



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS

### ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### TRABAJO FINAL DE GRADO

##### TEMA

“MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA ÁGUILA  
IMPORTACIONES BICIPARTS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA.”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA

**AUTORA:** Vanessa Mosquera

**DIRECTOR:** Dra. Soraya Rhea

**IBARRA, MAYO 2015**

## RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Águila Importaciones es actualmente la única importadora en el país de la bicicleta SHIMANO y partes, marca que tiene una óptima imagen en el mercado debido a su diseño, estructura y criterios de calidad. De la información obtenida de las encuestas aplicadas al talento humano y entrevista a la contadora de la empresa, así como a un marco muestral de clientes de la misma, se determina que la empresa no dispone de un manual administrativo y financiero, ocasionando una débil cultura organizacional, trabajo en equipo, pertinencia que permita un mejor desarrollo. La falta de un manual administrativo y financiero no permite que la empresa responda a las nuevas exigencias del contexto administrativo efectivo y de excelencia, ocasionando efectos en la optimización y aseguramiento del desempeño del talento humano de los diferentes niveles y áreas funcionales, dificultando el control operativo y financiero de la empresa. Con la estructuración del mapa de procesos se estructuran los macroprocesos de la empresa y describe las interrelaciones principales entre directivos, agregados de valor y de apoyo. Los diagramas de los procesos permitirán identificar la jerarquización de cada proceso con sus actividades y relaciones administrativas con la finalidad de optimizar las metas de los indicadores establecidos en la etapa de medición. El levantamiento de procesos claves administrativos y financieros incorpora el enfoque sistémico para asegurarse de que los requisitos del cliente interno y externo se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar los niveles de satisfacción de los mismos en las funciones y dependencias de la empresa, agilizando el trabajo y garantizando la organización y desarrollo eficiente de la gestión

## ABSTRACT

The company Eagle Imports is currently the sole importer in the country of the Shimano bicycle parts, a brand that has an optimal image in the market due to its design, structure and quality criteria. From the information obtained from surveys applied to human talent and interview with the accountant of the company, as well as a sampling frame of the same customers, it is determined that the company does not have an administrative and financial handbook, causing a weak culture organizational, teamwork, relevance to allow better development. The lack of an administrative and financial handbook does not allow the company to respond to the new demands of effective administrative context and excellence, resulting effects on performance optimization and assurance of human talent of different levels and functional areas, preventing operational control and financial company. With the structure of the macro process map of the company is structured and describes the main relationships between managers, added value and support. The diagrams of the processes will identify the ranking of each process with its activities and administrative relations in order to optimize the goals of the indicators in the measuring step. The lifting of key administrative and financial processes incorporating the systemic approach to ensure that the requirements of internal and external customers are determined and are met with the aim of increasing the satisfaction levels of the same in the functions and units of the company, streamlining work and ensuring efficient organization and management development

**CERTIFICADO DE AUTORÍA**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de trabajo de fin de carrera, son de exclusiva responsabilidad de su autora, el mismo que no ha sido presentado para ningún grado, ni calificación profesional; en los contenidos tomados de diferentes fuentes de consulta, se ha hecho constar sus respectivas citas bibliográficas.



Nombre: Vanessa Mosquera

CC. 1001896206

En la ciudad de Ibarra, a los 30 días del mes de marzo de 2015.

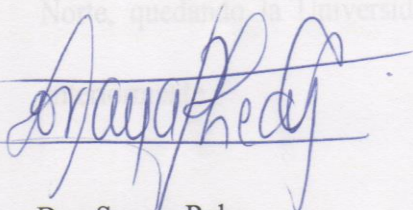
## INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Dany Vanessa Mosquera Terán, para optar por el Título de Ingeniera Comercial, cuyo tema es: "Manual Administrativo Financiero para la empresa Águla importaciones Biciparts Cia. Ltda. De la ciudad de Ibarra."

Yo, Dany Vanessa Mosquera Terán, con cédula de ciudadanía Nro. 1001896206, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales

Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 30 días del mes de marzo de 2015.



Dra. Soraya Reha.

c.c. 1001693256



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Dany Vanessa Mosquera Terán, con cédula de ciudadanía Nro. 1001896206, manifiesto mi 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 autor (es) del trabajo de grado denominado: "MANUAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES BICIPARTS CÍA LTDA DE LA CIUDAD DE IBARRA." que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

### DATOS DE CONTACTO

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

(Firma):

Nombre: Vanessa Mosquera

Cédula: 1001896206

Ibarra, a los 30 días del mes de marzo de 2015



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

#### 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 dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE CIUDADANÍA:</b>	1001896206		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Mosquera Terán Dany Vanessa		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ibarra		
<b>EMAIL:</b>	Vanessam01@hotmail.com		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	022 468 697	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0988399676

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES BICIPARTS CIA LTDA. DE LA CIUDAD DE IBARRA”
<b>AUTORA:</b>	Dany Vanessa Mosquera Terán
<b>FECHA:</b>	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, Dany Vanessa Mosquera Terán, con cédula de ciudadanía Nro. 1001896206, en calidad de autor (a) (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo 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. CONSTANCIAS**

La autora es manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.



Ibarra, a los..... días del mes de..... de 20.....

**LA AUTORA:**



.....  
Nombre: Dany Vanessa Mosquera Terán  
C.C.: 1001896206

*Por ti me ocultaría  
Me iría al fin del universo  
Habría en el cosmos  
Habría en la tierra de nadie  
para ver una sonrisa de libertad  
y sosiego en tu mirada  
Abrazaría el silencio  
Me fundiría en la nada  
sabiendo que el todo*

**DEDICATORIA**

*Para mi hija Alejandra, el esfuerzo que he entregado a lo largo de mi existencia.*

*Por ti me ocultaría*

*Me iría al fin del universo*

*Me perdería en el cosmos*

*Habitaría en la tierra de nadie*

*para ver una sonrisa de libertad*

*y sosiego en tu mirada*

*Abrazaría el silencio*

*Me fundiría en la nada*

*sabiendo que el todo*

*es solo tuyo.*

*Seguiría el cordón del tiempo*

*a orilla de tus pasos*

*por saberte feliz*

*en el camino de tus sueños.*

*Vanessa Mosquera.*

## AGRADECIMIENTO

*Desde mi corazón de nube, para abrir pétalos de consciencia y amor*

*Para mis profesores insignia, por sus conocimientos y sabiduría.*

*Para Soraya Rhea, cómplice de un sueño, una guía y una luz al final del camino.*

*Para Anita Arciniega, por su trabajo minucioso, digno de una mujer inteligente.*

*Para Marcelo Vallejo, por su calidez humana, sinónimo de un ser sensible.*

*Para Marlon Pineda, por su interés y apoyo.*

*La sencillez es la mayor virtud y la espontaneidad es la máxima de las sabidurías. Para ustedes una avalancha de buenas vibraciones y un océano de bendiciones.*

## PRESENTACIÓN

Los manuales administrativo y financiero contribuyen en la organización una herramienta de gestión y control para accionar hacia un sistema funcional operando con procesos que determinan roles, o responsabilidades, actividades secuenciales lógicas bajo los principios de jerarquía, coordinación, participación activa del talento humano, eficacia, y eficiencia para el mejoramiento de la administración. La finalidad principal del proyecto es diseñar un manual administrativo y financiero para la empresa Águila Importaciones de la ciudad de Ibarra, para lo cual se estructuraron los siguientes capítulos:

En el capítulo primero se realiza el Diagnóstico Técnico situacional interno para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su entorno, que fundamenten la viabilidad de la realización del manual administrativo y financiero para la empresa.

En el capítulo segundo se estructura las bases teóricas, científicas, mediante la investigación documental, bibliográfica, para conocer toda la información acerca del problema que sustenta y fundamenta la investigación.

En el capítulo tercero se elabora el manual administrativo y financiero acorde a las necesidades de la empresa Águila Importadores, estructurando las funciones del talento humano de la empresa, definiendo el mapa de procesos y el levantamiento de procesos principales, con la finalidad de disponer de un instrumento administrativo, financiero y alcanzar efectividad en las operaciones administrativas y financieras.

En el cuarto capítulo se miden los principales impactos que generará el manual administrativo y financiero, analizando los efectos que producirá en la empresa y en la sociedad, mediante una escala de evaluación.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	ii
ABSTRACT.....	iii
CERTIFICADO DE AUTORÍA.....	iv
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	v
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD	
TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
DEDICATORIA .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
ÍNDICE.....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xviii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xix
ÍNDICE GRÁFICOS .....	xx
ÍNDICE DE DIAGRAMAS .....	xxi
INTRODUCCIÓN .....	xxii
JUSTIFICACIÓN .....	xxiii
OBJETIVOS .....	xxv
Objetivo general.....	xxv
Objetivos específicos .....	xxv
CAPÍTULO I .....	26
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	26
Antecedentes del diagnóstico.....	26
Objetivos del diagnóstico.....	27
General.....	27
Específicos .....	27
Variables diagnósticas .....	27
Identificación de variables .....	27
Indicadores o sub aspectos que definen a las variables .....	28
Matriz de relación diagnóstica .....	30
Mecánica operativa .....	32
Identificación de la población.....	32
Identificación de la muestra .....	32

Cálculo de la muestra.....	33
Técnicas o instrumentos.....	33
Encuestas.....	33
Entrevista .....	33
Tabulación y análisis de información .....	34
Encuesta aplicada al talento humano de la empresa Águila Importaciones .....	34
Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Águila Importaciones .....	45
Entrevista dirigida a la contadora de la empresa Águila Importaciones.....	54
Matriz FODA .....	55
Cruces estratégicos FO, FA, DO, DA.....	56
Determinación del problema diagnóstico .....	57
CAPÍTULO II.....	58
MARCO TEÓRICO.....	58
La empresa .....	58
Definición .....	58
Clasificación de la empresa .....	58
Categorías de empresas en el Ecuador.....	59
Administración.....	59
Definición .....	59
Importancia .....	59
Objetivos de la administración.....	60
Planificación .....	60
Organización.....	61
Integración de personal .....	61
Dirección.....	62
Control .....	62
Misión. ....	63
Visión.....	63
Políticas.....	64
Objetivos.....	64
Valores. ....	65
Análisis FODA.....	65
Definición del manual.....	66
Objetivos de los manuales .....	66

Tipos de manuales.....	67
Ventajas de los manuales .....	67
Procesos .....	68
Objetivos de los procesos.....	68
Importancia de los procesos.....	69
Características de los procesos.....	69
Beneficios de los procesos .....	70
Manuales de procesos .....	70
Objetivos de los manuales de procesos.....	70
Mapa de procesos.....	71
Flujogramas.....	71
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>73</b>
<b>PROPUESTA.....</b>	<b>73</b>
Descripción .....	73
Marco filosófico.....	74
Misión. ....	74
Visión.....	75
Objetivos corporativos estratégicos: .....	75
Principios y valores corporativos:.....	75
Funciones .....	76
Reglamento Interno:.....	76
Estructura de procesos .....	77
Manual de funciones del talento humano de la empresa Águila Importaciones.....	79
Funciones del Gerente.....	79
Funciones del asistente de gerencia .....	80
Funciones del Administrador .....	81
Funciones del Asesor jurídico.....	82
Funciones del Asistente administrativo financiero .....	83
Funciones del Contador general.....	84
Funciones del Auxiliar contable .....	85
Funciones del Analista de talento humano .....	86
Funciones del Auxiliar de servicios .....	87
Funciones del Guardia de seguridad.....	88
Funciones del Jefe de ventas.....	89

Funciones del Vendedor .....	90
Funciones del Despachador de ventas .....	91
Funciones del Jefe de bodega .....	92
Funciones del Bodeguero.....	93
Ambiente de trabajo.....	94
Medición de resultados .....	94
Establecimiento de metas.....	95
Trabajo en equipo .....	96
Estímulo de tareas .....	96
Manual de procesos administrativo y financiero .....	97
Software contable.....	98
Procesos administrativos.....	98
Proceso: Plan estratégico. ....	98
Proceso: Plan de comercialización.....	100
Proceso. Indicadores de gestión.....	102
Proceso. Recepción, calificación y aprobación de crédito.....	104
Proceso. Importaciones .....	106
Proceso. Selección e inducción del personal .....	108
Proceso. Evaluación del desempeño del talento humano .....	110
Procesos financieros.....	112
Proceso: Elaboración de presupuesto.....	112
Proceso: Aplicación de presupuesto .....	114
Proceso: Adquisición de insumos de oficina y otros .....	116
Proceso. Compra de bienes de larga duración .....	118
Proceso. Recepción de facturas para pago a proveedores.....	120
Proceso. Creación de pasivos por cierre mensual .....	122
Proceso. Elaboración del cierre anual de ingresos.....	124
Proceso: Elaboración de Estados Financieros.....	126
Proceso: Ensamble de las bicicletas.....	128
Atención al cliente .....	130
Calidad de atención.....	130
Expectativas organizativas.....	131
Calidad del producto .....	132
Proceso de ventas.....	133



Infraestructura – espacios .....	135
Nivel de satisfacción y fidelidad.....	135
Catálogo de cuentas .....	135
Control interno .....	140
Principios control interno.....	140
Normas de control interno para el área de inversiones en existencias y bienes de larga duración.....	141
Proceso: Control de gestión .....	146
Proceso: Control de propiedad, planta y equipos.....	148
CAPÍTULO IV.....	150
IMPACTOS DEL PROYECTO. ....	150
Conceptualización de los impactos .....	150
Impacto organizacional .....	151
Impacto Económico .....	152
Impacto Social .....	153
Impacto Educativo. ....	155
Resumen de los impactos.....	156
Bibliografía .....	157
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	159
CONCLUSIONES .....	159
RECOMENDACIONES.....	160
ANEXO 1.....	161
ANEXO 2.....	164
ANEXO 3.....	166
ANEXO 4.....	167

## ÍNDICE DE CUADROS

1. Matriz de relación diagnóstica .....	30
2. Matriz FODA .....	55
3. Cruces Estratégicos .....	56
4. Símbolos de la norma ANSI para elaborar flujo gramas (Diagramación Administrativa)	72
5. Proceso: Plan estratégico. ....	98
6. Proceso: Plan de comercialización.....	100
7. Proceso. Indicadores de gestión .....	102
8. Proceso. Recepción, calificación y aprobación de crédito.....	104
9. Proceso. Selección e inducción del personal .....	108
10. Proceso. Evaluación del desempeño del talento humano .....	110
11. Proceso: Elaboración de presupuesto.....	112
12. Proceso: Aplicación de presupuesto .....	114
13. Proceso. Compra de bienes de larga duración .....	118
14. Proceso. Creación de pasivos por cierre mensual .....	122
15. Proceso. Elaboración del cierre anual de ingresos.....	124
16. Proceso: Elaboración de Estados Financieros.....	126
17. Proceso: Ensamble de las bicicletas.....	128
18. Plan de cuentas de la empresa Águila Importaciones .....	136
19. Proceso: Control de gestión .....	146
20. Proceso: Control de propiedad, planta y equipos.....	148
21. Calificación del impacto .....	150
22. Impacto organizacional .....	151
23. Impacto económico .....	152
24. Impacto social .....	153
25. Impacto educativo .....	155
26. Matriz general .....	156

**ÍNDICE DE TABLAS**

1. Talento humano actual de la empresa Águila Importaciones .....	xxii
2. Población.....	32
3. Conocimiento de misión, visión y objetivos corporativos.....	34
4. Documentado funciones.....	35
5. Principios y valores.....	36
6. Reglamento interno.....	37
7. Reglamento interno.....	38
8. Ambiente de trabajo.....	39
9. Medición de resultados .....	40
10. Establecimiento de metas.....	41
11. Trabajo en equipo .....	42
12. Estimula tareas .....	43
13. Manual de procesos - importancia .....	44
14. Atención de calidad.....	45
15. Expectativas .....	46
16. Calidad del producto .....	47
17. Proceso de ventas.....	48
18. Infraestructura – espacios .....	49
19. Imagen institucional.....	50
20. Nivel de satisfacción .....	51
21. Fidelidad .....	52
22. Mejoramiento.....	53

## ÍNDICE GRÁFICOS

1. Conocimiento de misión, visión y objetivos corporativos.....	34
2. Documentado funciones.....	35
3. Principios y valores.....	36
4. Reglamento interno.....	37
5. Estructura Organizacional.....	38
6. Ambiente de trabajo.....	39
7. Medición de resultados.....	40
8. Establecimiento de metas.....	41
9. Trabajo en equipo.....	42
10. Estimula tareas.....	43
11. Manual de procesos - Importancia.....	44
12. Atención de calidad.....	45
13. Expectativas.....	46
14. Calidad del producto.....	47
15. Proceso de ventas.....	48
16. Infraestructura – espacios.....	49
17. Imagen institucional.....	50
18. Nivel de satisfacción.....	51
19. Fidelidad.....	52
20. Mejoramiento.....	53
21. Estructura de procesos.....	77

**ÍNDICE DE DIAGRAMAS**

1. Plan estratégico .....	99
2. Plan de comercialización .....	101
3. Indicadores de gestión.....	103
4. Recepción, calificación y aprobación de crédito .....	105
5. Importaciones.....	107
6. Selección e inducción del personal .....	109
7. Evaluación del desempeño del talento humano .....	111
8. Elaboración de presupuesto .....	113
9. Aplicación del presupuesto .....	115
10. Adquisición de insumos de oficina y otros .....	117
11. Compra de bienes de larga duración .....	119
12. Recepción de facturas para pagos a proveedores.....	121
13. Creación de pasivos por cierre mensual.....	123
14. Cierre anual de ingresos.....	125
15. Elaboración de estados financieros .....	127
16. Ensamble de bicicletas .....	129
17. Ventas .....	134
18. Control de gestión .....	147
19. Control de propiedad, planta y equipo .....	149

## INTRODUCCIÓN

La empresa Águila Importaciones es actualmente la única importadora en el país de la bicicleta SHIMANO y partes, marca que tiene una óptima imagen en el mercado debido a su diseño, estructura y criterios de calidad que la hacen una de las bicicletas de mayor demanda en el país. La empresa Águila Importaciones tiene como personalidad jurídica, Compañía Limitada, siendo el accionista principal el Sr. Pedro Rodríguez ex deportista del ciclismo y ganador de varias competencias realizadas al norte de nuestro país Ecuador. La empresa Águila Importaciones se conformó el 20 de julio del año 2006 localizándose en la ciudad de Ibarra, en la Av. Mariano Acosta Nro. 1546 y Gabriela Mistral, manteniéndose en la misma hasta el año 2012. En el año 2013 debido a su crecimiento de volumen en ventas, la empresa tuvo su local permanente de ventas y exposición en la panamericana norte del país, en el km 8 vía Atuntaqui, Cantón Antonio Ante, en la calle Luis H. Gordillo y panamericana. La infraestructura física de la empresa es de 2.200m<sup>2</sup> en los que se determina un bloque para el área administrativa y financiera, área de exhibición y ventas y, bodega. Actualmente la empresa dispone del siguiente personal.

**Tabla 1.**

***Talento humano actual de la empresa Águila Importaciones***

<b>Descripción</b>	<b>Número</b>
Gerente general	1
Gerente administrativo	1
Contadora	1
Secretaria	1
Técnico en sistemas	3
Vendedoras	16
<b>Subtotal</b>	<b>23</b>

Fuente: Gerencia Administrativa de Águila Importaciones

Este crecimiento empresarial crea la necesidad de visualizar la posición actual en términos de gestión administrativa, financiera, para lo cual se hace necesario realizar el diagnóstico situacional a la empresa Águila Importaciones, con la finalidad de sustentar la necesidad que tiene la misma de contar con el manual administrativo y financiero que contribuyan a mejorar el desempeño de la gestión de la empresa, talento humano, transacciones comerciales en forma ordenada, lógica y sistémica de los elementos fundamentado para contar con una comunicación efectiva, coordinación, dirección y evaluación administrativa financiera eficiente y eficaz de manera que representen un elemento importante en la toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño productivo y competitivo.

### **JUSTIFICACIÓN**

En la entrevista preliminar con el Sr. Pedro Rodríguez gerente general y el Ing. Jorge Almeida gerente administrativo, manifiestan que uno de los problemas actuales que tiene la empresa Águila Importadores es que no disponen de un manual de administrativo y financiero, lo que ocasiona debilidades en sus operaciones, procesos para facilitar el control técnico y económico. En la administración administrativa y financiera adquieren importancia los manuales administrativos y financieros como instrumentos que tienen el propósito de servir de consulta y orientación acerca de información relacionada con los procesos y procedimientos de trabajo formalmente establecidos para la tramitación y ejecución de los servicios que tiene en este caso específico la empresa Águila Importaciones. Los manuales deben tener como principio la modernización, agilización y confiabilidad para la gestión administrativa y financiera de la empresa. Como punto de partida para la elaboración de estos manuales esta la caracterización de los procesos administrativos y financieros como un conjunto ordenado de etapas que se concretan en la ordenación e implementación de procedimientos confiables, legales, ágiles que permitan el registro, revelación y análisis de la información financiera de la empresa Águila

Importaciones, a través de los Estados Financieros, informes, reportes, satisfaciendo las necesidades específicas de información para la gerencia y externa para las entidades de control. Con el manual administrativo y financiero, la empresa Águila Importaciones dispondrá de una herramienta indispensable como componente de control interno, para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral, que contenga todas las instrucciones, responsabilidades, funciones de las distintas operaciones administrativas y financieras así como para el cumplimiento correcto y oportuno de las obligaciones tributarias fiscales y laborales con lo que debe cumplir la empresa.

Con el manual administrativo y financiero se optimizará los recursos humanos, materiales, económicos de la empresa, esto a su vez permitirá llevar un mayor control sobre los recursos, maximizando su capacidad operativa y rentabilidad de las exportaciones de bicicletas y partes y la venta a sus diferentes distribuidores o clientes finales en el norte del país. Otro beneficio importante es que se dispondrá de información clara, oportuna que permita conocer la situación económica – financiera real de la empresa, los ingresos y los desembolsos de efectivo que se realicen.

Existe la factibilidad para la realización del manual y todo su contexto, debido a la apertura logística de la gerencia general a través del Sr. Pedro Rodríguez y de la gerencia administrativa del Ing. Jorge Almeida de la empresa Águila Importaciones, lo cual permitirá el levantamiento de los procedimientos de los cargos, y funciones desde el punto de vista administrativo y los procesos más relevantes desde el enfoque financiero.



## OBJETIVOS

### Objetivo general

Elaborar un Manual de Administrativo y Financiero para la Empresa Águila Importaciones de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

### Objetivos específicos

1. Realizar el Diagnóstico Técnico situacional interno para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su entorno, que fundamenten la importancia de la implementación del manual administrativo y financiero para la empresa.
2. Estructurar las bases teóricas, científicas, mediante la investigación documental, bibliográfica y lincográfica, para conocer toda la información acerca del problema que sustenta y fundamenta la investigación.
3. Estructurar el manual administrativo y financiero acorde a las necesidades de la empresa Águila Importadores, con la finalidad de disponer de un instrumento administrativo, financiero para el mejoramiento los procedimientos y alcanzar efectividad en las operaciones administrativas y financieras.
4. Establecer los principales impactos que generará el proyecto, analizando los efectos que producirá en la empresa y en la sociedad. Con la finalidad de mitigar los impactos negativos que genere el proyecto.

