su participación en la misma.

Instrucciones: La información que usted facilite es confidencial y reservada para uso del investigado, no se solicita ningún tipo de identificación. Marque con una X solamente en una de las alternativas, según su criterio sea la correcta.

1. ¿La empresa cuenta con documentos debidamente autorizados para la realización de la actividad comercial?

SI () NO ()

2. ¿La empresa realiza sus pedidos de manera oportuna?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

3. ¿La empresa cumple puntualmente los pagos de deudas pendientes?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

A VECES ()

NUNCA ()

4. ¿Está en capacidad de abastecer de suministros a la empresa en el caso de temporadas altas de exportación?

SI () NO ()

5. ¿Cuál es la frecuencia de entrega de mercaderías a la empresa?

SEMANTAL ()

MENSUAL ()

TRIMESTRAL ()

SEMESTRAL ()

6. ¿Cuál es la forma de pagos que usted prefiere en la transacción de venta?

EFFECTIVO ()

CHEQUE ()

CRÉDITO ()

TRANSFERENCIAS ()

7. ¿En las ventas a crédito cuál es el plazo máximo que otorga para el pago?

30 DÍAS ()

60 DÍAS ()

90 DÍAS ()

120 DÍAS ()

8. ¿Considera usted que la empresa es asequible a sus sugerencias?
- SIEMPRE ()
- ESPORÁDICAMENTE ()
- NUNCA ()
9. ¿Ha sido tomado en cuenta como participe de las políticas institucionales?
- SI () NO ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N. 5 REGISTRÓ DE ASISTENCIA DE PERSONAL

EXPORTLAR LOGISTICS							
REGISTRO DE ASISTENCIA DE PERSONAL						EXPORTLAR LOGISTICS	
Nº	NÓMIINA	FECHA	HORA ENTRADA	FIRMA	HORA SALIDA	FIRMA	OBSERVACIÓN
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
ELABORADO POR:					REVISADO POR:		

Elaborado por: Las autoras

ANEXO N. 6 ROL DE PAGOS

				EXPORTLAR LOGISTICS ROL DE PAGOS								
Nº	NÓMINA	CÉDULA	SUELDO	OTROS INGRESOS	SUBSIDIO FAMILIAR	TOTAL INGRESOS	APORTE AL IESS	ANTICIPO SUELDO	OTROS EGRESOS	TOTAL EGRESOS	LÍQUIDO A RECIBIR	FIRMA
TOTAL												
ELABORADO POR:								AUTORIZADO POR:				

Elaborado por: Las autoras

ANEXO N. 7 ANTICIPO DE SUELDO

		EXPORTLAR LOGISTICS ANTICIPO DE SUELDO					
Nº	NÓMINA	FECHA	VALOR ANTICIPO	Nº MESES	VALOR DESCONTADO	VALOR POR DESCONTAR	OBSERVACIONES
ELABORADO POR:			REVISADO POR:		APROBADO POR:		

Elaborado por: Las autoras

ANEXO N. 8 REGISTRO DE EMPAQUE DE MERCADERÍAS

		EXPORTLAR LOGISTICS REGISTRO DE EMPAQUE DE MERCADERÍAS			
FECHA:					
CLIENTE:					
ARTÍCULO	Nº CAJA	PESO	CARACTERÍSTICAS	OBSERVACIONES	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:			

Elaborado por: Las autoras

ANEXO Nº 9 KARDEX

**EXPORTLAR LOGISTICS
TARJETA KÁRDEX**



ARTÍCULO:		CANTIDAD MÁXIMA:	
CÓDIGO:		CANTIDAD MÍNIMA:	

NÚMERO DE TARJETA:

FECHA:	CONCEPTO	ENTRADAS			SALIDAS			SALDOS		
		CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL	CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL	CANT.	V. UNIT.	V. TOTAL
ELABORADO POR:					REVISADO POR:					

Elaborado por: Las autoras

ANEXO Nº 10 ARQUEO DE CAJA CHICA

**EXPORTLAR LOGISTICS
ARQUEO DE CAJA CHICA**



RESPONSABLE:

FECHA:

RECIBOS DE CAJA		EFECTIVO	
RECIBO CAJA Nº	VALOR	BILLETES	VALOR
(A) SUMAN		(B) SUMAN	
SALDO ACTUAL DE CAJA CHICA (A+B)			
OBSERVACIONES:			
Realizado por	Responsable de caja	Contador	Sub Gerente

Elaborado por: Las autoras

ANEXO N. 11 DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN

		REPUBLICA DEL ECUADOR DECLARACION ADUANERA DE EXPORTACION			
Consulta del detalle de la declaración de exportación					
Número de DAE		028-2012-40-00005727			
Información de general					
Código de la distrito	GUAYAQUIL - MARITIMO	Código de régimen	EXPORTACION DEFINITIVA		
Tipo de Despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	01903692		
Información de Exportador C:\Users\jcaeresc\Desktop\declaracion de exportacion.jpg					
Nombre del exportador	CAFE ECUATORIANO S.A.	Telefono del exportador	2597980		
Dirección del exportador	Edificio World Trade Center				
Numero de documento de CIU	RUC 120244753001	Ciudad del exportador	GUAYAQUIL		
Nombre del declarante	CAFE EN GRANO	Numero de documento de			
Dirección del declarante	CESAR RUIZ				
Codigo de forma de pago	CALLE SUR E INTERSECCION	Codigo de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE		
Información de carga					
Puerto de carga		Puerto privado desde			
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	15 ENERO 2013		
Nombre del consignatario	GLORIA S.A.				
Dirección del	VIII SAN MARTIN Y CALLE 2				
Ciudad del contribuyente	BUENOS AIRES	Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA		
Almacen de lugar de	[05909026] CONTECON	Medio de transporte	MARITIMO		
Pais de destino final	GUAYAQUIL S.A.				
	ARGENTINA				