# CAPÍTULO I

## 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

### 1.1. Antecedentes del diagnóstico

La empresa Águila Importaciones tiene como personalidad jurídica, Compañía Limitada, siendo el accionista principal el Sr. Pedro Rodríguez ex deportista del ciclismo y ganador de varias competencias realizadas al norte de nuestro país Ecuador. La empresa es actualmente la única importadora en el país de la bicicleta SHIMANO y partes, marca que tiene una óptima imagen en el mercado debido a su diseño, estructura y criterios de calidad que le hacen una de las bicicletas de mayor demanda en el país. La empresa Águila Importaciones se conformó el 20 de julio del año 2006 localizándose en la ciudad de Ibarra, en la Av. Mariano Acosta Nro. 1546 y Gabriela Mistral, manteniéndose en la misma hasta el año 2012. En el año 2013 debido a su crecimiento de volumen en ventas, la empresa tuvo su local permanente de ventas y exposición en la panamericana norte del país, en el km 8 vía Atuntaqui, Cantón Antonio Ante, en la calle Luis H. Gordillo y panamericana. La infraestructura física de la empresa es de 2.200m<sup>2</sup> en los que se determina un bloque para el área administrativa y financiera, área de exhibición y ventas, bodegas. Según el Sr. Pedro Rodríguez gerente general, la empresa tiene nueve años operando en el mercado de importaciones de bicicletas, lo que ha permitido tener un crecimiento en cuanto al volumen de ventas, tamaño organizacional y talento humano.

Este crecimiento empresarial crea la necesidad de visualizar la posición actual en términos de gestión administrativa, financiera, para lo cual se hace necesario realizar el diagnóstico situacional a la empresa Águila Importaciones, con la finalidad de sustentar la necesidad que tiene la misma de contar con el manual administrativo y financiero que

contribuyan a mejorar el desempeño de la gestión de la empresa, talento humano, transacciones comerciales en forma ordenada, lógica y sistémica de los elementos fundamentado para contar con una comunicación efectiva, coordinación, dirección y evaluación administrativa financiera eficiente y eficaz de manera que representen un elemento importante en la toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño productivo y competitivo.

## **1.2. Objetivos del diagnóstico**

### **1.2.1. General**

Realizar el Diagnóstico Técnico situacional interno, identificando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su entorno, que fundamenten la viabilidad de la realización del manual administrativo y financiero para la empresa.

### **1.2.2. Específicos**

- Analizar en el talento humano el conocimiento del marco filosófico funcional de la empresa Águila Importaciones.
- Identificar aspectos de cultura organizacional de la empresa Águila Importaciones.
- Verificar los procesos contables financieros que tiene el departamento contable de la empresa Águila Importaciones
- Establecer los niveles de satisfacción que tienen los clientes de la empresa Águila Importaciones.

## **1.3. Variables diagnósticas**

### **1.3.1. Identificación de variables**

Se procedió a determinar las siguientes variables para la elaboración de diagnóstico situacional de la empresa Águila Importaciones.

- Marco filosófico y funciones
- Cultura organizacional
- Procesos contables financieros
- Atención al cliente

### **1.3.2. Indicadores o sub aspectos que definen a las variables**

Una vez determinado las variables se identificaron los indicadores para cada una de ellas, para el desarrollo de la investigación.

#### **Marco filosófico y funciones**

Misión, visión, objetivos

Funciones

Valores

Reglamento interno

#### **Cultura organizacional**

Ambiente de trabajo

Medición de resultados

Establecimiento de metas

Trabajo en equipo

Estímulo de tareas

Manual de procesos

#### **Procesos contables - financieros**

Procesos financieros

Software contable

Estados financieros

Proceso de presupuesto

Importancia

**Atención al cliente**

Calidad de atención

Expectativas organizativas

Calidad del producto

Proceso de ventas

Infraestructura física – espacios

Imagen institucional

Nivel de satisfacción

Fidelidad

## 1.4. Matriz de relación diagnóstica

### *Cuadro 1.*

#### *Matriz de relación diagnóstica*

Objetivos	Variables	Indicadores	Técnicas de información	Fuentes
Analizar en el talento humano el conocimiento del marco filosófico y funcional de la empresa Águila Importaciones	Marco filosófico y funciones	Misión, visión, objetivos corporativos	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
		Funciones	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
		Principios, Valores, estrategias	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
		Reglamento interno	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
Identificar aspectos de cultura organizacional de la empresa Águila Importaciones	Cultura organizacional	Estructura	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
		Ambiente de trabajo	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
		Medición de resultados	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
		Establecimiento de metas	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
		Trabajo en equipo	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
		Estímulo de tareas	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
		Manual de procesos	Encuesta	Talento humano de la empresa Águila Importaciones
Verificar los procesos contables, financieros que tiene el departamento contable de la empresa Águila Importaciones	Procesos contables – financieros	Proceso financiero	Entrevista	Talento humano - Contadora de la empresa Águila Importaciones
		Software contable	Entrevista	Talento humano - Contadora de la empresa Águila Importaciones
		Estados financieros	Entrevista	Talento humano - Contadora de la empresa Águila Importaciones

		Procesos de presupuesto	Entrevista	Talento humano - Contadora de la empresa Águila Importaciones
		Importancia M.P.A.F	Entrevista	Talento humano - Contadora de la empresa Águila Importaciones
Establece los niveles de satisfacción que tiene los clientes de la empresa Águila Importaciones	Atención al cliente	Calidad de atención	Encuesta	Clientes de la empresa Águila Importaciones
		Expectativas organizativas	Encuesta	Clientes de la empresa Águila Importaciones
		Calidad de producto	Encuesta	Clientes de la empresa Águila Importaciones
		Proceso de ventas	Encuesta	Clientes de la empresa Águila Importaciones
		Infraestructura – espacios	Encuesta	Clientes de la empresa Águila Importaciones
		Imagen institucional	Encuesta	Clientes de la empresa Águila Importaciones
		Nivel de satisfacción	Encuesta	Clientes de la empresa Águila Importaciones
		Fidelidad	Encuesta	Clientes de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

## 1.5. Mecánica operativa

### 1.5.1. Identificación de la población

La población sujeta a diagnóstico son dos grupos: la primera población son los 23 empleados que laboran en la empresa Águila Importaciones. La segunda población son los clientes que visitan la empresa con un promedio semanal de 160 y mensual de 640 clientes siendo esta la población sujeta a investigación (fuente: Director administrativo mes de enero 2015).

**Tabla 2.**

***Población***

Descripción	Número
<b>1. Personal de la empresa Águila Importaciones</b>	
Gerente general	1
Gerente administrativo	1
Contadora	1
Secretaria	1
Técnico en sistemas	3
Vendedoras	16
<b>Subtotal</b>	<b>23</b>
<b>2. Clientes</b>	<b>640</b>

Fuente: Gerencia Administrativa de Águila Importaciones  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

Para la primera población que corresponde a 23 empleados de la empresa Águila Importaciones no se realiza el cálculo de la muestra debido a que es menor de 100 personas, por lo que se utiliza la técnica del censo. Para la segunda población si se realizó el cálculo de la muestra.

### 1.5.2 Identificación de la muestra

Para determinar la muestra se utilizó la siguiente fórmula, para un nivel de confianza del 95%:



### 1.5.2.1 Cálculo de la muestra

Para el cálculo de la muestra se aplica la siguiente ecuación:

$$n \equiv \frac{N \times P^2 \times Q^2}{(N-1)E^2 + P^2Q^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo

$\delta^2$ = Desviación típica de la población (0.5)

Z= valor crítico, corresponde a un valor dado del Nivel de confianza (0.95% dos colas = 1.96)

e= Error en la medida de la muestra. Nivel de error (5%; 0.05)

$$n \equiv \frac{0.5^2 \times 1.96^2 \times 640}{(640-1)0.05^2 + 0.5^2 1.96^2}$$

n=240 clientes de la empresa Águila Importaciones.

### 1.5.3. Técnicas o instrumentos

#### 1.5.3.1. Encuestas

La técnica de la encuesta se aplicó al talento humano de la empresa Águila Importaciones, con la finalidad de obtener información respecto al conocimiento del marco filosófico, funciones y cultura organizacional de la empresa. Esta técnica también se aplicó a los clientes que tiene la empresa con el objetivo de establecer el nivel de satisfacción respecto a la atención y calidad de los productos.

#### 1.5.3.2. Entrevista

Esta técnica de entrevista fue dirigida a la Ing. Brenda Mafla contadora de la empresa Águila Importaciones, para obtener información sobre los aspectos contables y financieros que

actualmente maneja la empresa.

## 1.6. Tabulación y análisis de información

### 1.6.1 Encuesta aplicada al talento humano de la empresa Águila Importaciones

#### 1. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos corporativos de la empresa?:

**Tabla 3.**

#### *Conocimiento de misión, visión y objetivos corporativos*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	26,09
NO	17	73,91
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

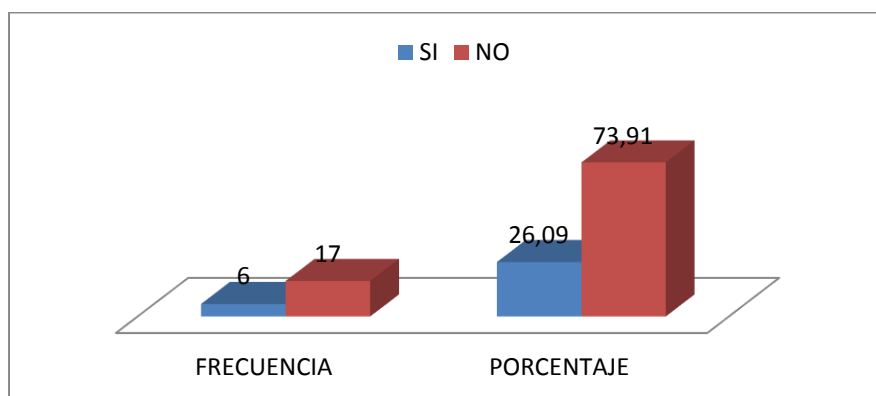
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 1.**

#### *Conocimiento de misión, visión y objetivos corporativos*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

#### **Análisis:**

Actualmente la empresa Águila Importaciones no tiene de forma documentada el marco filosófico de la misma, razón por la cual la mayoría de los empleados desconocen de estos elementos administrativos.

## 2. ¿Tiene documentado las funciones de su cargo o puesto de trabajo?

**Tabla 4.**

### *Documentado funciones*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	23	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

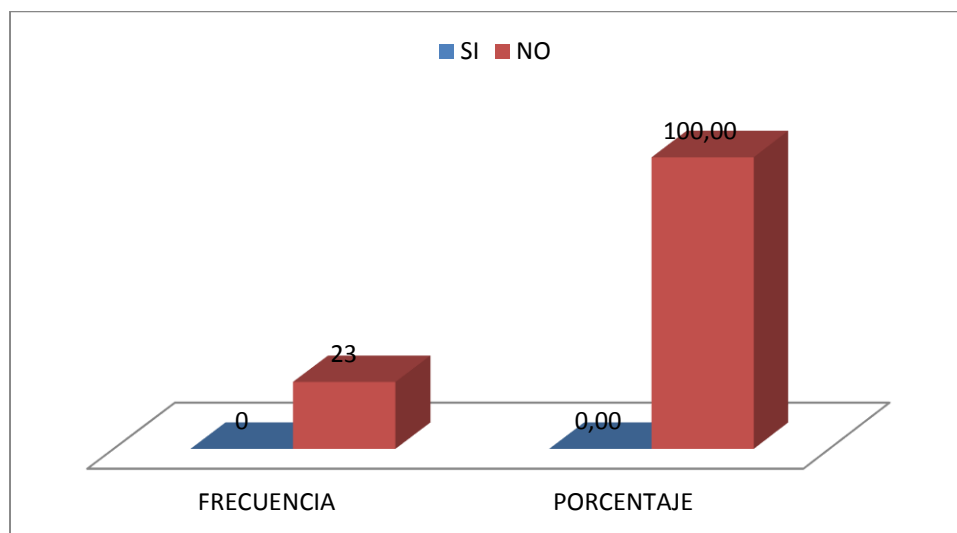
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 2.**

### *Documentado funciones*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

### **Análisis:**

Una de las debilidades que tiene la empresa Águila Importaciones es el no poseer de forma documentada las funciones de su talento humano, por consiguiente los mismos no tienen claro cuáles son sus responsabilidades dentro de la empresa.

### 3. ¿Le han dado a conocer los principios y valores de la empresa?

**Tabla 5.**

**Principios y valores**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	39,13
NO	14	60,87
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

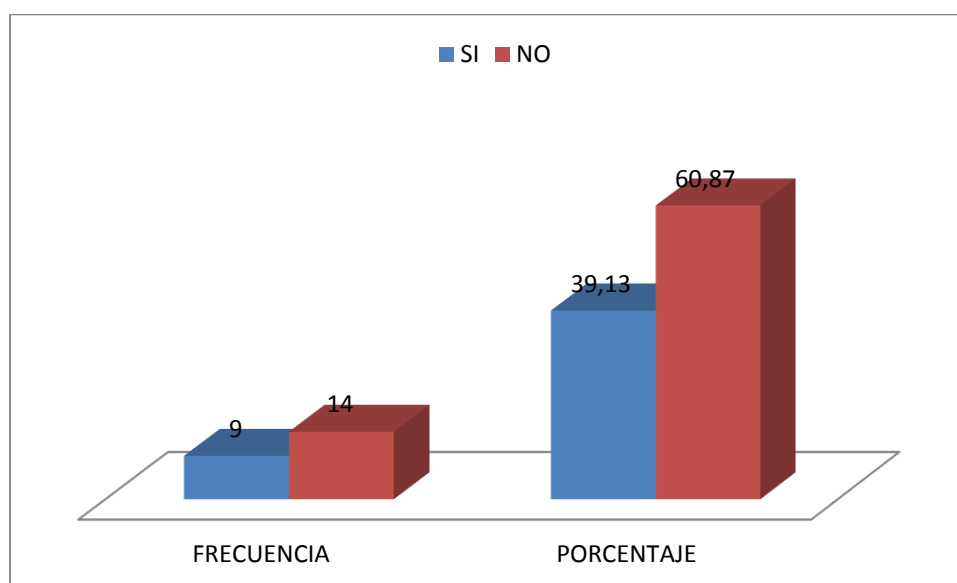
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 3.**

**Principios y valores**



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

### **Análisis:**

En el talento humano de la empresa Águila Importaciones existe un desconocimiento respecto a los principios y valores que se manejan en la institución, ya que actualmente no se tiene de una forma estructurada y visible para los empleados.

#### 4. ¿Le han dado a conocer el reglamento interno de la empresa?

**Tabla 6.**

##### **Reglamento interno**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	23	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

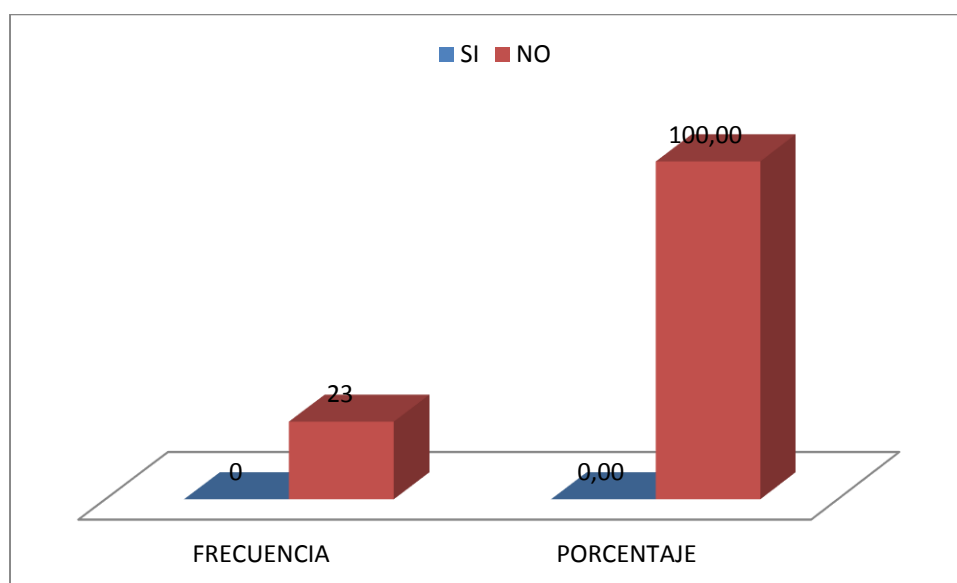
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 4.**

##### **Reglamento interno**



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

#### **Análisis:**

Actualmente la empresa Águila Importaciones está en el proceso de elaboración y aprobación del reglamento interno, por el Ministerio de Relaciones Laborales.

## 5. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

**Tabla 7.**

### **Reglamento interno**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	23	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

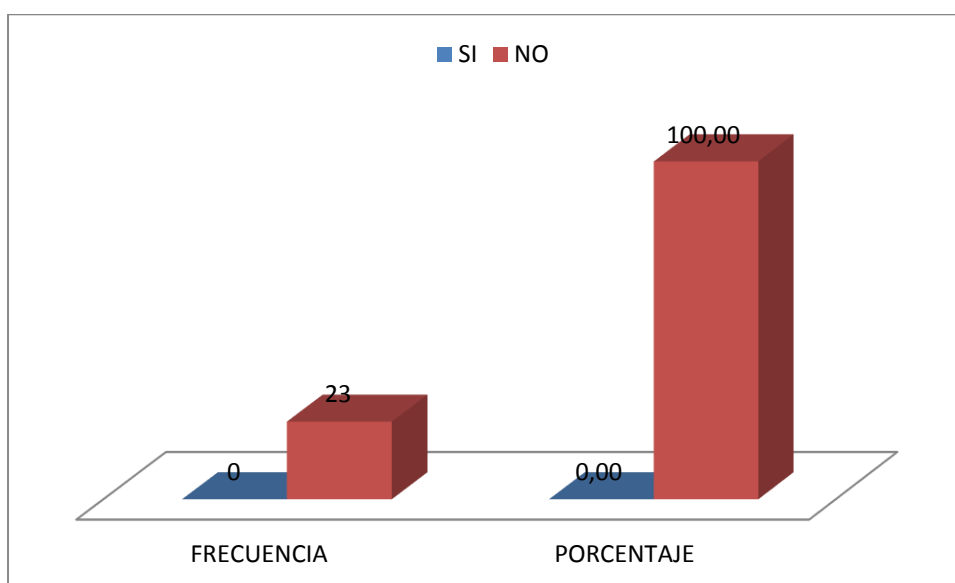
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 5.**

### **Estructura Organizacional**



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

### **Análisis:**

En el talento humano de la empresa Águila Importaciones existe un total desconocimiento respecto de la estructura organizacional.

## 6. ¿El ambiente de trabajo en el área organizacional que usted desempeña es?

**Tabla 8.**

### *Ambiente de trabajo*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0,00
MUY BUENO	1	4,35
BUENO	15	65,22
REGULAR	7	30,43
MALO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

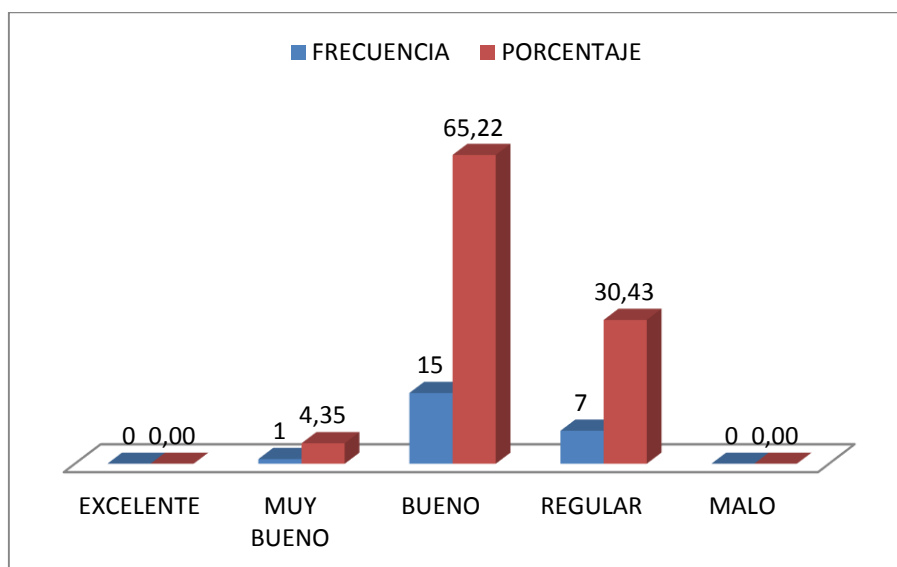
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 6.**

### *Ambiente de trabajo*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

### **Análisis:**

El talento humano afirma que el ambiente de trabajo que actualmente existe en la empresa es armonioso, debido a buenas relaciones interpersonales y que no se ha identificado conflictos de magnitud en ningún área.

## 7. ¿Se miden las actividades o resultados que realiza usted en su puesto de trabajo?

**Tabla 9.**

### *Medición de resultados*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,00
EN OCASIONES	3	13,04
NUNCA	20	86,96
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

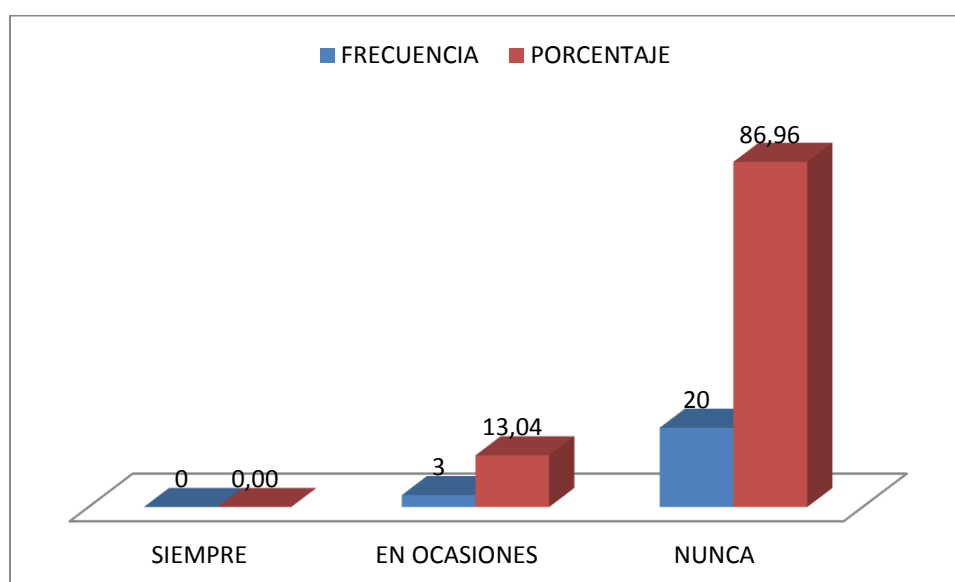
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 7**

### *Medición de resultados*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

### **Análisis:**

La empresa Águila Importaciones no realiza una medición de los resultados alcanzados por el talento humano, en vista de que no se tiene ningún método de evaluación que les permita medir este factor muy importante para toda institución, que les permita detectar posibles no conformidades.



## 8. ¿Su jefe inmediato establece metas semestrales – anuales en las actividades de su puesto de trabajo?

**Tabla 10.**

### *Establecimiento de metas*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	7	30,43
EN OCASIONES	16	69,57
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

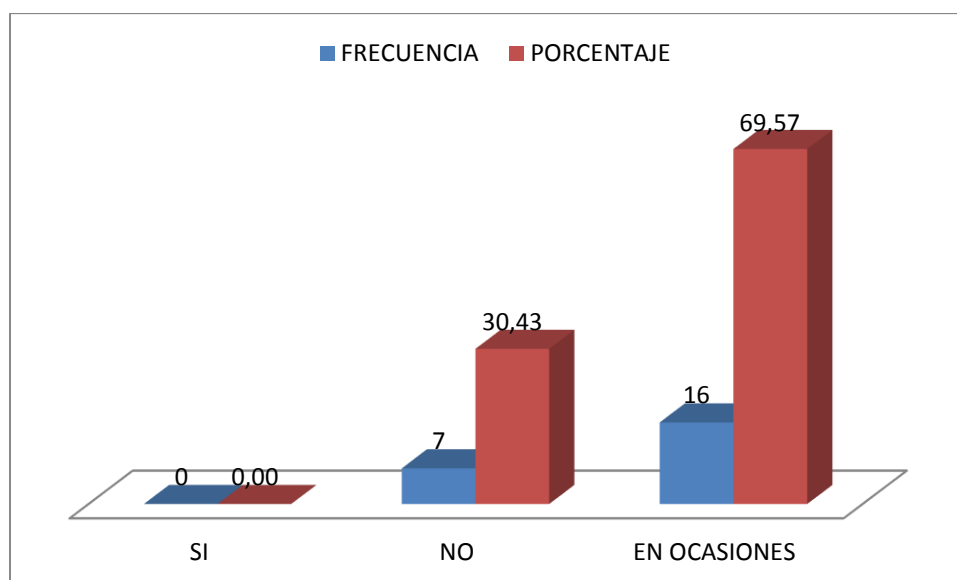
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 8.**

### *Establecimiento de metas*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

### **Análisis:**

En ocasiones los jefes inmediatos establecen metas a su personal, esto debido a que la institución no se exige al cumplimiento de las mismas, solo cuando tienen pedidos en gran escala es que motivan al talento humano a que se cumplan con los plazos.

## 9. ¿Se fomenta el trabajo en equipo en la empresa?

**Tabla 11.**

### *Trabajo en equipo*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,00
EN OCASIONES	5	21,74
NUNCA	18	78,26
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

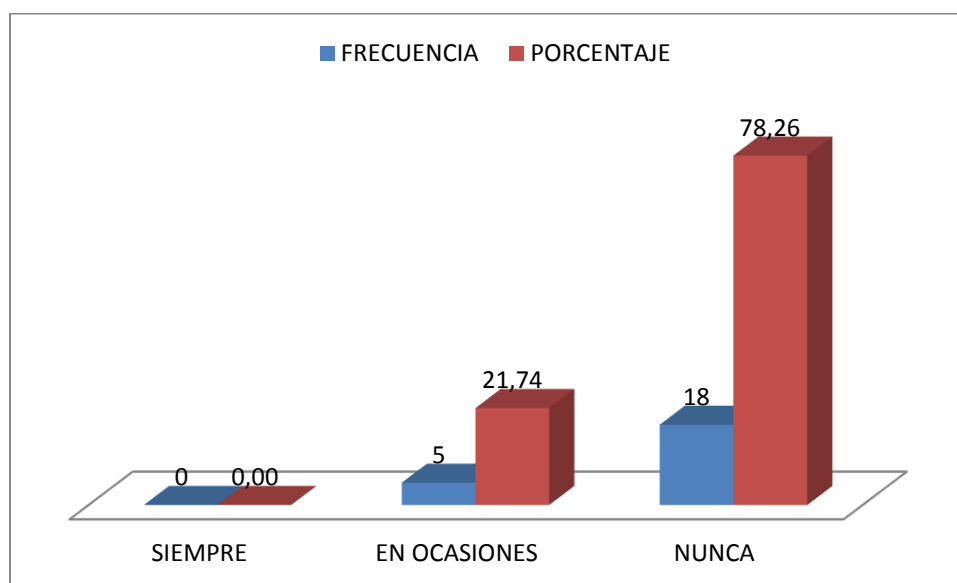
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 9.**

### *Trabajo en equipo*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

### **Análisis:**

Actualmente en la empresa Águila Importaciones no existe un desarrollo de cultura organizacional que motive al talento humano a trabajar en equipo, para que de esta manera se logre alcanzar las metas y objetivos institucionales y a su vez alcance parámetros altos de competitividad y productividad.

## 10. ¿Estimula las tareas, actividades que realiza en su puesto de trabajo su jefe inmediato?

**Tabla 12.**

### *Estimula tareas*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	0	0,00
EN OCASIONES	2	8,70
NUNCA	21	91,30
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

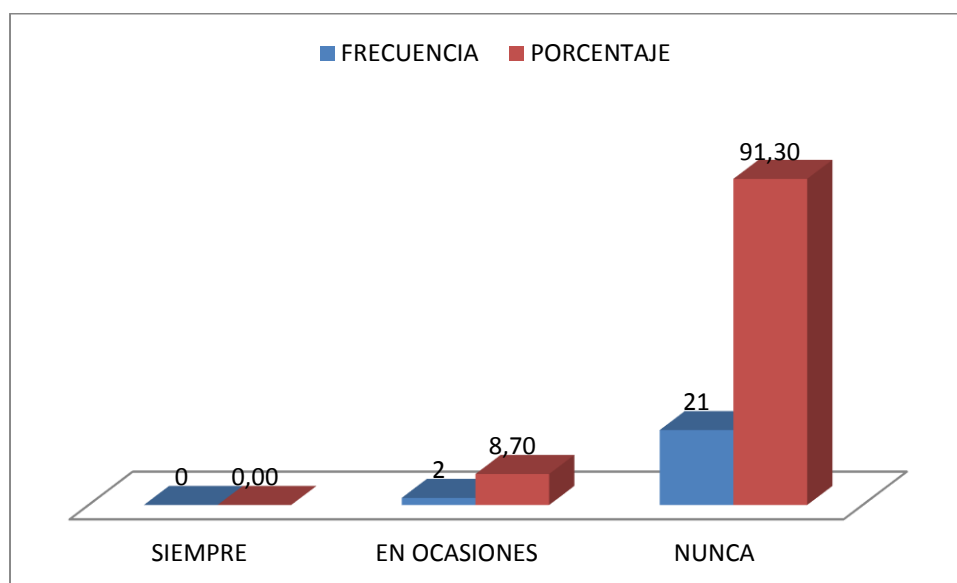
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 10.**

### *Estimula tareas*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

### **Análisis:**

En los diferentes puestos de trabajo que tiene la empresa Águila Importaciones, no se realiza estímulos al talento humano para que mejore el desarrollo de sus tareas; por lo tanto al no sentirse estimulado no mejora el desempeño.

## 11. ¿Considera importante que se elabore un manual de procesos administrativo y financiero en la empresa?

**Tabla 13.**

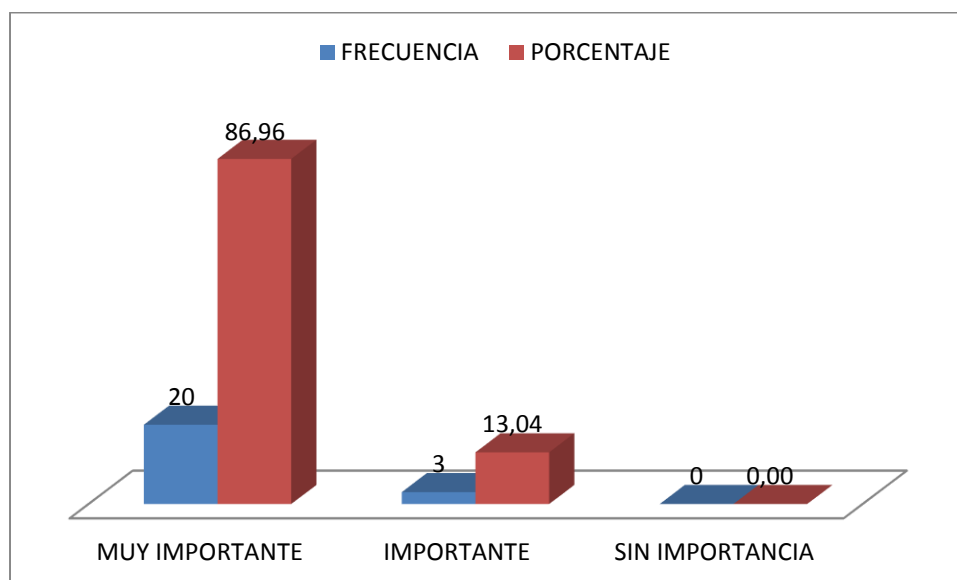
### *Manual de procesos - importancia*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	20	86,96
IMPORTANTE	3	13,04
SIN IMPORTANCIA	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

**Gráfico 11.**

### *Manual de procesos - Importancia*



Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

### **Análisis:**

El manual administrativo y financiero es de gran importancia para la empresa en vista de que será una herramienta que le permitirá al talento humano desarrollar sus actividades de una manera sistemática y ordenada, logrando con esto optimizar tiempos y recursos a la empresa.

## 1.6.2. Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Águila Importaciones

### 1. ¿El personal de ventas de la empresa presta una atención de calidad?:

**Tabla 12.**

#### *Atención de calidad*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	36	15,00
MUY BUENO	50	20,83
BUENO	136	56,67
REGULAR	12	5,00
MALO	6	2,50
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

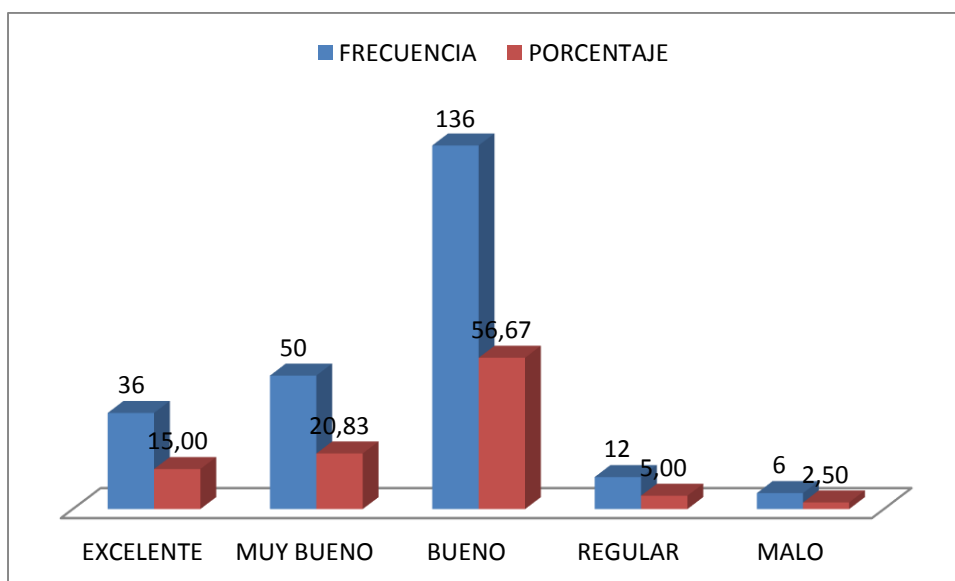
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 5.**

#### *Atención de calidad*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

#### **Análisis:**

La percepción que actualmente tienen los clientes de la empresa en relación a la atención del personal de ventas es buena, en vista de que les brindan la información necesaria sobre los productos que desean adquirir, generando confianza por parte de los clientes hacia el personal de ventas de la empresa.

## 2. ¿La empresa cumple con las expectativas organizativas que usted requiere para ser cliente?

**Tabla 13.**

### *Expectativas*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	79	32,92
NO	62	25,83
A VECES	99	41,25
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

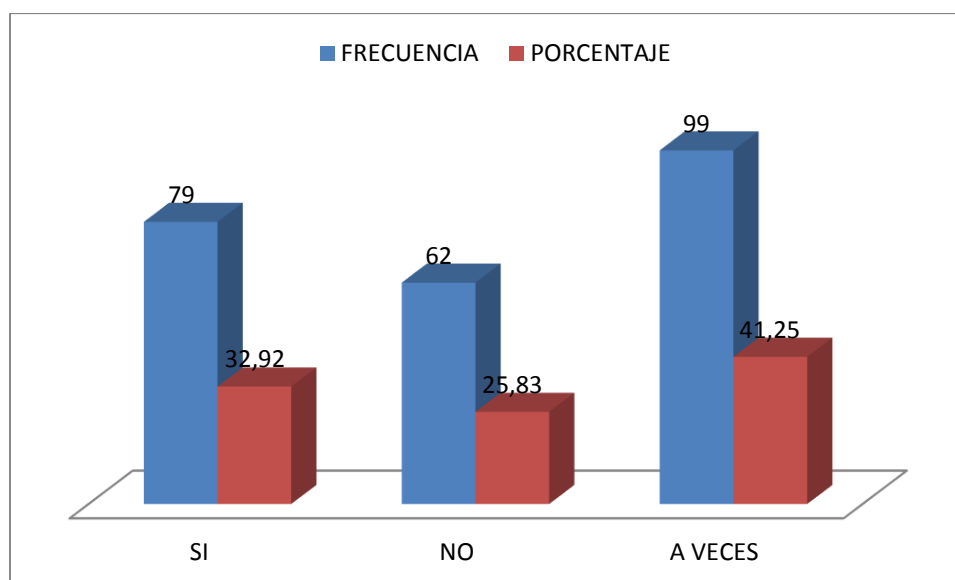
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 6.**

### *Expectativas*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

## **Análisis**

El cumplimiento de las expectativas en aspectos administrativos hacia los clientes no es alto, debido a que no existe una organización en este ámbito que les permita tener con claridad que procesos lleva el personal, ya que se presenta mucha duplicidad en las funciones que estos realizan.

### 3. ¿Los productos en cuanto a calidad que comercializa la empresa son?:

**Tabla 44.**

**Calidad del producto**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	206	85,83
MUY BUENO	32	13,33
BUENO	2	0,83
REGULAR	0	0,00
MALO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

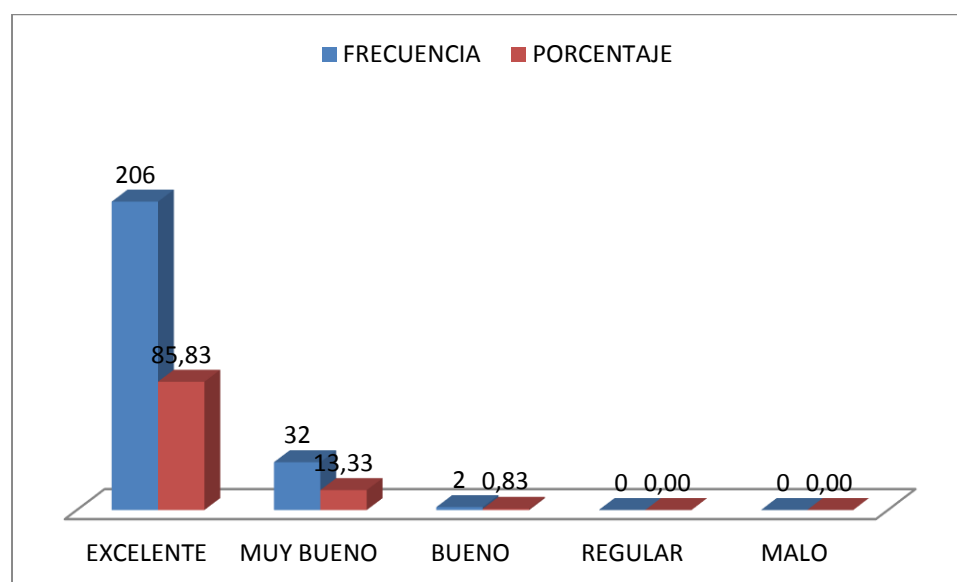
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 7.**

**Calidad del producto**



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

### **Análisis**

La calidad de los productos que oferta la empresa Águila Importaciones es muy alta y de gran aceptación por los clientes, ya que son productos que cumplen con sus expectativas y de marcas reconocidas como es la de Shimano, que tiene garantía de calidad en las partes de bicicletas que comercializa.

#### 4. ¿El proceso de ventas en general considera que es?:

**Tabla 55.**

**Proceso de ventas**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RÁPIDO	64	26,67
NORMAL	139	57,92
LENTO	37	15,42
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

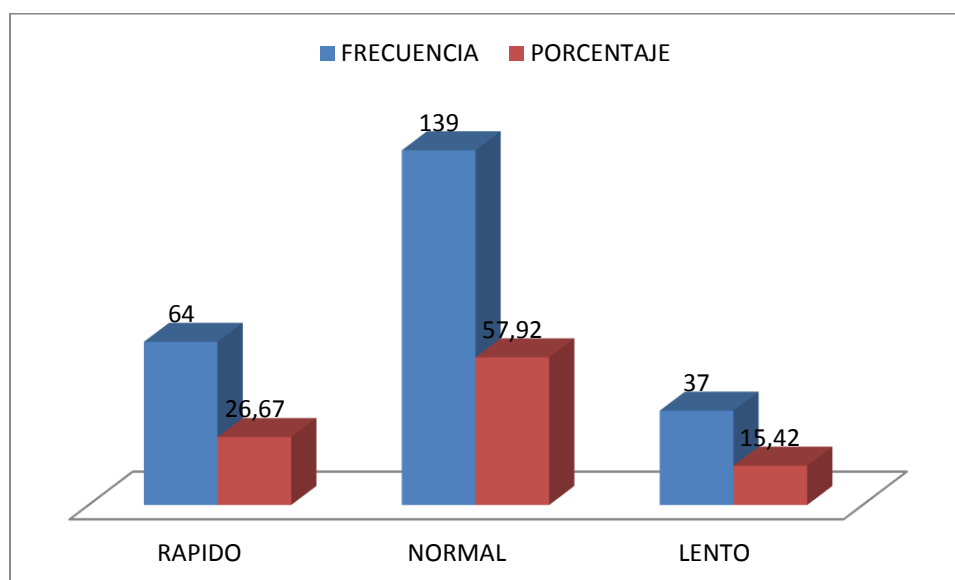
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 8.**

**Proceso de ventas**



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

#### **Análisis:**

El proceso de ventas que actualmente maneja la empresa Águila Importaciones es considerado como normal por parte de los clientes, ya que se les brinda la información que requieren de sus productos, pero tienen que mejorar este proceso para que sea de manera rápida la atención hacia los clientes que visitan la empresa.



## 5. ¿La infraestructura, espacios físicos de la empresa considera que son?:

**Tabla 16.**

### *Infraestructura – espacios*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONFORTABLE	100	41,67
POCO CONFORTABLE	123	51,25
NADA CONFORTABLE	17	7,08
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

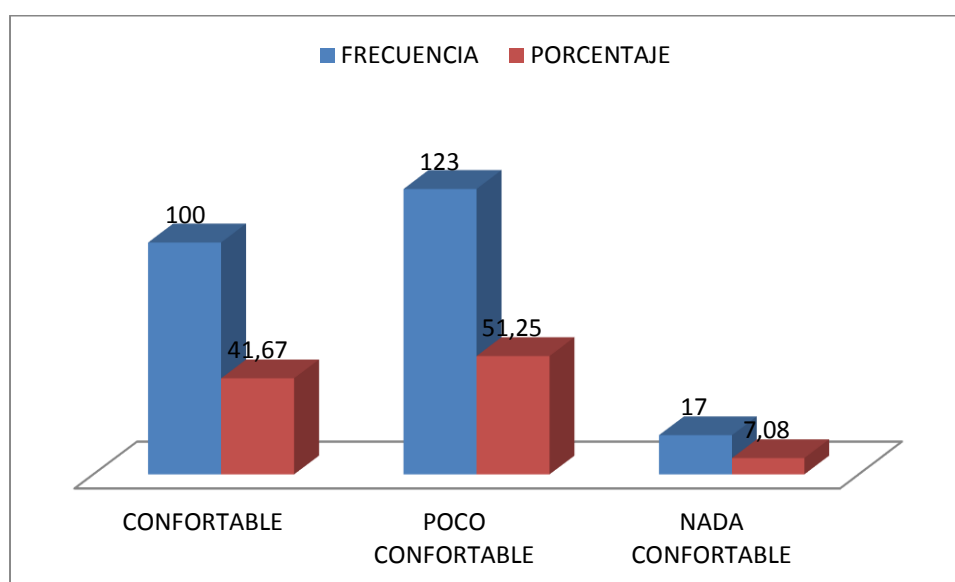
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 9.**

### *Infraestructura – espacios*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

## **Análisis**

Los espacios físicos de la empresa Águila Importaciones debe mejorarse para mayor confort de los clientes, por lo que la gerencia debe realizar las adecuaciones necesarias para que cumplan con las expectativas y necesidades tanto de sus clientes como de su talento humano.

## 6. ¿Ha identificado en la empresa la imagen institucional (misión, visión, objetivos corporativos)?

**Tabla 6.**

### *Imagen institucional*

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	2,08
NO	235	97,92
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

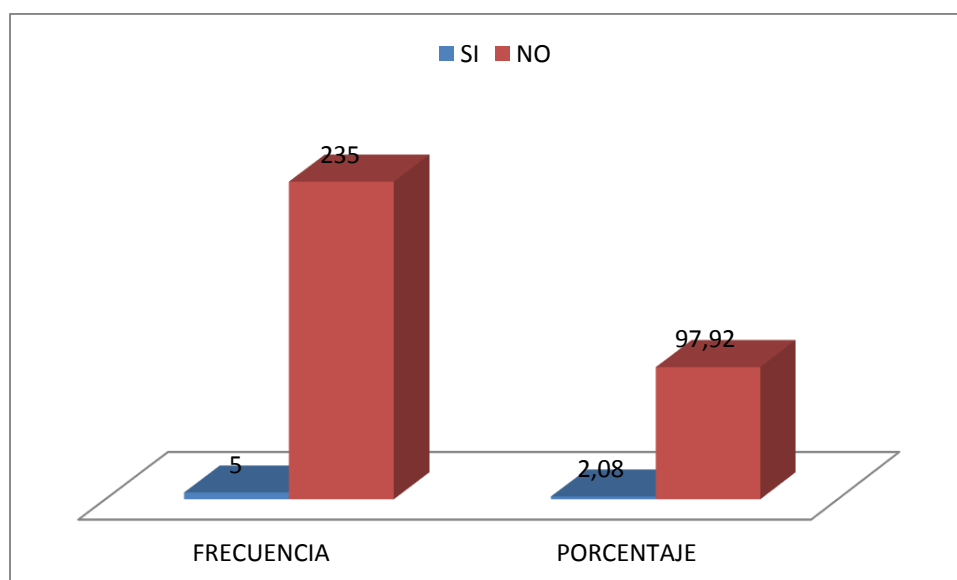
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 10.**

### *Imagen institucional*



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

## **Análisis**

Actualmente los clientes no han identificado el marco filosófico de la empresa, en vista de que no se dispone de forma documentada y no se ha colocado en un lugar visible de la institución que les permita tanto al personal como a sus clientes tener conocimiento de estos elementos administrativos organizativos.

**7. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene usted en relación a la atención que recibe del personal de la empresa?**

**Tabla 7.**

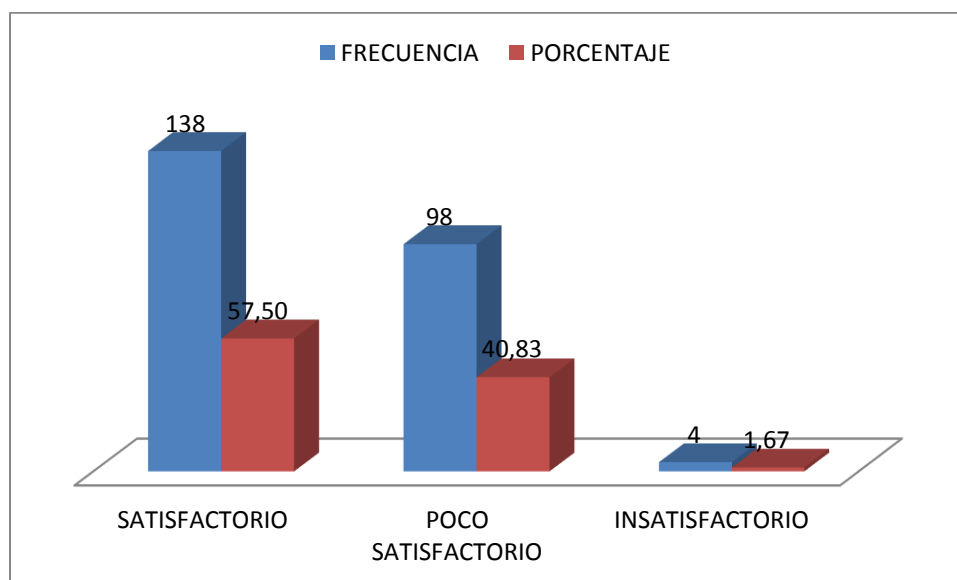
**Nivel de satisfacción**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SATISFACTORIO	138	57,50
POCO SATISFACTORIO	98	40,83
INSATISFACTORIO	4	1,67
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

**Gráfico 11.**

**Nivel de satisfacción**



Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

**Análisis**

La percepción de los clientes respecto a la atención que reciben del personal de la empresa es satisfactoria, sin embargo se puede mejorar aún más la atención al cliente para aumentar el grado de confianza y fidelidad.

## 8. ¿Los niveles de fidelidad que tiene usted por la empresa es por?:

**Tabla 8.**

### **Fidelidad**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRODUCTOS	207	86,25
CONFORT DE AMBIENTES	5	2,08
ATENCIÓN DEL PERSONAL	16	6,67
IMAGEN DE LA EMPRESA	12	5,00
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

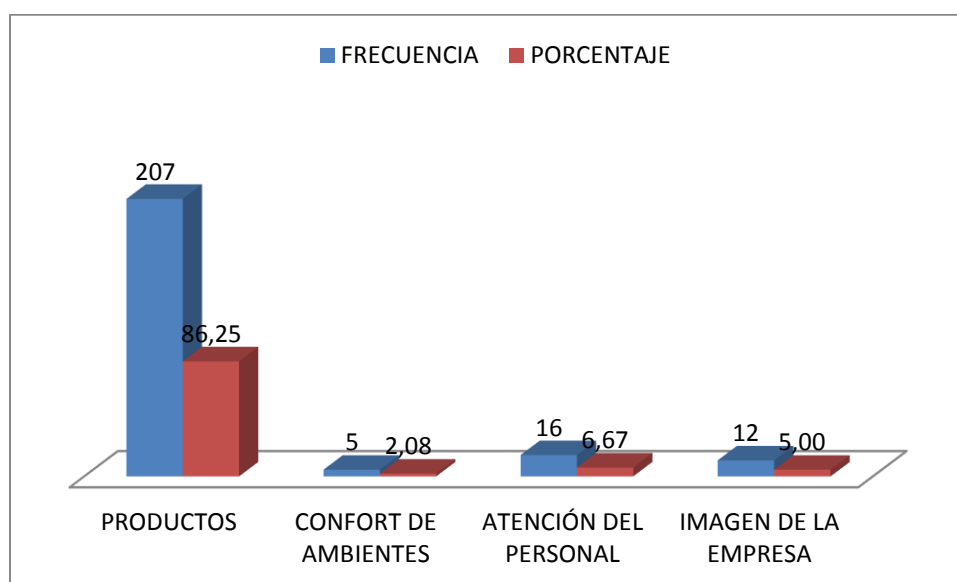
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 12.**

### **Fidelidad**



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

## **Análisis**

La fidelidad de los clientes por la empresa es debida principalmente a la calidad de los productos que comercializa, porque son de marcas reconocidas como es la de Shimano, brindándoles garantía y confiabilidad a los clientes que gustan del deporte.

**9. ¿Considera que se debe mejorar los aspectos organizacionales de la empresa para mayor agilidad de sus procesos y servicios al cliente?**

**Tabla 9.**

**Mejoramiento**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	214	89,17
NO	26	10,83
<b>TOTAL</b>	<b>240</b>	<b>100</b>

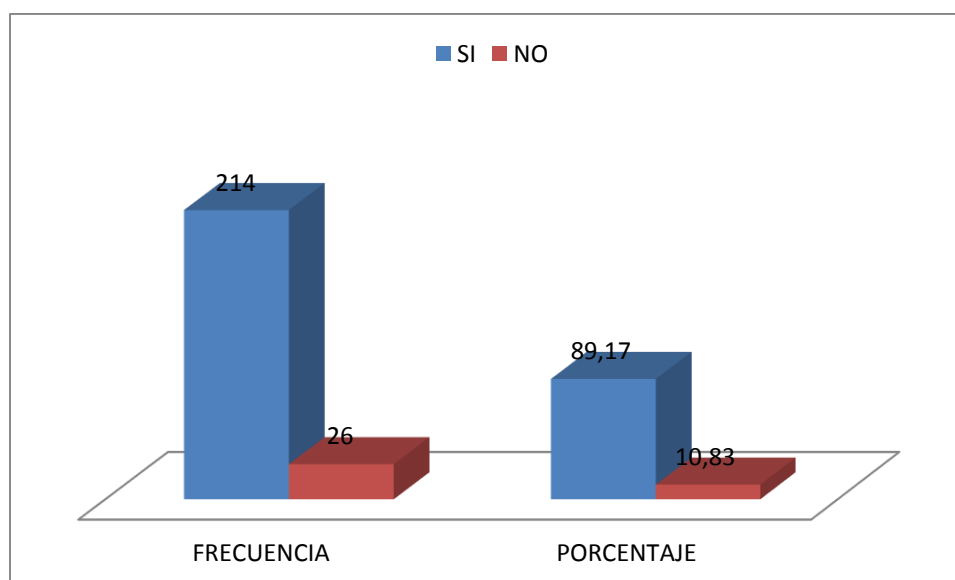
Fuente: Talento humano de la empresa Águila Importaciones

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Gráfico 13.**

**Mejoramiento**



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Análisis**

Los aspectos organizacionales de la empresa Águila Importaciones debe mejorarse, con la finalidad de brindar un mejor servicio a los clientes, logrando aumentar el nivel de satisfacción mediante procesos administrativos y financieros que ayuden al mejoramiento continuo de la organización.

### **1.6.3. Entrevista dirigida a la contadora de la empresa Águila Importaciones.**

#### **1. ¿Tiene definido procesos financieros?**

No tengo establecido procesos, porque no ha existido una política de la gerencia para armar estos procesos que son de importancia para controlar sobre todo la documentación.

#### **2. ¿Dispone la empresa de algún software contable?**

No tenemos software contable, se trabaja con hojas de Excel y documentación necesaria para los registros contables y los reportes que a veces pide la gerencia.

#### **3. ¿Realiza estados financieros cada cierre económico?**

Como estoy en el cargo menos de un año no he presentado estados financieros pero considero que si es bueno elaborar sobre todo para la gerencia.

#### **4. ¿Tiene establecido procesos de presupuesto?**

No tiene la empresa desarrollado un esquema de acciones para la elaboración del presupuesto anual y se realiza en forma directa con el gerente de la empresa.

#### **5. ¿Considera importante que se implemente en la empresa un manual de procesos administrativos - financieros?**

Pienso que si porque se mejoraría todos los trámites que son necesarios entre los aspectos administrativos y financieros lo que será de mucha utilidad para la empresa.

## 1.7. Matriz FODA

### *Cuadro 2.*

#### *Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene edificio propio con espacios físicos amplios.</li> <li>2. Dispone de calificación como empresa importadora de bicicletas y partes Shimano.</li> <li>3. Productos de marca Shimano reconocida a nivel mundial.</li> <li>4. Mercado de clientes desarrollado.</li> <li>5. Amplio stock de productos en exhibición y ventas.</li> <li>6. Variedad de productos Shimano.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El talento humano desconoce el marco filosófico de la empresa.</li> <li>2. Hay necesidad de implementar un manual de funciones, en donde se describan las mismas para cada uno de los cargos.</li> <li>3. Hay necesidad de que la empresa disponga de un manual en el que se detallen los procesos de administración y financiero.</li> <li>4. Baja cultura organizacional.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar el volumen de ventas.</li> <li>2. Posicionarse en otros segmentos y nichos de mercado.</li> <li>3. Convenios con entidades públicas y privadas para mejorar las ventas.</li> <li>4. Potencializar la imagen de la marca Shimano.</li> <li>5. Mejorar los canales de comercialización.</li> <li>6. Patrocinar eventos deportivos a nivel nacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambio en la política de importación de esta línea de productos.</li> <li>2. Aranceles altos de importación en estos productos.</li> <li>3. Incremento de barreras para la importación.</li> <li>4. Competencia de otras marcas de bicicletas y partes.</li> <li>5. Precios de otras marcas más bajas.</li> </ol>

Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

### 1.7.1. Cruces estratégicos FO, FA, DO, DA

#### Cuadro 3.

#### Cruces Estratégicos

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>F4-O1 Desarrollar planes de marketing con estrategias genéricas de marketing mix, corporativas para posicionarse en otros segmentos de mercado mejorando el volumen de ventas.</p> <p>F5-O6 Que el departamento de marketing – ventas aplique estrategias de promoción a través de la participación en ferias deportivas que se realizan en el país, fortaleciendo la imagen de la empresa y la marca de sus productos.</p>	<p>D2-O1 Elaborar el manual de funciones de los cargos que son necesarios para la operatividad de las áreas funcionales, comprender la dinámica del funcionamiento, facilitar la dirección y el control y orientar el mejor desempeño de las actividades del talento humano.</p> <p>D4-O2 Desarrollar estrategias de cultura organizacional con enfoques de trabajo en equipo, clima organizacional, innovación continua, capacitación y desarrollo de las competencias del talento humano, fortaleciendo los niveles jerárquicos y responsabilidades de la empresa.</p>
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>F2-A1 Cumplimiento en los requisitos habilitantes de exportador exclusivo de Shimano que tiene la empresa Águila Importaciones para seguir teniendo la licencia de importador en forma legal y operativa en el país.</p> <p>F4-A5 Desarrollar políticas de precios competitivos a través del análisis de costos directos, de los aranceles de importación, costo real de los productos, gastos de desaduanización y los costos indirectos deben ser minimizados a través de un control y mejor gestión organizativa operativa</p>	<p>D1-A3 Socializar el marco filosófico de la empresa con todo el personal, para obtener niveles de pertinencia, apropiación de las funciones, tareas, procesos, para el cumplimiento de su misión, visión y metas estratégicas de la organización.</p> <p>D5-A3 Los procesos financieros se estructurarán en función a las necesidades de la empresa que establezca los procesos claves como: créditos, cobranzas, presupuesto, estructuración de pasivos y otros que sea un compendio de los datos contables para una óptima gestión administrativa.</p>

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015



### **1.8. Determinación del problema diagnóstico**

De la información obtenida de las encuestas aplicadas al talento humano y entrevista a la contadora de la empresa, así como a un marco muestral de clientes de la misma, se determina que la empresa no dispone de un manual administrativo y financiero, ocasionando una débil cultura organizacional, trabajo en equipo, pertinencia, que permita un mejor desarrollo, tiempo óptimo, minimizar costos, máxima eficacia de las funciones, niveles jerárquicos bien establecidos, grado de delegación y que sea la base fundamental para la toma de decisiones de la gerencia de la empresa Águila Importaciones.

La no aplicación de procedimientos financieros en la empresa Águila Importaciones debilita el control interno, de procesos claves como compras, pago a proveedores, movimiento de mercaderías y controles contables, la elaboración de estados financieros que verifiquen la posición financiera de la empresa.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. La empresa

##### 2.1.1 Definición

*LEY DE COMPAÑÍAS (2008), “La empresa es una organización que usa recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos con la finalidad de elaborar bienes o servicios a un determinado mercado de clientes, con la finalidad de obtener un margen de utilidad que sustente sus costos variables y fijos*

La empresa cualquiera que sea su tamaño requiere de una estructura organizativa para manejar sus recursos en forma apropiada para satisfacer las necesidades de sus clientes por lo que es fundamental un sistema de gestión administrativa eficiente y eficaz.

##### 2.1.2 Clasificación de la empresa

CUCKER, Arthur (2008) *La clasificación de las empresas están en relación a los siguientes criterios:*

- **Por la finalidad.** Pública, Privada, de economía mixta
- **Por su actividad.** Industriales, manufactureras, comerciales, financieras, agropecuarias, de transporte, de salud y otras.
- **Por la constitución.** Individual o persona natural, de responsabilidad limitada.
- **Por su Tamaño.** Pequeña, Mediana, Microempresa, grandes empresas.
- **Por el régimen común,** Nacional, Extranjera, Mixta.

### 2.1.3 Categorías de empresas en el Ecuador

LEY DE COMPAÑÍAS (2008) *En el Ecuador se categorizan las empresas de acuerdo a su tamaño en las:*

- **Microempresas:** *Las empresa que tienen un 1 a 10 trabajadores,*
- **Pequeña empresa,** *son las que tienen en sus procesos operativos de 10 a 49 trabajadores.*
- **Mediana empresa ,** *las que tienen en su nómina de personal entre 50 a 99 trabajadores*
- **Gran Empresa :** *son las unidades económicas que disponen de 100 o más trabajadores*

## 2.2 Administración

### 2.2.1 Definición

Según KOONTZ, H; WEINHRICH, H (2009) *La administración es un instrumento fundamentado en teorías, estrategias para aplicar en las unidades organizacionales de las empresas de acuerdo a su dinámica de funcionamiento, estructura de sus actividades a través de la planeación, organización, dirección y control , con la finalidad de lograr objetivos , metas , facilitando los procesos de dirección y control.*

### 2.2.2 Importancia

*Robbins, P; Coulter, M (2008) La administración es de vital importancia en cualquier tipo de organización independiente de su naturaleza y tamaño porque viabiliza la gestión a través de criterios y métodos necesarios para asegurar que los recursos sean usados óptimamente para cumplir con los objetivos generales y específicos estratégicos establecidos por el interés común .*  
(Pág.96)

La administración es el instrumento técnico que debe tener todo tipo de organización para la elaboración su propuesta filosófica y establecer las políticas, metodologías de gestión, herramientas necesarias para el mejoramiento continuo y la eficiencia de las instituciones u organizaciones

### **2.2.3 Objetivos de la administración**

*Según GARCÍA, Ramón; Pelayo (2008) los objetivos de la administración son los siguientes:*

- *Alcanzar las metas usando los recurso de forma eficiente y eficaz en cumplimiento de la satisfacción de sus clientes*
- *Establece los lineamientos de planeación de las áreas funcionales y estrategias para asegurarle los resultados empresariales a la vez permite organizarla dirigirla y medir su desempeño*
- *Establecer políticas, normas , procedimientos e instrumentos de carácter técnico operativo que permitan a las empresas orientar sus esfuerzos a los clientes internos y externos*

### **2.2.4 Planificación**

*CONTASTI, M (2009) la planificación se fundamenta en las programaciones adecuadas de los recursos de las organizaciones a través de tareas, actividades responsabilidades y requisitos mínimos necesarios para el desempeño. (Pág. 84)*

*AHUMADA, J (2009) la planificación es un componente de la gestión administrativa para la toma de decisiones, centrada en el cliente a través de alternativas administrativas, enfoques para asegurar de que las operaciones como el control sean eficaces (Pág. 71)*

El proceso de planificación permite establecer acciones para la optimización de las relaciones entre medios y objetivos, como requisito y compromiso de la dirección con el desarrollo e implementación de un sistema administrativo sistemático, organizado y coordinado.

### **2.2.5 Organización**

*NARANJO, W (2010) Son las acciones para determinar qué recursos y actividades estén estructurados de acuerdo a los aspectos técnico administrativos, definiendo las funciones por áreas, departamentos, puestos de trabajo, jerarquías conforme la responsabilidad delegada definida y expresada a los organigramas manuales y descripciones de los puestos o cargos. (Pág. 96)*

El proceso de organización establece acciones para definir en forma clara los objetivos verificables, las principales actividades de modo que quien las cumpla sepa claramente lo que tiene que realizar.

### **2.2.6 Integración de personal**

*GALINDO, M (2009) Sustenta que es la gestión de recursos humanos para cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. A través de procesos de reclutamiento selección de personal de acuerdo a las necesidades de cada puesto para ofrecer la oportunidad de ingreso de las personas a la empresa o institución. (Pág.26)*

La integración de personal se considera importante desde el punto de vista de cultura organizacional de las empresas porque permite que el talento humano que ingresa a la empresa tenga niveles de pertinencia para desempeñar las tareas, actividades y responsabilidades que se identifiquen y determinen en el puesto La integración de personal debe realizarse desde el punto de vista interno y externo de forma que perite la posibilidad que los puestos sean

alcanzados por el mismo personal de la empresa o externo a través de reclutamiento de personal y selección fuera de la empresa por diferentes medios .

### **2.2.7 Dirección**

*ARTEAGA, A (2012) define a las acciones relacionadas con la planificación, organización para cumplir las metas conforma lo planificado y lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzo, la comunicación que establezca niveles de desempeño adecuados. (Pág. 45)*

La dirección es parte del clima organizacional de las empresas permite que las personas trabajen de acuerdo a parámetros establecidos, recursos asignados y la supervisión es la acción de control más eficaz y eficiente que garantiza el éxito en las empresas.

### **2.2.8 Control**

*KOONTZ, H (2008) Define al control como una etapa primordial en la administración, para evaluar los resultados de una empresa o institución de acuerdo a lo planificado y a los elementos de medición como indicadores de gestión o estándares para medir el estado de desempeño y aplicar las acciones correctivas de caso. (Pág. 57)*

El control es un proceso importante con la finalidad de detectar en el momento justo cualquier desviación o problemas que afecte al logro de los objetivos y metas establecidas. Mediante el proceso de control permite comparar los resultados con los planes generales, evaluar los resultados con los estándares de desempeño, idear los medios efectivos para medir las operaciones y comunicar cuales son los medios de medición que se van a utilizar para el control de los resultados.

### **2.2.9 Misión.**

LERNA Alejandro, BÁRCENA Sergio (2012) *sustenta que es el propósito específico de una organización ya que indica que le da sentido a una organización al describir las razones que motivan su creación, así como las características perdurables de las organizaciones. (Pág. 37)*

*ZAMBRANO, Adalberto (2011) Manifiesta que la misión es la razón de ser de la organización, la cual viene dada en el documento legal constitutivo que da vida a la institución. Es la razón de ser, por lo tanto, no puede estar sujeta a criterios discrecionales del dirigente o gerencia, sino al texto del constitutivo, en donde debe ser señalada de forma clara y socializada con todo el personal de la empresa. (Pág49 )*

La declaratoria de la misión es relevante en la planificación estratégica por ser la guía de desarrollo de una entidad se considera de vital importancia porque permite establecer y comunicar de manera clara y concreta lo que pretende ser lo cotidiano la organización su razón y propósitos claves .

### **2.2.10 Visión**

FERNÁNDEZ, Andrés (2010) *es lo que se quiere que sea la organización en un futuro determinado , como se la concibe en su situación hacia el entorno y su organización interna rompe paradigmas es un sueño colectivo de la empresa. (Pág. 52)*

*LERNA Alejandro, BÁRCENA Sergio (2012) La visión de futuro define en términos generales a dónde quiere ir la organización, es la perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es el futuro creíble y posible para la solución de problemas y generar nuevas esperanzas y energías. (Pág.49)*

La visión en una organización es fundamental para estructurar sus ejes estratégicos sus programas, proyectos con una perspectiva clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y mediano plazo.

### **2.2.11 Políticas.**

*FERNÁNDEZ, Andrés (2010) Sustenta que son los criterios de adecuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización para alcanzar resultados positivos para todos los grupos de interés (clientes, empleados, gobierno, sociedad) pueden ser generales de empresa. (Pág. 53)*

*LERNA Alejandro, BÁRCENA Sergio (2012) Las políticas son las directrices donde se establecen las normas o patrones de conducta y producción que deben de seguirse dentro de la organización. Las políticas son las reglas de conducta más general o de mayor nivel, en tanto que las normas son más concretas y específicas y usualmente se definen a partir de las políticas. (Pág. 44)*

La política es compromiso de la alta gerencia para asegurar que los requisitos de los procesos, actividades, productos, servicios se cumplan a cabalidad como lo estipula los clientes internos y externos. Existen diferente tipos de políticas como de gestión, administrativa, financiera, de calidad de mercadeo, de gestión ambiental, de seguridad ocupacional y otras que son necesarias en las empresas.

### **2.2.12 Objetivos**

*GUERRY Jhonson, SCHOLES Kevan, WHITTINGTON Richard (2010) Son declaraciones de resultados específicos que sean medibles , ejecutables , que tienen que ser alcanzados desde el punto de vista corporativo y de unidad de negocio a menudo son expresados en términos financieros de resultados sean estos económicos financieros de ventas , de niveles tecnológicos u otros . (Pág. 59)*



Los objetivos en las empresas deben ser planificados en relación a su horizonte estratégico, planes operativos anuales, planes de inversiones, presupuestos y otras herramientas de planificación.

### **2.2.13 Valores.**

*PORRET Miguel, (2010) Son la base de toda cultura y estructura organizacional en las empresa y sin ellos no se puede tener horizonte claro. La filosofía de una empresa se expresa mediante valores y éstos son la guía de la conducta de cada día. Los valores significan aquello que es apreciado y promueve el buen accionar de recurso humano de la empresa (Pág.46)*

*ZAMBRANO, Adalberto (2011) Los valores son las formas esenciales y perdurables de una organización; son principios orientadores para la acción que trascienden en el tiempo. Los valores solo tienen justificación al interior de la organización; no se requiere que los mismos se justifiquen en el entorno. Los valores son las guías de la cultura organizacional de las empresas (Pág. 54)*

Los valores son compendios y permiten situar la conducta en función de que el talento humano cumpla con la misión y visión de la empresa. Son opiniones fundamentales que ayudan a elegir, estimar un comportamiento eficiente y eficaz del talento humano de las empresas.

### **2.2.14 Analisis FODA**

*Según ZAMBRANO, Adalberto (2011) El FODA es una herramienta de analisis interno y externo de las organizaciones, el analisis externo es la evaluación de entorno del macroambiente y microambiente para detectar las oportunidades y amenazas que afronta la organización, el analisis interno permite tener un enfoque técnico de las capacidades de la organización estableciéndose las fortalezas y debilidades.*

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la organización .

### **2.3 Definición del manual**

HORNGREN; Harrison (2008) " *Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo*". (Pág. 65)

Un manual es un documento técnico que ofrece información de carácter administrativo financiero, operativo y de otra índole como una herramienta organizacional, para el mejor cumplimiento de los recursos humanos y el comportamiento administrativo en una organización.

#### **2.3.1 Objetivos de los manuales**

- Permitir una secuencia lógica de actividades de procesos y procedimientos de cualquier tipo o índole
- Establece niveles de responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa (Manual de procedimientos)
- Delimitar funciones, actividades y responsabilidades para un área específica (manual por función específica).
- Permitir un mejor control, supervisión y monitoreo de las acciones que se realizan en una organización.
- Proporcionar el nivel de responsabilidades de los recursos humanos y materiales (manuales administrativos).

### **2.3.2 Tipos de manuales**

#### **a) Manual de Organización**

Este tipo de manuales son importantes en las empresas porque describe la organización formal mencionando para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones.

#### **b) Manual de Políticas**

El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones y en el direccionamiento de las empresas; entre las políticas importantes se consideran las de calidad, fortalecimiento del talento humano, seguridad y salud ocupacional, tributarias y de medio ambiente.

#### **c) Manual de procesos**

El manual de procesos es una herramienta técnica fundamentada en la administración de gestión por procesos, a través de políticas, metodologías de gestión institucional e instrumentos para el mejoramiento de la administración de las empresas. Los manuales de procesos tienen como principio la mejora continua que permiten aumentar las capacidades de un proceso para cumplir los requerimientos del cliente interno y externo de la empresa u organización.

### **2.3.3 Ventajas de los manuales**

Según HORNGREN; Harrison (2008) *Entre las ventajas más importantes que tienen los manuales se encuentran las siguientes:*

- *Son instrumentos de apoyo administrativo que tiene como propósito servir de consulta y orientación acerca de información relacionada con los procesos y procedimientos de trabajo formalmente establecidos en una organización.*
- *Son documentos que se generan para una intervención eficaz y eficiente de las acciones que realiza el talento humano.*
- *Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.*
- *Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.*
- *Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.*

## **2.4 Procesos**

GRAHAM, Kellog (2010) *"Es un conjunto de actividades sistemáticas que sigue un ciclo lógico que implica la definición de las entradas y salidas, de los responsables para conseguir los resultados útiles para el cliente interno o el cliente externo". (Pág. 65)*

Los procesos son importantes en una empresa ya que optimizan las acciones bajo el principio de mejoramiento continuo, desarrollo de capacidades institucionales, con la finalidad de alcanzar la eficiencia y eficacia de la administración.

### **2.4.1 Objetivos de los procesos**

Según GRAHAM, Kellog (2010) *El principal objetivo del proceso es llevar a cabo en forma secuencial las actividades, mediante indicadores que son instrumentos de medida utilizados para monitorear los aspectos más importantes de un proceso.*

Los procesos se enfocan en el principio de gestión de calidad asociado al ciclo de mejora continua, para obtener diversas herramientas de control y monitoreo para medir el comportamiento de los procesos críticos, mediante indicadores seleccionados a fin de controlarlos y mejorarlos.

#### **2.4.2 Importancia de los procesos**

Según GRAHAM, Kellog (2010). *Los procesos representan la forma ordenada de realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización.*

Los procesos tienen como finalidad organizar las actividades en los diferentes niveles jerárquicos y puestos de trabajo para que se cumpla la misión y lograr un alto grado de eficiencia administrativa y operativa. Mediante la gestión por procesos permite un control de las metas definidas y sistemas de retroalimentación del comportamiento de los indicadores de los procesos, para poder disminuir los puntos críticos y lo que no agrega valor en los mismos.

#### **2.4.3 Características de los procesos**

Los procesos se regirán de acuerdo a los principios del sistema administrativo que tenga la empresa. Los procesos permiten realizar el control, seguimiento y evaluación de la gestión de los planes, programas, proyectos que se encuentran en ejecución, además el control y seguimiento de la calidad de los mismos. Las características de los manuales son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática, son flexibles y sujetos a innovación continua.

#### **2.4.4 Beneficios de los procesos**

*Según GRAHAM, Kellog (2010) Los beneficios de los procesos es que aumentan las capacidades de cumplir estándares de desempeño de las organizaciones, permiten el mejoramiento continuo, el enfoque al cliente, la optimización de todas las acciones orientadas a desarrollar las capacidades institucionales y alcanzar niveles óptimos de eficacia y eficiencia.*

#### **2.4.5 Manuales de procesos**

*MALDONADO, Hernán (2008) "Son documentos que se fundamentan en principios de la gestión por procesos asegurando que se cumplan con los requisitos de los clientes en forma adecuada y proporciona un marco de referencia para establecer y revisar las acciones claves de una organización ".(Pág. 97)*

Los manuales de procesos es una responsabilidad de la alta dirección para asegurarse el cumplimiento de las metas, mantener la integridad de lo planificado a lo ejecutado con responsabilidad, autoridad y comunicación. En los manuales se deben incluir los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

#### **2.4.6 Objetivos de los manuales de procesos**

- Controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo en los puestos ocupacionales en los niveles organizativos.
- Determinar de forma clara y específica las responsabilidades del talento humano.
- Facilitar los procedimientos de auditoría, la evaluación del control interno y propender acciones correctivas o preventivas.
- Aumentar la eficiencia y eficacia del talento humano.
- Permite la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones en las actividades, tareas en los niveles organizacionales y puestos de trabajo.

### **2.4.7 Mapa de procesos**

DEVELOPMENT, Alternatives (2007), *“Es un diagrama que permite identificar los macroprocesos de una organización según su naturaleza y tipo, describe sus interrelaciones principales. El mapa de procesos está estructurado por procesos directivos, agregados de valor y de apoyo”*. (Pág. 185)








Los macroprocesos directivos son aquellos que proporcionan directrices, políticas y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización y son realizados por el directorio y/o la máxima autoridad. Los macro procesos agregados de valor son los procesos esenciales de una organización destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente, la misión, objetivos estratégicos y políticas de la organización. Los procesos de apoyo son los que se encargan de proporcionar personal competente que interrelacionen con los procesos agregados de valor y los directivos, preservando la calidad de los recursos humanos, materiales, económicos, financieros.

### **2.4.8 Flujogramas**

PÉREZ, J (2010) *Es la descripción detallada de todos los pasos que se realizan en un proceso, utilizando símbolos convencionales que estandarizan y permiten registrar objetiva y secuencialmente los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidad y la aplicación del control*. (Pág. 87)

Los diagramas de flujo son representaciones gráficas que permiten tener un ordenamiento lógico de un proceso, con una representación con figuras establecidas en diferentes normas como: ASME, ANSI ISO entre las más importantes. En el diagrama se sitúan las entradas o salidas del proceso y la secuencia de acciones y decisiones a tomar por el personal implicado en el proceso, permitiendo una optimización de los tiempos y los recursos.

**Cuadro 4****Símbolos de la norma ANSI para elaborar flujo gramas (Diagramación Administrativa)**

Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término.</b> Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad.</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento.</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa.</b> Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo.</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector de página.</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	<b>Conector.</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: BENJAMÍN, Enrique. FINCOWSKY, Franklin. Organización de Empresas. Edición 2009. Pág. 301.

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015



## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA**

#### **3.1 Descripción**

El manual administrativo y financiero tiene como finalidad facilitar las actividades específicas de los procesos claves en una forma sistémica, ordenada con una perspectiva de optimizar los niveles de productividad para la ejecución de los tiempos, recursos humanos, económicos y financieros en las unidades administrativas, puestos de trabajo que intervienen en los procesos administrativos y financieros de forma flexible que pueden ser mejorados continuamente según las necesidades operativas que se justifiquen.

Los nuevos esquemas administrativos deben responder a las nuevas tendencias y exigencias del contexto empresarial moderno. La alta dirección de las empresas deben proporcionar compromisos con el desarrollo de un sistema de gestión administrativa bajo el enfoque de procesos como una herramienta de mejora continua de eficacia, eficiencia y enfoque a sus clientes de sus bienes o servicios, cumpliendo con parámetros de estandarización de procesos, establecidos según la naturaleza y tamaño de la empresa.

Los manuales de procesos administrativos contribuyen en la organización una herramienta de gestión y control para accionar hacia un sistema funcional operando con procesos que determinan roles, o responsabilidades, actividades secuenciales lógicas bajo los principios de jerarquía, coordinación, participación activa del talento humano, eficacia, y eficiencia para el mejoramiento de la administración.

Los manuales de procesos financieros contables establecen un conjunto de especificaciones, acciones, relaciones de ordenamiento de tareas contables financieras claves para contribuir al logro de metas mediante la sistematización de registros relacionados a todas las transacciones en el ámbito financiero la elaboración de estados financieros que apoye a la toma de decisiones y control de la economía y finanzas de la empresa.

El manual de procesos administrativos y financieros está estructurado de las siguientes partes:

- Estructura organizativa de la empresa Águila Importaciones, definición de funciones de los niveles organizacionales de los cargos o puestos.
- Fundamento filosófico prospectivo de la empresa a través de la misión, visión, valores y objetivos.
- Estructura de procesos administrativos y financieros fundamentados en la gestión por procesos, mapa de procesos, levantamiento de los procesos relevantes o claves bajo lineamientos técnicos, identificando sus interrelaciones que se atribuye a cada proceso documentado, para fortalecer y contribuir a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la empresa Águila Importaciones.

## **3.2 Marco filosófico**

### **3.2.1 Misión.**

Somos una empresa líder en el país que se caracteriza por ensamblar, vender y distribuir bicicletas, accesorios y repuestos de marcas renombradas en los mercados internacionales y distinguidas por su calidad como son: SHIMANO, GIANT, PRO y a su vez con esto contribuir con la mejora del medio ambiente, generando un medio de transporte libre de contaminación para el mundo.

### 3.2.2 Visión.

En los próximos cinco años “Águila Importaciones”, será el pionero en el ensamblaje y venta de bicicletas accesorios y repuestos nacionales e internacionales, consolidando el liderazgo en el mercado a través del cumplimiento de las normas de calidad, agregados a nuestra experiencia reflejada en la confianza de nuestros clientes.

### 3.2.3 Objetivos corporativos estratégicos:

- ✓ Fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte.
- ✓ Auspiciar actividades relacionadas con el deporte ciclístico.
- ✓ Ayudar a aliviar el tráfico urbano y mejorar la calidad de vida de las personas a través del deporte.
- ✓ Brindar comodidad y seguridad a los usuarios.
- ✓ Posicionar a las marcas dentro del mercado nacional, extender nuevos canales de venta e introducir nuevos productos.

### 3.2.4 Principios y valores corporativos:

- ✓ **Puntualidad:** en la entrega de los productos a los clientes en las fechas acordadas de pedido, así como puntualidad en los horarios de atención.
- ✓ **Honestidad:** todas las actuaciones organizacionales de la empresa deben desenvolverse en un ambiente de ética, honorabilidad y armonía, garantizando la seguridad a los clientes y trabajadores.
- ✓ **Responsabilidad:** la empresa asumirá el compromiso de responsabilidad en los productos que comercializa, con criterios de calidad y servicios de pos venta.
- ✓ **Transparencia:** la empresa actúa con claridad y transparencia en el pleno ejercicio de sus funciones comerciales y administrativas con un accionar eficiente y eficaz.

### **3.2.5 Funciones**

El manual de funciones servirá como guía para el personal de la empresa Águila importaciones. La descripción de las mismas ayudará a minimizar conflictos de las áreas, marcar responsabilidades, la respectiva división de trabajo y fomentar el orden de la empresa.

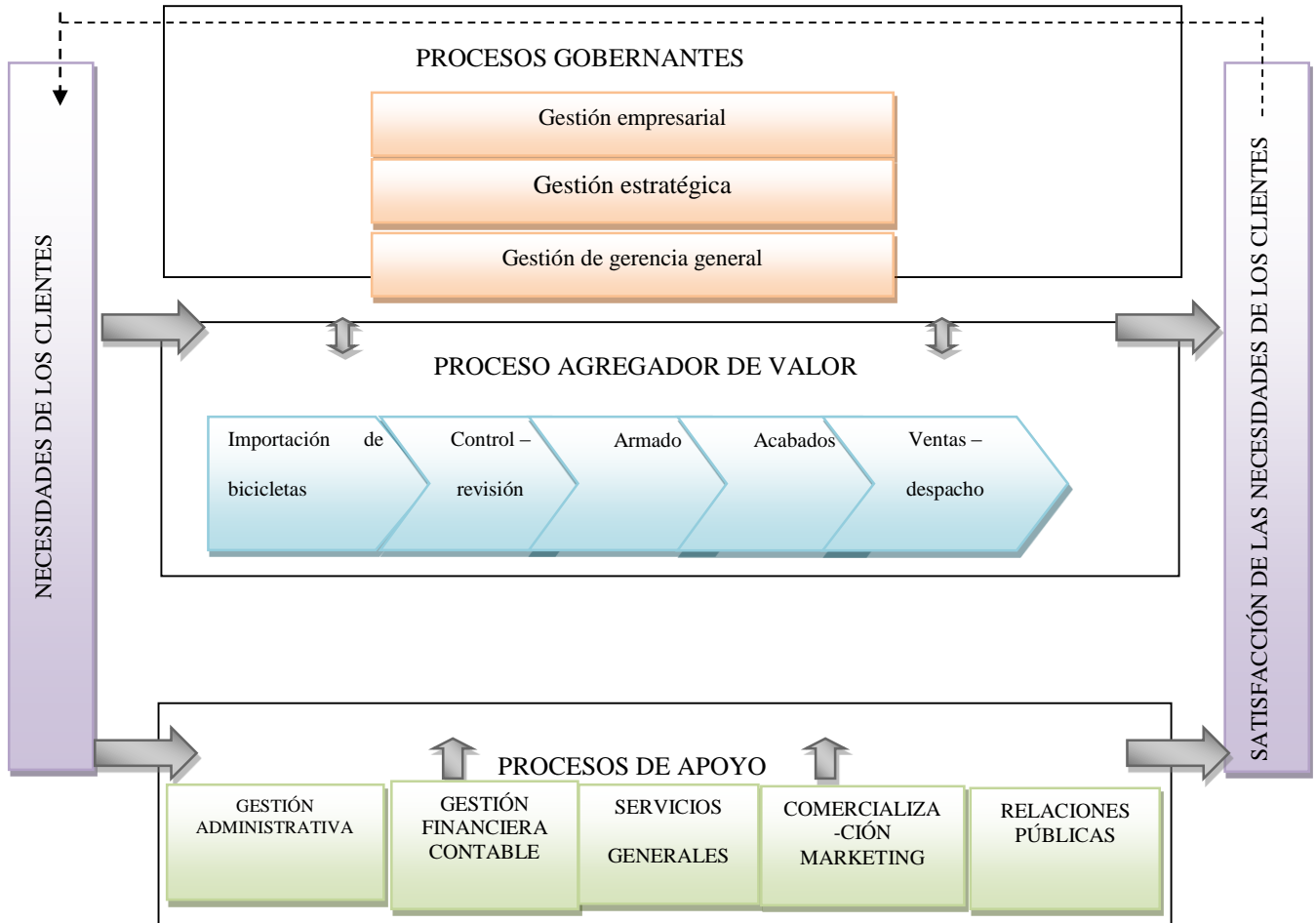
### **3.2.6 Reglamento Interno:**

Con la elaboración del reglamento interno para la empresa Águila importaciones, se podrá viabilizar cualquier acción sancionatoria siempre y cuando este fuere el caso ante el incumplimiento o desapego de la norma regulatoria. Cualquier sanción deberá estar contemplada en el reglamento dando al trabajador la oportunidad del respectivo proceso. Actualmente la empresa Águila importaciones está en proceso de elaboración y aprobación del reglamento interno por el Ministerio de Relaciones Laborales.

### 3.2.7 Estructura de procesos

**Gráfico 14**

**Estructura de procesos**



Fuente: investigación directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

La estructura organizacional de la gestión por procesos se alinea con su misión y visión con la finalidad de asegurar un ordenamiento orgánico funcional que permita el mayor valor agregado al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y al cumplimiento de la visión institucional.

#### **Procesos gobernantes**

Son aquellos que orientan la gestión institucional a través de la gestión empresarial, gestión estratégica, gestión de gerencia general.

**Proceso agregador de valor**


Los procesos agregados de valor están fundamentados en las normas técnicas y corresponden a la importación de bicicletas, control – revisión, armado, acabados y ventas - despachos.

**Procesos de apoyo**

Son los procesos que ayudan a los procesos gobernantes y agregados de valor a la consecución de la visión y objetivos institucionales. En estos procesos se encuentran la gestión financiera – contable, administración, servicios generales, comercialización – marketing y relaciones públicas.

### 3.3 Manual de funciones del talento humano de la empresa **Águila Importaciones**

#### 3.3.1 Funciones del Gerente

 <b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b>	GERENCIA
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	GERENTE
<b>REPORTA A:</b>	-----
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	
Especialidades: Ingeniería Comercial, Lcdo. En Administración y Carreras afines	
Cinco (5) años de experiencia profesional relacionada	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Conducir, organizar, articular, supervisar y controlar el desarrollo de los procesos de gestión de la empresa.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir, controlar y administrar la ejecución de las políticas de la empresa en concordancia con la normatividad legal vigente.</li> <li>• Monitorear, supervisar y evaluar la formulación y ejecución, así como velar por el estricto cumplimiento de los diversos instrumentos de gestión (Plan Estratégico Empresarial, Plan Operativo, entre otros).</li> <li>• Dirigir, supervisar y evaluar la marcha de la Empresa y de los órganos ejecutivos, administrativos y técnicos que posea; así como el desarrollo de las actividades funcionales y técnico-administrativas de la empresa.</li> <li>• Supervisar el seguimiento y control de calidad de la mercadería, proyectos de inversión, prestación de servicios y demás acciones de desarrollo.</li> <li>• Supervisar y coordinar las acciones de las diferentes Gerencias o Unidades a su cargo en la entidad; así como velar por el cumplimiento de las actividades.</li> <li>• Liderar el proceso de planeación estratégica de la empresa, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas.</li> <li>• Desarrollar planes de acción a corto, mediano y largo plazo para volver operativos a los objetivos, metas y estrategias.</li> <li>• Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.</li> <li>• Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.</li> <li>• Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.</li> <li>• Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.</li> <li>• Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).</li> </ul>	

Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

### 3.4.2 Funciones del asistente de gerencia



<b>DEPENDENCIA:</b>	GERENCIA
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	ASISTENTE DE GERENCIA
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE GENERAL

<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
Título de Secretaria Ejecutiva, Cursando carrera en Administración de Empresas, Economía o Contabilidad
Un año de experiencia

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Apoyar en labores secretariales administrativas a la Gerencia General con la finalidad de optimizar tiempos, facilitar la búsqueda de información y suministrar a la Empresa de los artículos y/o servicios requeridos.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar en la elaboración de Citas en Gerencia General</li> <li>• Recibir documentación, llamadas y visitantes</li> <li>• Elaborar y controlar el inventario general del mobiliario y equipo de cómputo de la empresa, así como los resguardos de los mismos</li> <li>• Elaborar Oficios y Memorándums, así como llevar el control y resguardo de los mismos.</li> <li>• Tramitar los servicios necesarios en caso de alguna imperfección o daño de los bienes muebles asignados, así como el mantenimiento de la oficina.</li> <li>• Realizar cotizaciones, comparativos y compras de insumos necesarios para el área (coffee-break, limpieza, consumibles, vales de gasolina, papelería, equipo de cómputo y servicios, entre otros)</li> <li>• Apoyar en la logística para apartar salones, (reuniones y cursos), o vehículos, en el caso de tener visitantes y/o invitados.</li> <li>• Apoyar en la realización de los proyectos que sean solicitados en el área.</li> <li>• Manejo de cuentas personales de la Gerencia General; y, o</li> </ul> <p>Las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.</p>



### 3.4.3 Funciones del Administrador



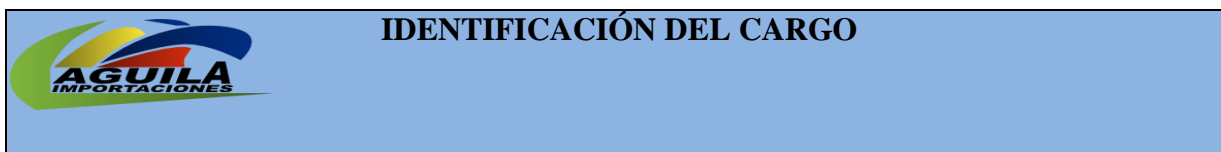
<b>DEPENDENCIA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	ADMINISTRADOR
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE

<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
Especialidades: Ingeniería Comercial, Administración de empresas y carrera afines Cuatro años de experiencia profesional

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Controlar las actividades de administración de la unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar aspectos financieros para la toma de decisiones.</li> <li>• Analizar la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).</li> <li>• Analizar cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.</li> <li>• Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.</li> <li>• Efectuar con los otros departamentos funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas.</li> <li>• Vincular a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.</li> <li>• Supervisar la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.</li> <li>• Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.</li> <li>• Negociar con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago.</li> <li>• Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.</li> <li>• Aprobar la facturación que se realiza por ventas de bodega.; y, o las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.</li> </ul>

### 3.4.4 Funciones del Asesor jurídico



<b>DEPENDENCIA:</b>	GERENCIA
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	ASESOR JURÍDICO
<b>REPORTA A:</b>	GERENTE

<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
Título profesional en Derecho preferiblemente con una especialización en algunas áreas de derecho tales como administrativo, civil, comercial o laboral. Dos 4 años de experiencia

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de Águila Importaciones Sociedad Civil y ser clave en cualquier estrategia empresarial basando su trabajo en torno a tres procesos; planificación, control y asesoramiento y defensa.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar en la constitución, gestión y disolución de cualquier tipo de sociedad mercantil o civil.</li> <li>• Defender los intereses de nuestra empresa en todo tipo de procesos judiciales.</li> <li>• Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas legales.</li> <li>• Emitir informes jurídicos sobre las distintas áreas de la empresa.</li> <li>• Negociar y redactar contratos.</li> <li>• Asesorar a la empresa en materia fiscal, preparando todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias.</li> <li>• Asesorar en torno a la gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial.</li> <li>• Intervenir en todo tipo de negociaciones laborales.</li> <li>• Asesorar en materia de derecho empresarial al Gerente.; y, o las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según necesidad de la empresa.</li> </ul>

Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

### 3.4.5 Funciones del Asistente administrativo financiero



<b>DEPENDENCIA:</b>	ADMIN. FINANCIERA
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	ASISTENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
<b>REPORTA A:</b>	ADMINISTRADOR

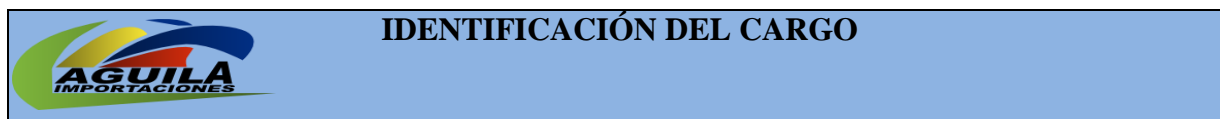
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
Título de Secretaria Ejecutiva, Cursando carrera en Administración de Empresas, Economía o Contabilidad Dos años de experiencia profesional

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Responsable de organizar y verificar que los documentos estén en orden de acuerdo a las necesidades del departamento.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar clientes, nómina, bancos y viáticos.</li> <li>• Mantener el archivo de proveedores.</li> <li>• Coordinar el pago a proveedores, fechas de vencimiento y valores de pago.</li> <li>• Custodiar y la emisión de cheque en coordinación con la Gerencia Financiera.</li> <li>• Se encarga de hacer que las facturas sean autorizadas por las gerencias cuando se debe realizar una compra.</li> <li>• Comunicarse con el cliente y solicitar el cobro.</li> <li>• Brindar atención a los clientes que se comunican a la empresa, transmitiendo la llamada a la persona requerida.</li> </ul> <p>Brindar atención a los clientes que vienen a la empresa, dirigiéndoles con la persona que los va a atender.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con la agencia de viajes y con la asistente de contabilidad lo que se refiere a viáticos y transportación de las personas que van a viajar</li> </ul> <p>Las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.</p>

Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

### 3.4.6 Funciones del Contador general



<b>DEPENDENCIA:</b>	ADMIN. FINANCIERA
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	CONTADOR GENERAL
<b>REPORTA A:</b>	ADMINISTRADOR

#### PERFIL PROFESIONAL

Contador público autorizado

Experiencia mínima 4 años como contador de una empresa comercial.

#### OBJETIVO PRINCIPAL

Responsable de la planificación, organización y coordinación de todas relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la Empresa. Establece y coordina la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados y con las políticas específicas.

#### FUNCIONES ESENCIALES

- Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- Verificar y depurar cuentas contables.
- Examinar el valor de los inventarios de mercadería y efectuar ajustes respectivos.
- Revisar órdenes de cheque de oficina, corroborando los cálculos presentados.
- Revisar reportes de ventas diarias y semanales comparativas con periodos anteriores
- Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo
- Realizar declaraciones tributarias.
- Revisar y preparar asiento de importación de mercadería.
- Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.
- Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones.
- Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA.
- Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad.
- Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.
- Llevar libros contables (Diario, mayor y inventarios).
- Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.; y, o las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.

### 3.4.7 Funciones del Auxiliar contable



<b>DEPENDENCIA:</b>	FINANZAS
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
<b>REPORTA A:</b>	CONTADOR GENERAL

#### PERFIL PROFESIONAL

Contador público autorizado o bachiller en contabilidad y auditoría  
Experiencia mínima 1 años como contador de una empresa comercial.

#### OBJETIVO PRINCIPAL

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Empresa.

#### FUNCIONES ESENCIALES

- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
  - Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
  - Archivar documentos contables para uso y control interno
  - Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
  - Revisar y verificar planillas de retención de impuestos
  - Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
  - Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante
  - Cumplir con las normas y procesos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa.
  - Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
  - Responsable de hacer el seguimiento de los débitos o fondos que salen de la empresa.
  - Liquidar y contabilizar las nóminas de todos los empleados.
  - Prestar apoyo en la elaboración de estados financieros y en la información a presentar a los directivos
  - Participar en la elaboración de registros auxiliares que soporten las declaraciones de impuestos
  - Registrar los recibos de caja, los comprobantes de egreso, las notas de contabilidad, las facturas.
  - Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los soportes y las autorizaciones respectivas.
  - Verificar y consolidar los saldos contables.
  - Mantener un registro contables y financiero de las diferentes transacciones.
  - Elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias de todas y cada una de las cuentas para tener racionalizados los saldos de las cuentas de los bancos.; y, o
- Las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.

### 3.4.8 Funciones del Analista de talento humano



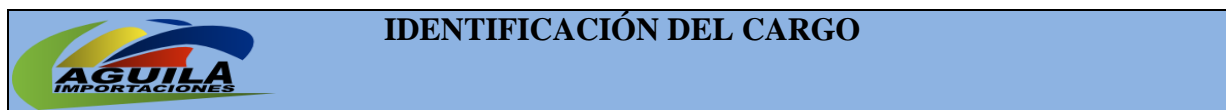
<b>DEPENDENCIA:</b>	ADMI. FINANCIERO
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	ESP. TALENTO HUMANO
<b>REPORTA A:</b>	ADMINISTRADOR

<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
Título de tercer nivel en Administración de Empresas o Psicología Industrial. Experiencia mínima 2 años.

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Propender el desarrollo del Talento Humano, como factor clave de éxito de la empresa, con altos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, para coadyuvar en el logro de la misión de Águila importaciones.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir y hacer cumplir el Código de trabajo y el reglamento interno y demás normas conexas dentro de su jurisdicción administrativa.</li> <li>• Promover el desarrollo del Talento Humano para la consecución de la misión de la Empresa.</li> <li>• Proponer e implementar políticas, normas, procesos e instrumentos técnicos de gestión.</li> <li>• Preparar estudios técnicos, normativos y planes para el mejoramiento continuo del Talento Humano</li> <li>• Realizar la actualización del distributivo de remuneraciones.</li> <li>• Registrar y controlar asistencia del personal</li> <li>• Realizar nómina del personal</li> <li>• Asesorar a jefes y trabajadores de Águila Importaciones en aspectos relacionados con Sistema de Desarrollo, Institucional, Administración del Talento Humano y Bienestar Social.</li> <li>• Suscribir informes técnico, legales para el movimiento del personal.</li> <li>• Control de horas suplementarias y extraordinarias.</li> <li>• Realizar la reestructura de la empresa si es necesario. ; y, o</li> </ul> <p>Las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.</p>

### 3.4.9 Funciones del Auxiliar de servicios



#### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>DEPENDENCIA:</b>	ADMI. FINANCIERO
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	AUXILIAR DE SERVICIOS
<b>REPORTA A:</b>	ADMINISTRADOR

#### PERFIL PROFESIONAL

Haber terminado la primaria  
Experiencia 6 meses

#### OBJETIVO PRINCIPAL

Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios conforme a las normas y procesos vigentes.

#### FUNCIONES ESENCIALES

- Asear y limpiar las instalaciones;
- Adecuación y arreglo de locales;
- Cuidado y mantenimiento de las instalaciones;
- Atención en oficinas;
- Atención en eventos;
- Realizar trabajos de mensajería interna y apoyo de administrativo;
- Realizar la recolección de basura y aseo y limpieza de los basureros;
- Limpiar vidrios y ventanas
- llevar y traer la correspondencia;
- Limpiar fachadas (paredes de mármol) y, o las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.

### 3.4.10 Funciones del Guardia de seguridad



<b>DEPENDENCIA:</b>	ADMI. FINANCIERO
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	GUARDIA DE SEGURIDAD
<b>REPORTA A:</b>	ADMINISTRADOR

<b>REQUISITOS MÍNIMO</b>
Haber terminado la primaria Experiencia 1 año

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Realizar las labores de vigilancia tanto del personal de Águila Importaciones, así como de las Instalaciones y su mercadería.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar que todos los objetos que sean extraídos de la empresa cuenten con su pase de salida respectivo, con la firmas de los ejecutivos autorizados.</li> <li>• Salvaguardar los bienes existentes dentro de la empresa.</li> <li>• Supervisar que no se sustraiga información confidencial de la empresa</li> <li>• Llevar a cabo el control de entrada y salida de vehículos</li> <li>• Mantener informado al gerente de todos los hechos importantes sucedidos dentro de su turno</li> <li>• Realizar recorridos constantes en las áreas que así lo requieran.</li> <li>• Investigar a toda persona extraña o sospechosa que se encuentre en las instalaciones y reportarla a la gerencia</li> <li>• Revisar que las puertas de las bodegas, almacén y área administrativa estén cerrados.</li> <li>• Llevar un reporte de entrada y salida de los proveedores y contratistas.</li> <li>• Estar enterado de la localización de interruptores eléctricos, extinguidores, hidrantes, así como de las vías alternas.</li> <li>• Asegurarse que al momento de la recolección de basura no salgan artículos que no estén autorizados.</li> <li>• Deberá conocer y aplicar los procesos para riesgos y emergencias.</li> <li>• Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.</li> <li>• Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.</li> <li>• Deberá seguir las instrucciones que, en el ejercicio de sus competencias, impartan los responsables de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, siempre que se refieran a las personas y bienes de cuya protección y vigilancia estuviesen encargados los vigilantes, en casos de desalojo o cierre provisional de locales y, en general, dentro de los locales</li> </ul>



o establecimientos en que presten su servicio, en cualquier situación en que sea preciso para el mantenimiento y restablecimiento de la seguridad ciudadana.

- Por ningún motivo aceptar dadas a cambio de algún servicio. ; y, o las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.

### 3.4.11 Funciones del Jefe de ventas



<b>DEPENDENCIA:</b>	ÁREA DE VENTAS
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	VENDEDOR
<b>REPORTA A:</b>	ADMINISTRADOR
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	
Título administración de empresas, ingeniería industrial o ingeniería en marketing.	
Dos años de experiencia	
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>	
Es la persona encargada de cumplir con las metas de venta determinadas por la Gerencia comercial y Marketing para el área de ventas nacionales, internacionales e institucionales, a través de la eficiente administración del departamento y su fuerza de ventas, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios, planes de fidelización de clientes y un servicio de venta y post venta de excelencia.	
<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar estudios de mercado a través de: Encuestas, Grupos Foro, entrevistas, sugerencias u otras herramientas de mercadeo.</li> <li>• Definir estrategia de mercados para la identificación de oportunidades y amenazas.</li> <li>• Estudiar variables controladas por la empresa: Precio, Producto, Plaza y Promoción.</li> <li>• Definir si los productos o servicios de la Empresa son competitivos y de calidad.</li> <li>• Investigar el precio que está dispuesto a pagar el mercado por los productos y servicios que se ofrecen.</li> <li>• Elaborar planes de descuento flexible y personalizado.</li> <li>• Analizar e identificar la demanda insatisfecha de las empresas que se dedican al sector de las telecomunicaciones.</li> <li>• Crear ideas innovadoras para la Empresa, con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes.</li> <li>• Analizar de forma periódica las tasas de crecimiento en coordinación con: Gerencia General, Ventas y Finanzas, para que no afecte la estimación de ingresos futuros de la Empresa.</li> <li>• Identificar cual es el mejor segmento de mercado al que se puede dirigir ya con una política comercial definida</li> </ul> <p>Realizar investigaciones de mercado de cambio de imagen, diseño de estrategias publicitarias y estudios de competencia.</p> <p>Coordinar con las diferentes áreas de la Empresa actividades de mercado, divulgación, comunicación y Relaciones Publicas por medio de un sistema empresarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y dirigir el equipo comercial, reclutando, formando y motivando al mismo.</li> <li>• Negociar personalmente los contratos comerciales con grandes clientes ; y, o</li> </ul> <p>Las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.</p>	

### 3.4.12 Funciones del Vendedor



<b>DEPENDENCIA:</b>	COMERCIALIZACIÓN
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	VENDEDOR INTERNO
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE VENTAS
<b>PERFIL PROFESIONAL</b>	
Egresada/o cursando últimos niveles de las carreras de Administración de Empresas, Marketing y afines.	
Experiencia 2 año en ventas de bicicletas y repuestos.	

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Responder por toda la gestión de ventas y desarrollar una labor, cobertura asistiendo los clientes asignados y visitando clientes potenciales.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar los pedidos en los clientes de acuerdo a las rutas establecidas y número de clientes asignados, Tomar inventario de productos en los clientes.</li> <li>• Asesorar a los clientes en la venta.</li> <li>• Informar sobre las actividades promocionales a los clientes.</li> <li>• Revisar fechas y rotación de productos, (merchandising)</li> <li>• Atender Ventas por vía telefónica</li> <li>• Retener a los clientes actuales,</li> <li>• Captar nuevos clientes,</li> <li>• Lograr determinados volúmenes de venta,</li> <li>• Mantener o mejorar la participación en el mercado,</li> <li>• Generar una determinada utilidad o beneficio</li> <li>• Atender y ofrecer a los clientes información sobre los productos de la empresa</li> <li>• Elaboración de estadísticas e informes de ventas</li> <li>• Canalizar las necesidades del cliente</li> <li>• Acordar con el cliente las condiciones de la venta (tiempo de entrega, condiciones de pago, validez de la oferta etc.)</li> </ul> <p>Elaborar los cálculos necesarios y presentar cotizaciones a los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la entrega del producto; y, o las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.</li> </ul>

### 3.4.13 Funciones del Despachador de ventas



<b>DEPENDENCIA:</b>	COMERCIALIZACIÓN
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	DESPACHADOR
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE VENTAS

<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
Egresada/o o cursando últimos niveles de las carreras de Administración de Empresas, Marketing y afines. Experiencia 1 año en ventas de bicicletas y repuestos.

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Resolver problemas de despacho y control de la mercadería saliente, así como el trámite oportuno para su respectivo despacho.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar Reportes de Ventas</li> <li>• Atención de Consultas de la Gerencia.</li> <li>• Realización de Movimientos y Consultas en el Sistema.</li> <li>• Elaborar los calcular necesarios y presentar cotizaciones a los clientes</li> <li>• Realizar e imprimir pedidos</li> <li>• Elaborar e imprimir guías de remisión</li> <li>• Atender y ofrecer a los clientes información sobre los productos de la empresa</li> <li>• Supervisar que los pedidos estén completos y con la documentación correspondiente.</li> <li>• Atender vía telefónica pedidos de clientes. ; y, o las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.</li> </ul>

Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

### 3.4.14 Funciones del Jefe de bodega



<b>DEPENDENCIA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	JEFE DE BODEGA
<b>REPORTA A:</b>	ADMINISTRADOR

<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
Haber culminado el bachillerato Experiencia 2 año en áreas de bicicletas y repuestos.

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Un mayor control y supervisión en el área de producción, netamente en bodegas, para minimizar tiempos de entrega y control de calidad de los productos.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar porque las deficiencias (empaques dañados, faltantes, sobrantes, problemas de infestación, humedad) detectadas en la descarga de producto sean reportadas al Administrador.</li> <li>• Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega interna y foránea.</li> <li>• Revisar el adecuado funcionamiento de los montacargas, así como las reparaciones de los mismos.</li> <li>• Verificar que sean enviados diariamente los reportes de bodega al Administrador.</li> <li>• Verificar que los documentos de despacho, ordenes de embarque y consolidados, facturas de consumo y cualquier otro documento sea debidamente autorizado.</li> <li>• Verificar la atención adecuada a los transportistas de los productos nacionales e importados.</li> <li>• Verificar la rotación adecuada del producto por fecha de antigüedad.</li> <li>• Verificar la elaboración del reporte de fecha de antigüedad y producto en mal estado</li> <li>• Verificar el adecuado manejo del producto en la carga y descarga</li> <li>• Verificar la atención inmediata del personal a cargo y a los clientes.</li> <li>• Distribuir adecuadamente el producto para lograr la eficiencia del espacio y hacer más ágil el despacho.</li> <li>• Clasificar el producto almacenado en bodega, por familias y por peso para lograr un inventario más eficiente y exacto.</li> <li>• Realizar mensualmente inventario en bodegas externas.</li> <li>• Velar por la rotación adecuada del producto en bodegas externas y toma de fechas de antigüedad.</li> <li>• Resolver imprevistos en la atención al cliente (transportistas o porteadores).</li> <li>• Supervisar las actividades del personal su cargo. ; y, o</li> </ul> <p>Las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.</p>

### 3.4.15 Funciones del Bodeguero



<b>DEPENDENCIA:</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>NOMBRE DE CARGO:</b>	BODEGUERO
<b>REPORTA A:</b>	JEFE DE BODEGA

<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
Haber terminado la primaria
Experiencia 1 año relacionado a Bicicletas y sus repuestos

<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>
Responder por el adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia y administración, así como el inventario del almacenan según normas actuales, llevando el control del material, equipo y herramienta que se tiene en bodega.

<b>FUNCIONES ESENCIALES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los registros de ingreso y salida de materiales, equipos, herramientas y otros, que permanecen en bodegas, actualizados.</li> <li>• Mantener al día los archivos de documentos que acreditan la existencia de materiales en bodega, tales como:</li> <li>• Mantener actualizadas, las tarjetas de control de existencias.</li> <li>• Preocuparse de mantener aislados aquellos elementos combustibles e inflamables, para cuyo efecto debe asesorarse por el Encargado de Prevención de Riesgos.</li> <li>• Recepción de materiales que por sus volúmenes, no puedan ser ingresados en patios habilitados o en bodega.</li> <li>• Firmar las respectivas facturas en trámite, acreditando con su firma la recepción de los bienes.</li> <li>• Mantener actualizado el inventario general de bodegas, informando de este inventario trimestralmente a su jefatura directa, a fin de evitar la mantención de stock inutilizables y la sobre adquisición de bienes.</li> <li>• Informar oportunamente a su jefatura directa, en caso de pérdidas de especies detectadas en el ejercicio de sus funciones.</li> <li>• Revisar y controlar la salida de la mercadería</li> <li>• Empacar adecuadamente la mercadería saliente y, o las demás actividades designadas por su superior, acorde a su puesto de trabajo y según la necesidad de la empresa.</li> </ul>

Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

### **3.5.1 Ambiente de trabajo**

El ambiente de trabajo es un proceso para organizar a las personas, diseñando las actividades que las personas realizan en sus puestos ocupacionales o los cargos, para orientar y acompañar su desempeño. En este proceso lo importante es el análisis de los puestos ocupacionales, definiendo las competencias específicas o profesionales y las competencias generales para integrar niveles de evaluación del desempeño. En el ambiente de trabajo es recomendable que se apliquen las siguientes acciones:

- Comunicar al talento humano las funciones, los procesos en los que va intervenir en su cargo o puesto de trabajo.
- Determinar las competencias específicas y generales que debe aplicar para el cumplimiento de sus funciones y procesos
- Mantener excelentes relaciones interpersonales con todo el personal
- Incentivar el desarrollo de la organización
- Socializar y orientar al talento humano a una cultura organizacional participativa, acogedora y emprendedora.
- Dotar del equipamiento y de bienes muebles adecuados en los puestos de trabajo con la finalidad de que el personal cumplan con sus actividades y procesos.
- Los ambientes físicos donde se ubican los puestos de trabajo deben ser acogedores y confortables, para que el talento humano pueda desarrollar óptimamente sus actividades y procesos.

### **3.5.2 Medición de resultados**

La medición de resultados es una actividad importante que debe cumplir el departamento de recursos humanos de la empresa Águila Importaciones a los empleados de la organización

con la finalidad de que se obtenga los mejores índices de eficacia y eficiencia entre lo planificado a lo ejecutado.

Para la medición de resultados es importante informar al personal la fijación de objetivos y metas e indicadores cualitativos y cuantitativos que serán planificados en un período que generalmente es un ciclo o año económico, con la finalidad de conseguir los resultados esperados y que a la vez sea una política de rendición de cuentas que motive el desarrollo individual y de equipo, para mejorar el desempeño del talento humano. La medición de resultados se registrará en forma semestral o anual en dependencia de la política de la empresa, de forma que permita medir el cumplimiento de lo ejecutado con lo planificado, a través de indicadores como eficacia, eficiencia, efectividad.

### **3.5.3 Establecimiento de metas**

El establecimiento de metas se deberá efectuar en los planes operativos anuales que realice la empresa, en el se determina los posibles objetivos y metas que la empresa desea cumplir en su año operativo. Las metas deben ser verificables; cuantitativamente y cualitativamente, se trazaran metas e indicadores que sean alcanzables que se ajusten a la misión, visión y los requerimientos operativos de la instrucción.

Las metas deben estar en función de los presupuestos que tiene la institución (gastos de salarios, gastos corrientes y otros gastos), así como de su presupuesto de ingreso, del volumen de ventas de forma de apegarse a los planes de desempeño que tenga la empresa. Para plantear las metas se requerirá de los siguientes pasos:

- Establecer las metas por área organizacional, así por ejemplo metas de ventas en términos de volumen y de ingresos por concepto de ventas,
- Determinar metas por cada vendedor de la empresa

- Estructurar metas de tipo organizacional como el mejoramiento de las relaciones de trabajo en equipo y ambientes físicos.
- Formular eventos de capacitación como meta de perfeccionamiento y mejoramiento de las competencias del talento humano.

#### **3.5.4 Trabajo en equipo**

Uno de los factores de un entorno laboral óptimo moderno es el trabajo en equipo que se unan para alcanzar metas y objetivos comunes de la institución; a través de esfuerzos conjuntos que agilicen el tiempo de ciclo de desarrollo de las actividades y las tareas en beneficio de sus clientes. Para establecer el trabajo en equipo se requiere de actividades planificadas de todos los miembros para fortalecer el propósito colectivo, ayudar a resolver problemas, cumplir metas de trabajo y mejor desempeño.

Las actividades más relevantes para obtener el trabajo en equipo son las siguientes:

- Establecer metas comunes
- Disponer de ambientes de trabajo que no se generen conflictos y desacuerdos entre el personal
- Establecimiento de normas, obligaciones para tratar de cumplir las metas, elaborando planes de acción.
- Niveles de desempeño, esto ayudará a que las actividades y las tareas alcancen las metas del equipo, se establezca la confianza y el compromiso en el plano individual y en el colectivo, mejorando la cooperación, el desempeño y el aprendizaje.

#### **3.5.5 Estímulo de tareas**

El departamento de recursos humanos de la empresa Águila Importaciones debe aplicar acciones que conlleven a estimular las tareas, las actividades de los procesos en los que



intervienen los empleados en sus respectivos puestos de trabajo. Una de las actividades importantes en el estímulo de las tareas es dotar los insumos necesarios a cada puesto ocupacional en los plazos pertinentes y en los términos de referencia acordados, esto motivará a alcanzar dentro de determinados períodos las metas planificadas, a través de las competencias, las habilidades individuales que aportan y agregan el personal en sus procesos que interviene. Los factores críticos de éxito son los siguientes:

- Definición de metas concretas
- Establecer las tareas pertinentes a cada cargo y en los procesos en que interviene el empleado
- Las metas deben ser alcanzables y sujetas de planificación y medición
- Que las metas se ajusten a las tareas individuales organizacionales y de la empresa

### **3.5.6 Manual de procesos administrativo y financiero**

Con el manual administrativo y financiero, la empresa Águila Importaciones dispondrá de una herramienta indispensable como componente de control interno, para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral, que contenga todas las instrucciones, responsabilidades, funciones de las distintas operaciones administrativas y financieras así como para el cumplimiento correcto y oportuno de las obligaciones tributarias fiscales y laborales con lo que debe cumplir la empresa.

Se optimizará los recursos humanos, materiales, económicos de la empresa, a su vez que permitirá llevar un mayor control de los mismos, maximizando su capacidad operativa y rentabilidad de las importaciones de bicicletas y partes. Y la venta a los diferentes distribuidores o clientes finales en el norte del país. Otro beneficio importante es que se dispondrá de información clara, oportuna que permita conocer la situación económica – financiera real de la empresa, los ingresos y desembolsos de efectivo que realicen.

### 3.5.7 Software contable


Actualmente la empresa Águila importaciones no dispone de un software contable, herramienta que la tecnología ofrece en la actualidad. Su utilización proveerá de información clara, precisa y confiable para lograr un nivel competitivo, dar soporte para agilizar el proceso contable e incrementar el desempeño de la empresa y reducción de costos.

### 3.6 Procesos administrativos

#### 3.6.1 Proceso: Plan estratégico.

##### Cuadro 5

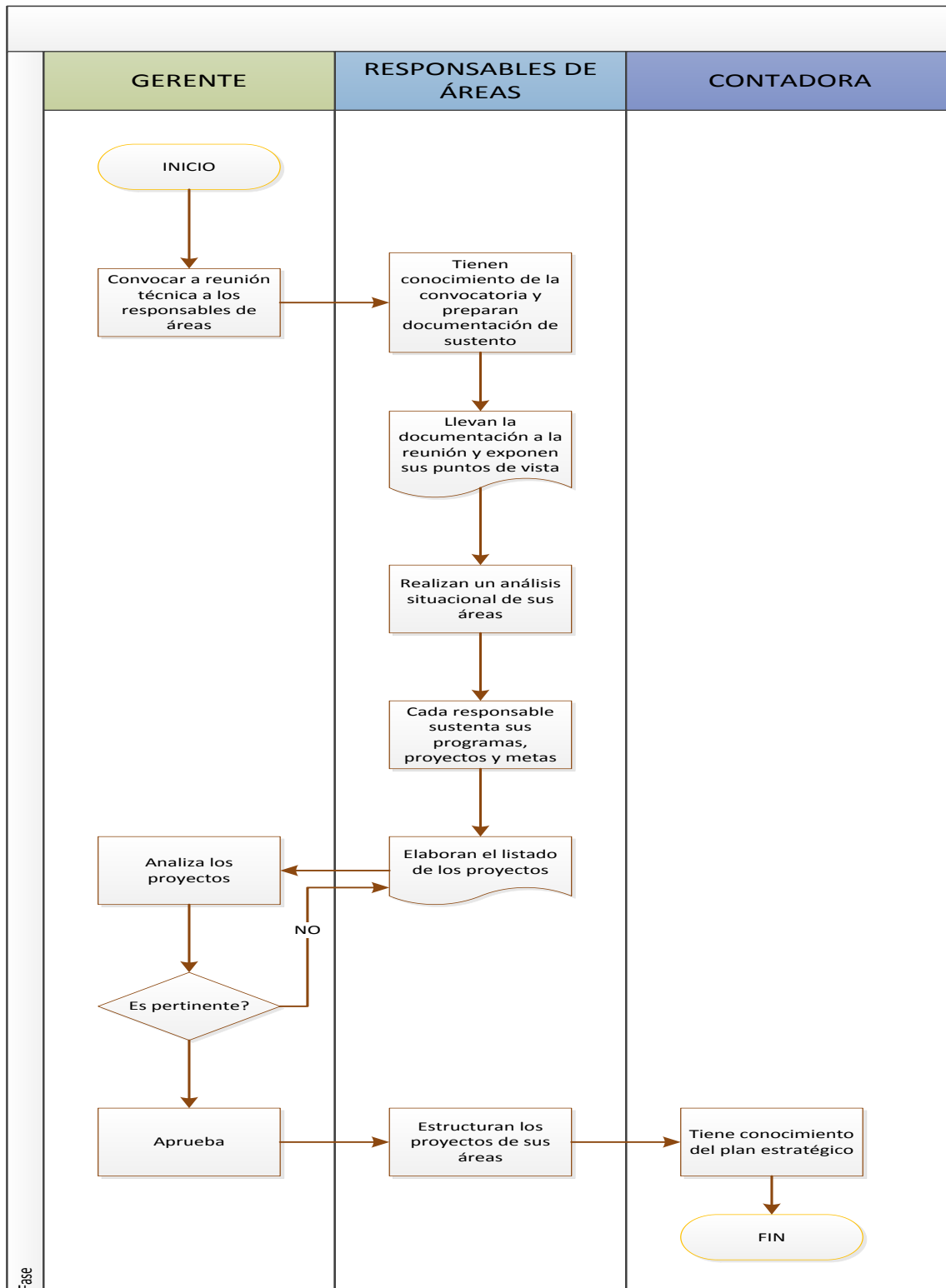
##### Proceso: Plan estratégico.

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Plan estratégico
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-01</b>

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDADES
1	Gerente	Convocar a reunión técnica a los responsables de las áreas administrativas, contables y operativas de la institución
2	Responsables de áreas	Tienen conocimiento de la convocatoria y preparan documentación de sustento y soporte para la estructura del plan estratégico
3	Responsables de áreas	Llevar la documentación a la reunión y exponen sus puntos de vista para la elaboración del plan estratégico
4	Responsables de áreas	Realizan un análisis situacional de sus áreas respectivas con la finalidad de encontrar los potenciales proyectos que deben ser ubicados en sus áreas operativas
5	Responsables de áreas	Cada responsable sustenta su programa, proyecto, metas para su área administrativa pertinente en concordancia con los objetivos estratégicos definidos por la institución.
6	Responsables de áreas	Elaboran el listado de los proyectos y ponen a consideración de la gerencia para su aprobación
7	Gerencia	Analiza los proyectos, verifica presupuestos y si es pertinente aprueba los que son necesarios caso contrario rechaza
8	Responsables de áreas	Estructuran los proyectos de sus respectivas áreas previo la autorización de la gerencia
	Contadora	Una vez definido los proyectos el departamento contable tiene conocimiento del plan estratégico

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015


**Diagrama 1**  
**Plan estratégico**



### 3.6.2 Proceso: Plan de comercialización.

#### Cuadro 6

#### Proceso: Plan de comercialización.

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Plan de comercialización
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-02</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente de ventas	Elabora el plan operativo de comercialización que tendrá la empresa en el año siguiente.
2	Gerente	Procede a la revisión del plan de comercialización, revisa sus metas y otros componentes del plan
3	Gerente	Solicita una reunión técnica del plan de comercialización para que sea sustentado técnicamente por el gerente de ventas
	Gerente de ventas	Asiste a la reunión y formula los objetivos del plan de comercialización, los volúmenes de ventas y el alcance del plan
4	Gerente	Analiza lo expuesto por el gerente de ventas y si cree conveniente aprueba caso contrario sugiere modificaciones
5	Gerente de ventas	Una vez que aprueba el gerente el plan de comercialización solicita los recursos necesarios para que conste en el presupuesto del año pertinente.

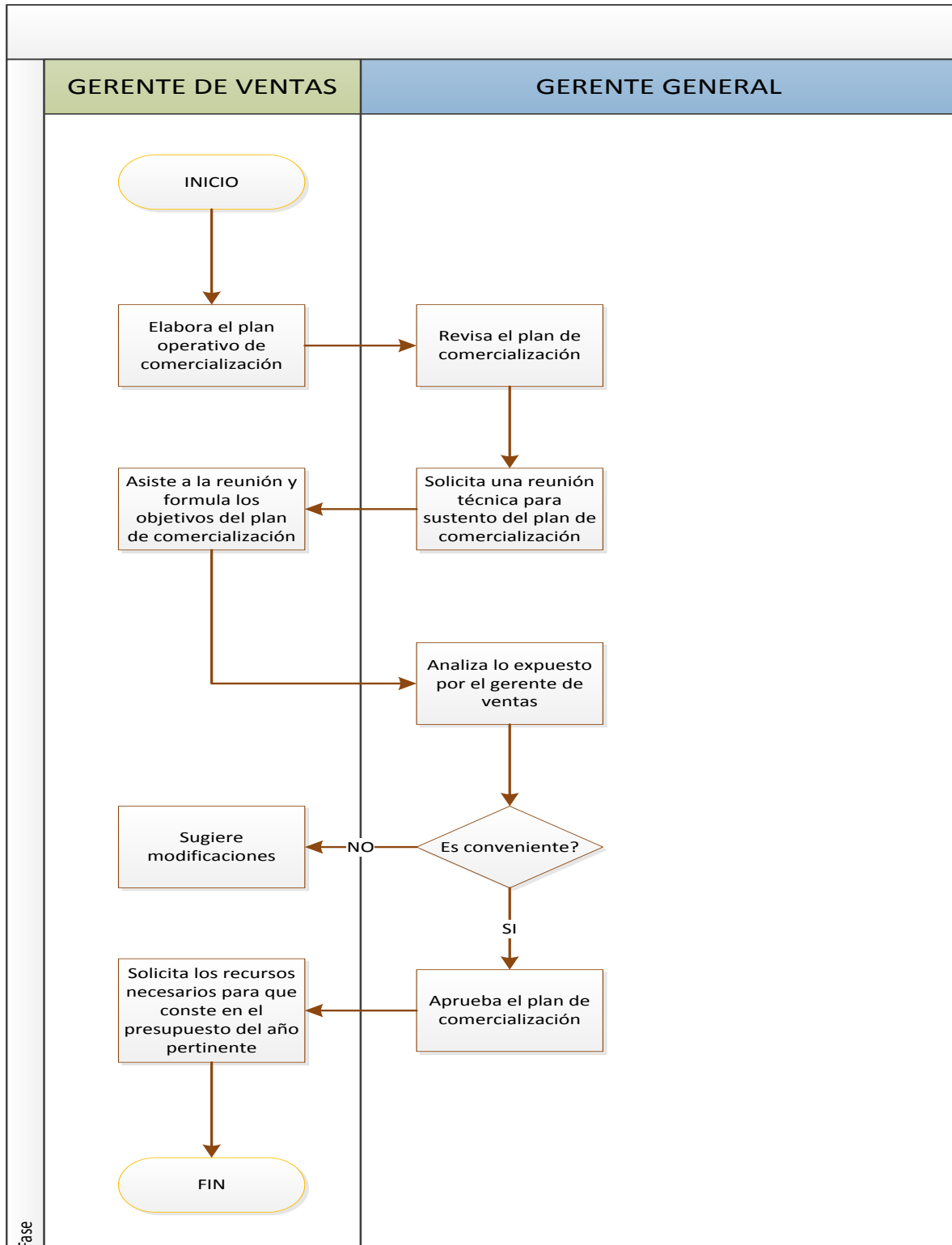
Fuente: Investigación Directa

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Diagrama 2**

**Plan de comercialización**




Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

### 3.6.3 Proceso. Indicadores de gestión

**Cuadro 7**

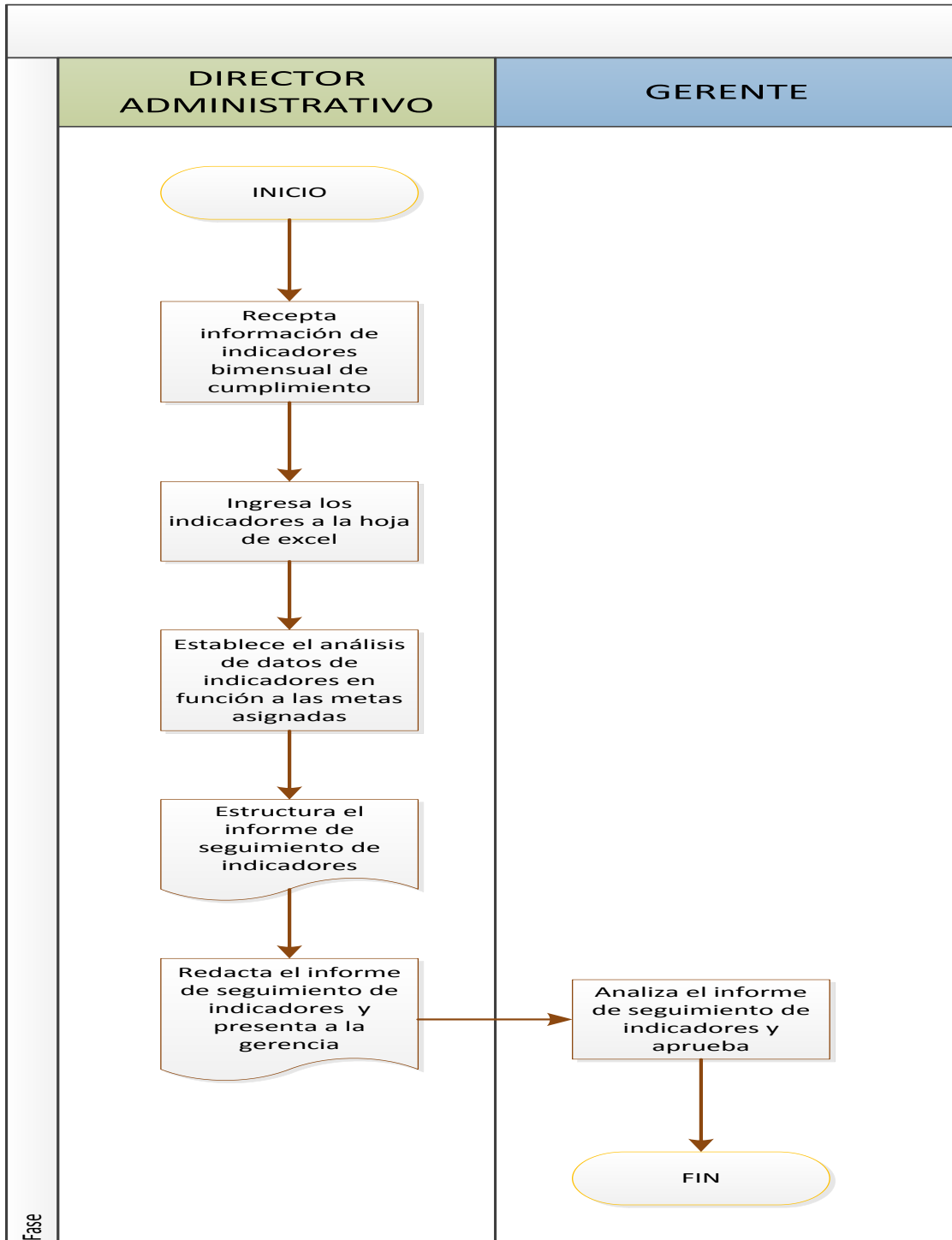
**Proceso. Indicadores de gestión**

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Indicadores de gestión.
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-03</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Receptar información de indicadores bimensual del cumplimiento de los procesos a sus responsables, de acuerdo a su frecuencia (mensual, trimestral, semestral y anual)
2	Director administrativo	Ingresar los indicadores a la hoja de Excel de acuerdo al proceso y su frecuencia.
3	Director administrativo	Establece el análisis de datos de indicadores en función a las metas asignadas de cada uno de los procesos y obtiene índice de cumplimiento de indicadores consolidados
4	Director administrativo	Estructura el informe de seguimiento de indicadores para consolidar la información
5	Director administrativo	Redacta el informe de seguimiento de indicadores, para su respectivo análisis y presenta a la gerencia
6	Gerente	Analiza el informe de seguimiento de indicadores para la toma de decisiones de acciones correctivas y otras políticas que ayude al cumplimiento de las metas de la empresa

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015


**Diagrama 3**  
**Indicadores de gestión**



### 3.6.4 Proceso. Recepción, calificación y aprobación de crédito

#### Cuadro 8

#### Proceso. Recepción, calificación y aprobación de crédito

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Recepción, calificación y aprobación de crédito
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA -04</b>

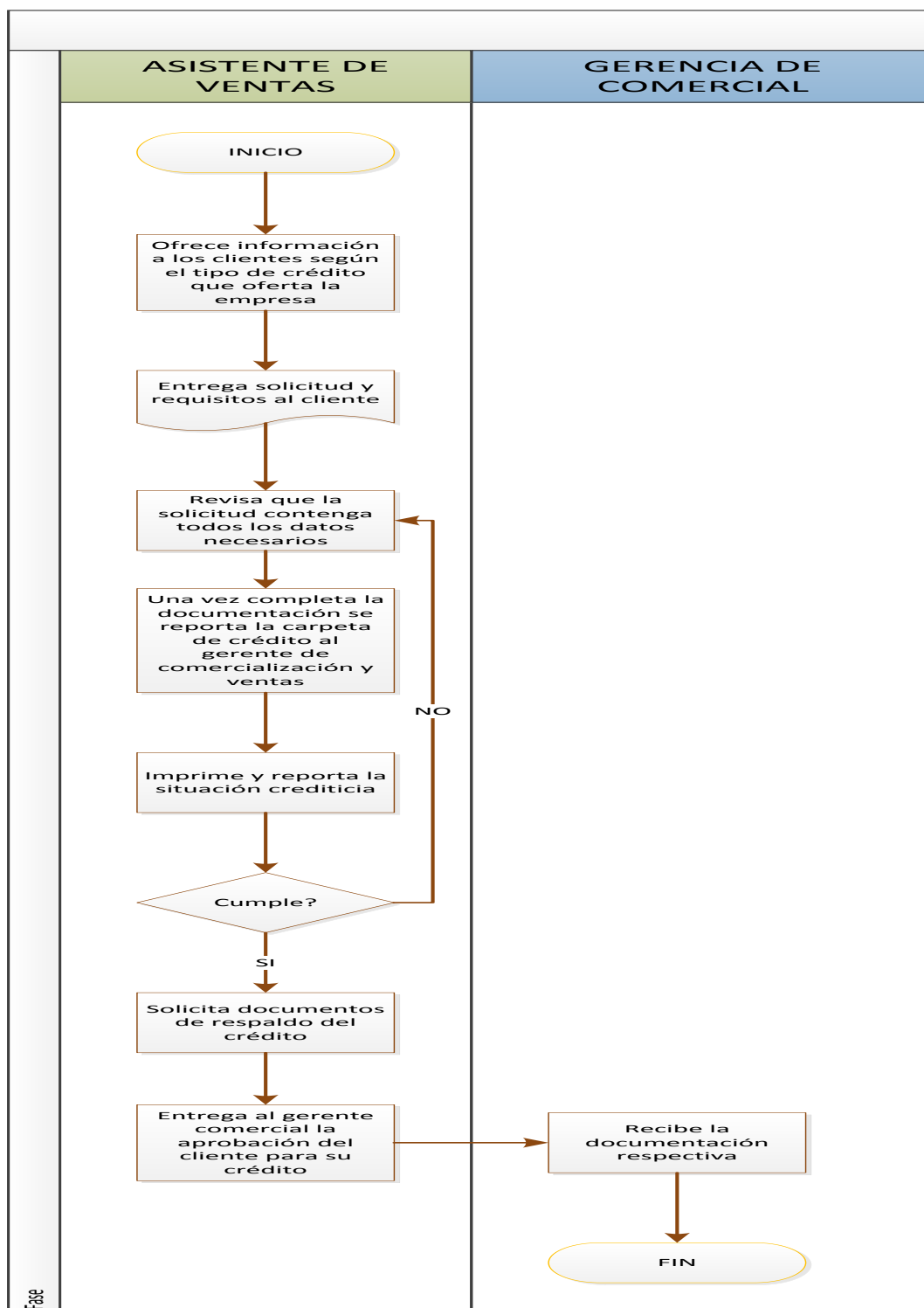
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Asistente de ventas	Ofrece información a los clientes según el tipo de crédito que oferta la empresa con previa revisión de la dirección administrativa
2	Asistente de ventas	Entrega la solicitud y requisitos que debe cumplir el cliente para acceder a realizar su compra vía crédito
3	Asistente de ventas	Revisa que la solicitud de crédito contenga todos los datos necesarios con la documentación de respaldo y de acuerdo a los requisitos de crédito que tiene la empresa
4	Asistente de ventas	Una vez completa la documentación se reporta la carpeta de crédito al gerente de comercialización y ventas
5	Asistente de ventas	Imprime y reporta la situación crediticia que va tener el cliente para que sea aplicado en la operación comercial
6	Asistente de ventas	Si ha cumplido el cliente con los requisitos le solicita los documentos de respaldo del crédito que va ser otorgado por la institución
7	Asistente de ventas	Entrega los datos con la aprobación del cliente para su crédito respectivo a contabilidad y a la gerencia comercial (cliente calificado).

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015



### Diagrama 4


#### Recepción, calificación y aprobación de crédito



### 3.6.5 Proceso. Importaciones

#### Cuadro 9

#### Proceso. Importaciones

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Importaciones
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-05</b>

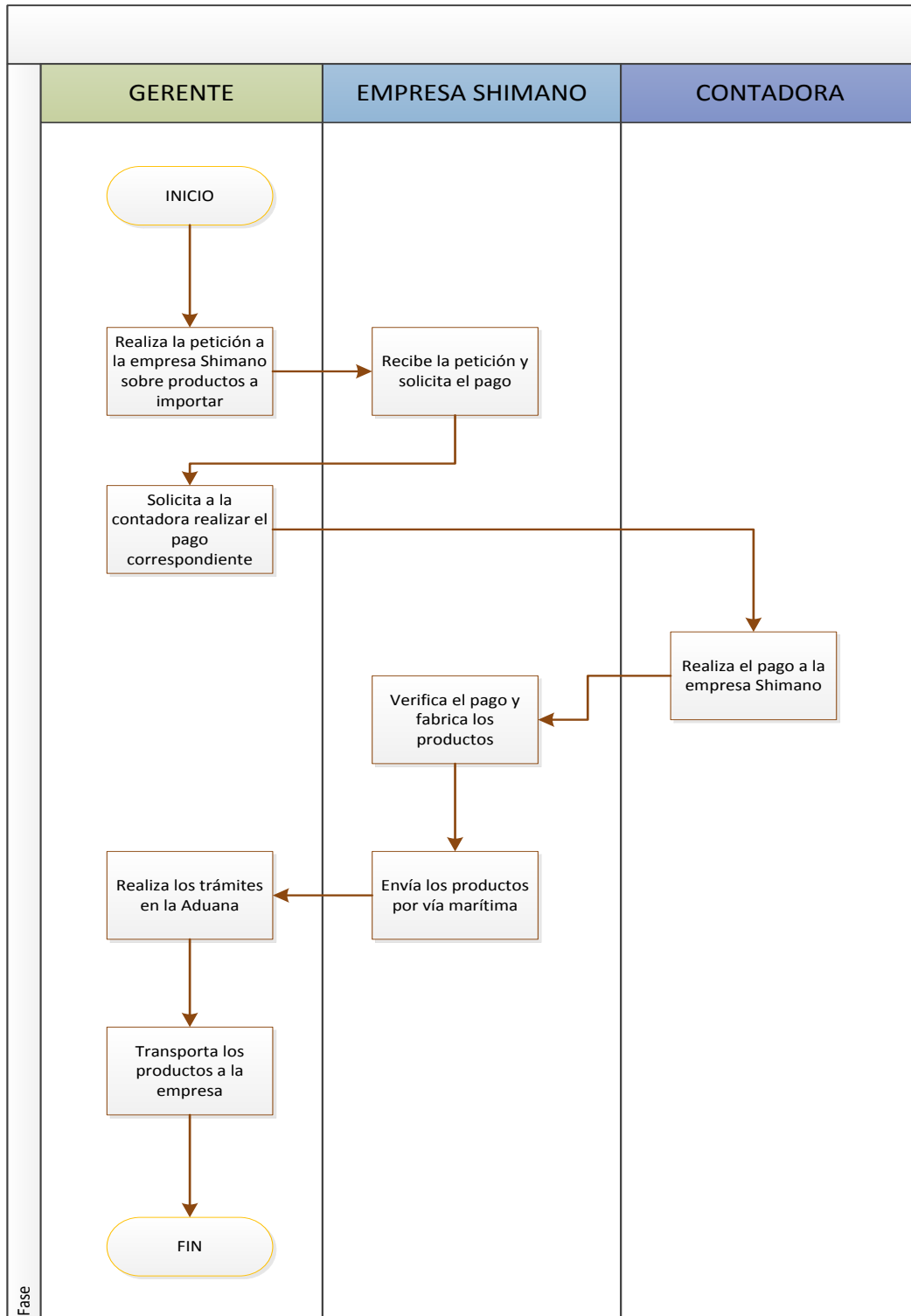
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente	Realiza la petición a la empresa Shimano sobre los productos que necesita importar. Esta operación realiza cada seis meses por un monto aproximado de \$600.000.
2	Empresa Shimano	Recibe la petición y solicita el pago para fabricar los productos requeridos
3	Gerente	Solicita a la contadora realizar el pago correspondiente a la empresa Shimano
4	Contadora	Realiza el pago correspondiente a la empresa Shimano
5	Empresa Shimano	Verifica el pago y fabrica los productos que serán entregados en un plazo de 3 a 6 meses
6	Empresa Shimano	Una vez que termina la producción envía por vía marítima los productos solicitados a la empresa Águila Importaciones, al puerto de Guayaquil o Esmeraldas el tiempo de demora es de un mes.
7	Gerente	Una vez que llegan los productos al puerto sea de Guayaquil o Esmeraldas se demora 15 días en los trámites para desaduanizar los mismos
8	Gerente	Luego que realiza los tramites en la Aduana, trae los productos a la empresa y descargan

Fuente: Investigación Directa

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015


**Diagrama 5**  
**Importaciones**



### 3.6.6 Proceso. Selección e inducción del personal

#### Cuadro 10

#### Proceso. Selección e inducción del personal

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Selección e inducción del personal
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-06</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Analizar el requerimiento del talento humano que necesita la empresa
2	Director administrativo	Comunica al gerente sobre la necesidad de talento humano y en que puesto ocupacional se requiere
3	Gerente	Recibe el comunicado, analiza el requerimiento, las expectativas del mismo, las necesidades y de acuerdo a este análisis aprueba o rechaza el requerimiento
4	Director administrativo	Si es aprobado el requerimiento por parte de la gerencia, elabora una convocatoria para ubicarle en los medios de comunicación previstos (diario del Norte)
5	Director administrativo	Recepta las hojas de vida o curriculum vitae de los aspirantes al cargo
6	Director administrativo	Selecciona las personas más idóneas para ocupar el cargo y convoca a una entrevista
7	Director administrativo	Realiza la entrevista a los aspirantes preseleccionados
8	Director administrativo	Analiza la información obtenida de la entrevista y procede a calificar de acuerdo a los parámetros y políticas establecidas en la institución conforme los requisitos del puesto
9	Director administrativo	Selecciona al aspirante que haya cumplido objetivamente los niveles de competencias que ostenta para ocupar el cargo
10	Director administrativo	Presenta informe con la declaratoria del aspirante seleccionado a la gerencia
11	Gerencia	Aprueba el informe
12	Director administrativo	Elabora el contrato respectivo de acuerdo a la clausulas, normativas y reglamentos que tiene la institución en concordancia con el Ministerio de Relaciones Laborales
13	Director administrativo	Realiza la inducción como mecanismo a fin de garantizar una adecuada inserción del ganador de la vacante

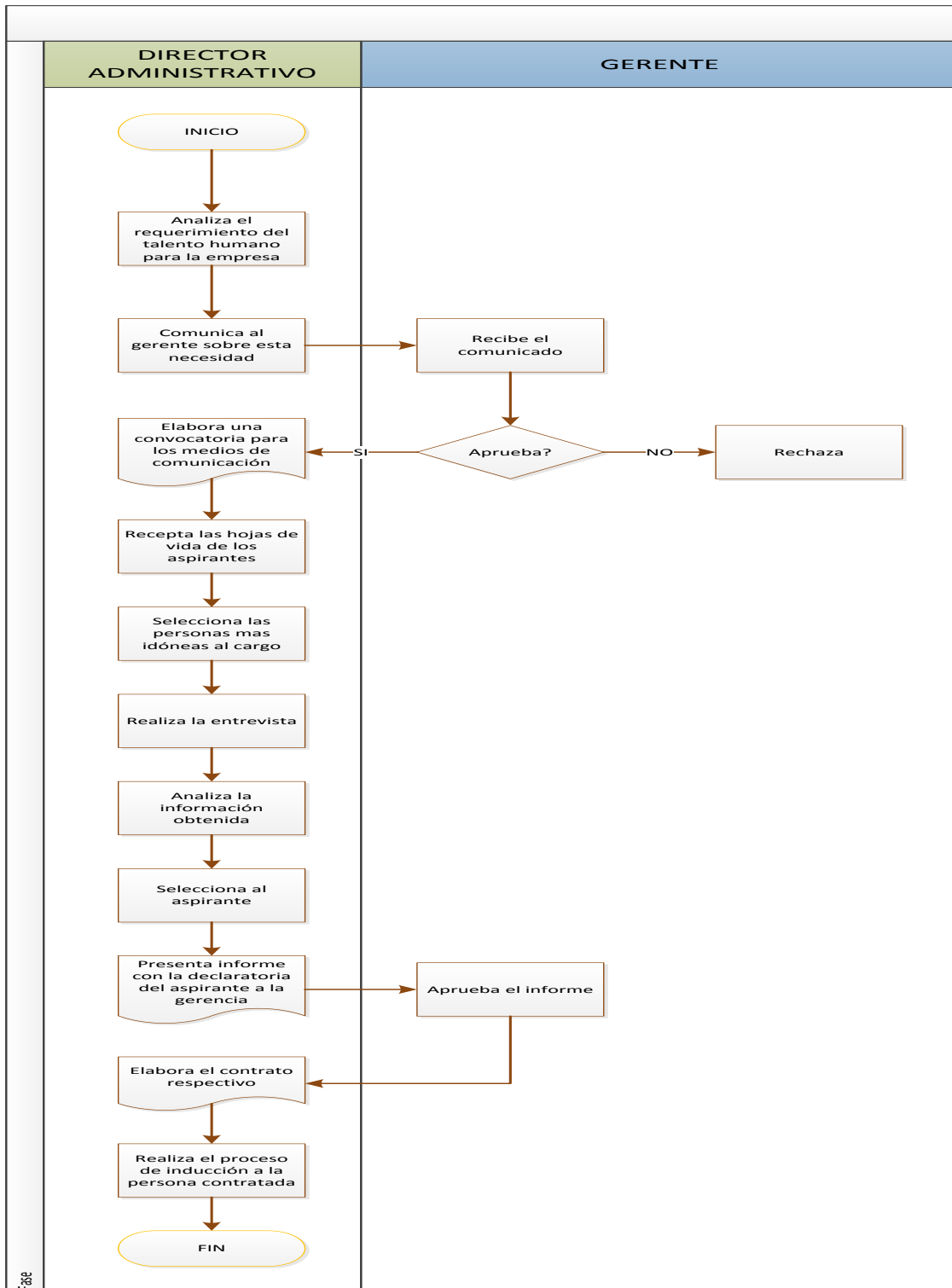
Fuente: Investigación Directa

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

**Diagrama 6**


**Selección e inducción del personal**



### 3.6.7 Proceso. Evaluación del desempeño del talento humano

#### Cuadro 11

#### Proceso. Evaluación del desempeño del talento humano

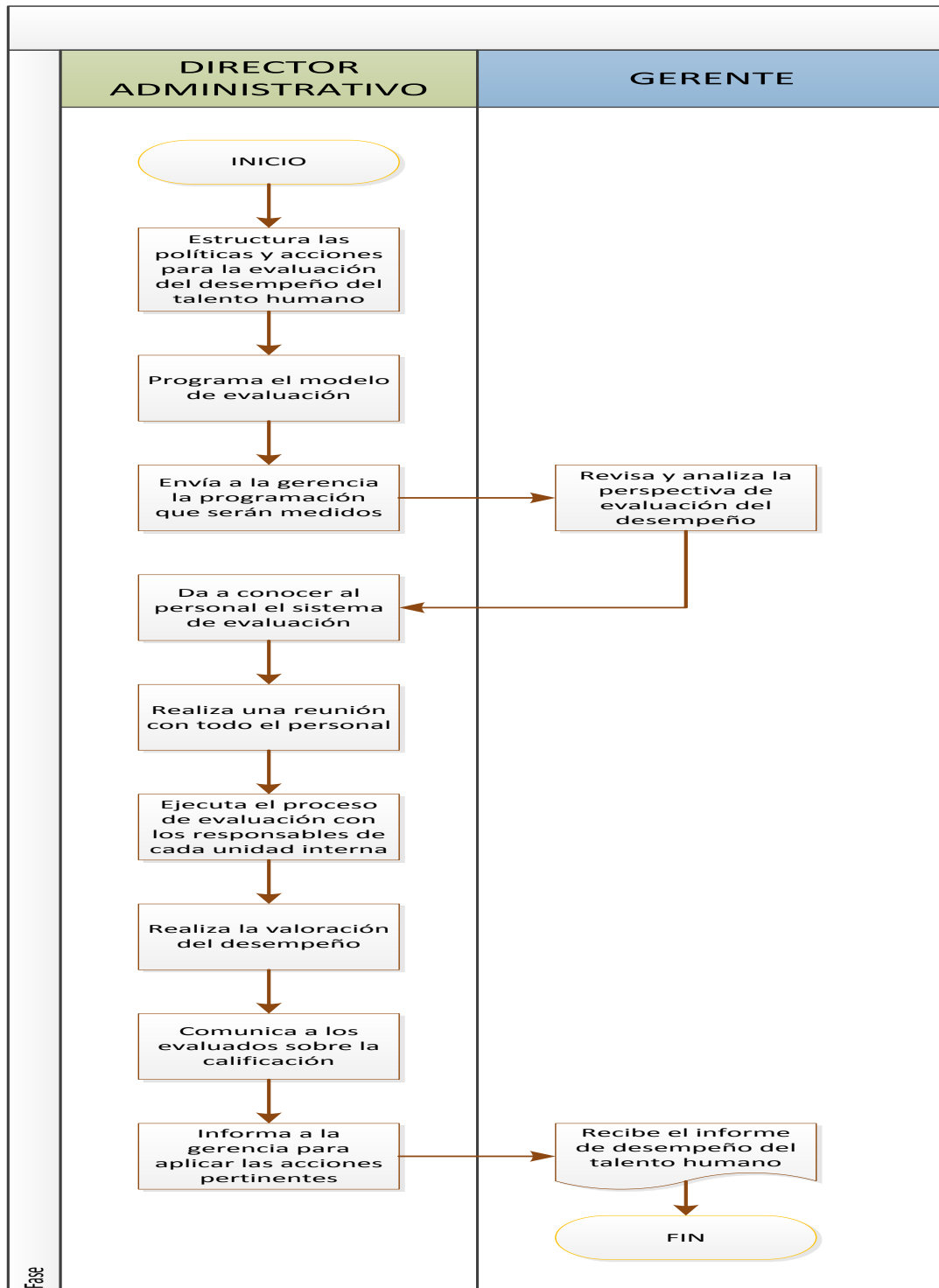
	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Evaluación del desempeño del talento humano
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA -07</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Estructura las políticas y acciones para la evaluación del desempeño del talento humano fundamentado en la programación de la empresa y los resultados alcanzados
2	Director administrativo	Programa el modelo de evaluación que se va a seguir con la finalidad de dar a conocer los indicadores, objetivos y metas cualitativos y cuantitativos que serán medidos
3	Director administrativo	Envía a la gerencia la programación y los indicadores, metas cualitativas y cuantitativas que serán medidos al talento humano de la empresa
4	Gerente	Revisa, analiza la perspectiva de evaluación del desempeño que va aplicar la gerencia administrativa con la finalidad de controlar y evaluar la correcta aplicación del proceso
5	Director administrativo	Una vez que tiene la aprobación de la gerencia da a conocer al personal el sistema de evaluación del desempeño con la finalidad de que tengan conocimiento del proceso.
6	Director administrativo	Realiza una reunión con todo el personal con la finalidad de dar a conocer los indicadores de evaluación del desempeño, los objetivos del mismo y las metas que persigue
7	Director administrativo	Ejecuta el proceso de evaluación con los responsables de cada unidad interna mediante las entrevistas que permita aplicar el proceso de evaluación.
8	Director administrativo	Realiza la valoración del desempeño aplicando los indicadores respectivos y las escalas de evaluación
9	Director administrativo	Comunica a los evaluados sobre la calificación que obtuvieron
10	Director administrativo	Con los resultados obtenidos informa a gerencia para aplicar las acciones pertinentes y regular el desempeño del talento humano
11	Gerente	Recibe el informe de desempeño del talento humano

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

**Diagrama 7**

**Evaluación del desempeño del talento humano**




### 3.7 Procesos financieros

#### 3.7.1 Proceso: Elaboración de presupuesto

##### *Cuadro 12*

##### *Proceso: Elaboración de presupuesto*

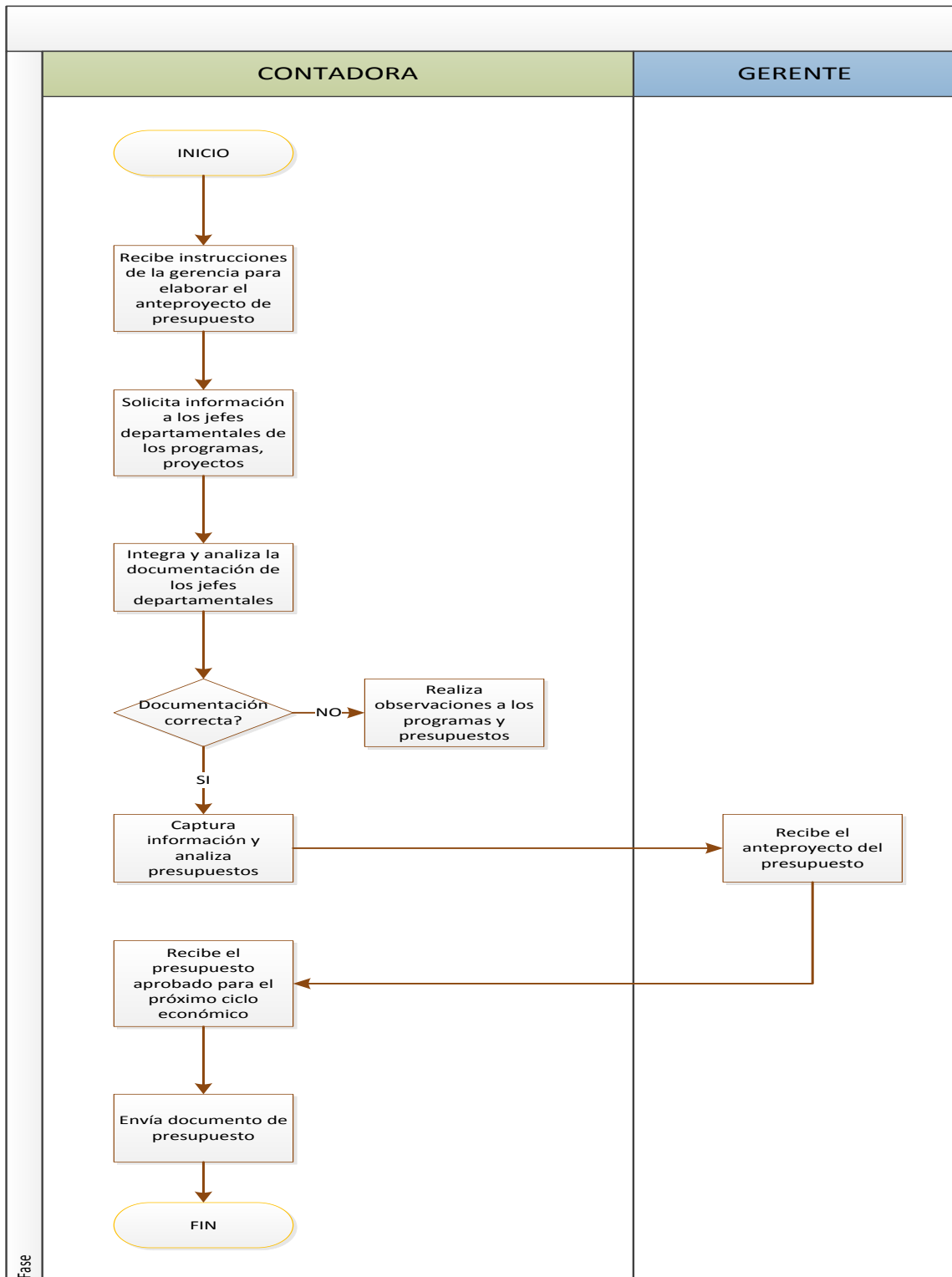
	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Elaboración de presupuesto
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF-01</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Recibe instrucciones de la gerencia para elaborar el anteproyecto de presupuesto del siguiente ejercicio económico
2	Contadora	Solicita información a los jefes departamentales de los programas, proyectos, inversiones, costos, gastos corrientes
3	Contadora	Integra y analiza la documentación de los jefes departamentales
4	Contadora	Si la documentación no es correcta realiza observaciones a los programas y presupuestos para su corrección y si es correcta captura información y analiza presupuestos para enviar el presupuesto consolidado a la gerencia para su aprobación.
5	Gerente	Recibe el anteproyecto del presupuesto con el respaldo de toda la documentación y firmas de los jefes departamentales para que integren en el presupuesto del periodo económico
6	Contadora	Recibe el presupuesto aprobado para el próximo ciclo económico de la empresa
7	Contadora	Envía documento de presupuesto a los jefes departamentales para su conocimiento

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015




**Diagrama 8**  
**Elaboración de presupuesto**



### 3.7.2 Proceso: Aplicación de presupuesto

**Cuadro 13**

**Proceso: Aplicación de presupuesto**

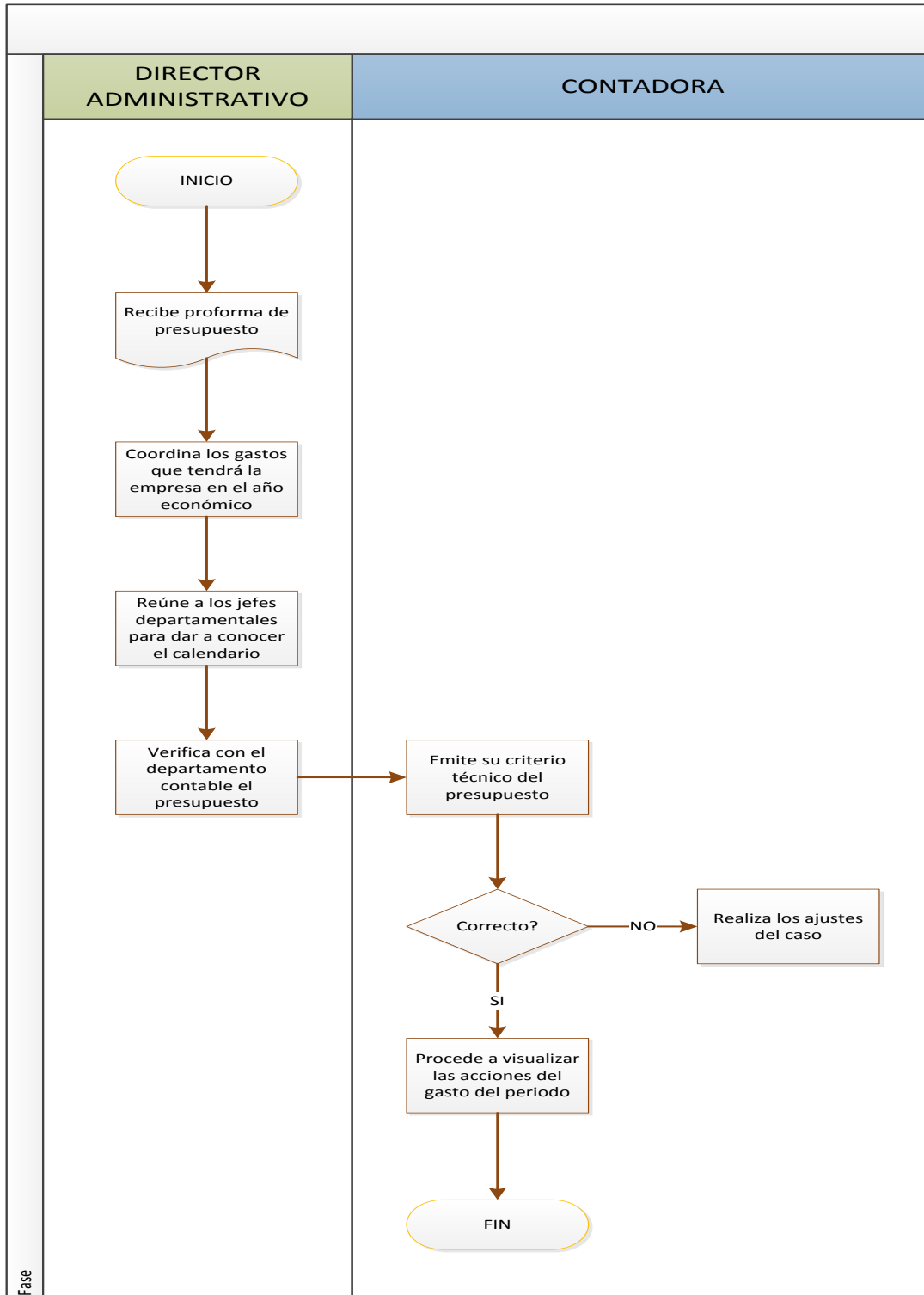
	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Aplicación de presupuesto
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF-02</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Recibe proforma de presupuesto detallado y autorizado por contabilidad y gerencia general
2	Director administrativo	Coordina los gastos corrientes, gastos de innovación que tendrá la empresa en el año económico (recursos asignados)
3	Director administrativo	Reúne a los jefes departamentales para dar a conocer el calendario de presupuesto de gastos, costos, montos establecidos para partidas de gastos
4	Director administrativo	Verifica con el departamento contable el presupuesto asignado de gastos corrientes y de inversión
5	Contadora	Emite su criterio técnico del presupuesto de gastos corrientes y gastos de inversión, el calendario de ejecución
6	Contadora	Si es correcto el presupuesto planificado procede a visualizar las acciones del gasto del periodo y si no es correcto realiza los ajustes del caso

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

**Diagrama 9**

**Aplicación del presupuesto**




Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

### 3.7.3 Proceso: Adquisición de insumos de oficina y otros

**Cuadro 14**

**Proceso: Adquisición de insumos de oficina y otros**

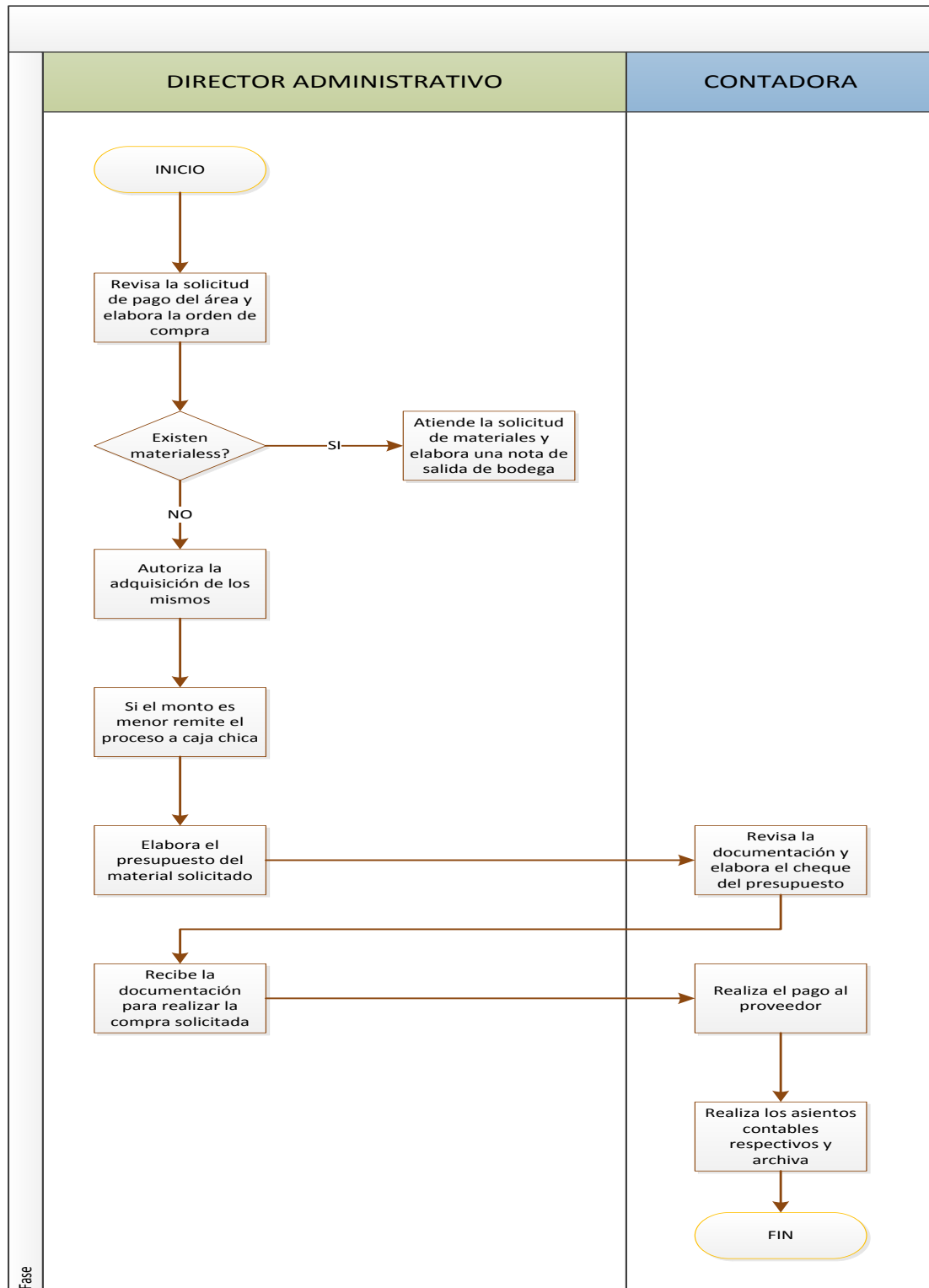
	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Adquisición de insumos de oficina y otros
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF-03</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Revisa la solicitud de pago del área o departamento solicitante y procede a elaborar la orden de compra
2	Director administrativo	Si existen materiales atiende a la solicitud y elabora nota de salida de materiales de bodega. Si no hay bastos, autoriza la adquisición de los mismos hasta por \$500.00
3	Director administrativo	Si el monto es menor remite el proceso a caja chica o contabilidad para su adquisición
4	Director administrativo	Elabora el presupuesto del material solicitado y envía a contabilidad para su adquisición
5	Contadora	Revisa la documentación y elabora el cheque del presupuesto de compras solicitado y envía al director administrativo
6	Director administrativo	Recibe documentación para realizar la compra solicitada
7	Contadora	Realiza el pago al proveedor
8	Contadora	Realiza los asientos contables respectivos y archiva

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

### Diagrama 10


#### Adquisición de insumos de oficina y otros



### 3.7.4 Proceso. Compra de bienes de larga duración

**Cuadro 15**

**Proceso. Compra de bienes de larga duración**

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Compra de bienes de larga duración
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA -04</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Establece una reunión con los jefes de área para determinar las necesidades de equipos, mobiliario y otros que requieren para sus procesos o puestos de trabajo.
2	Director administrativo	Elabora un documento con los bienes solicitados por las unidades administrativas para consolidar la viabilidad de la adquisición
3	Director administrativo	Elabora el informe de necesidades de bienes de larga duración a la gerencia para su aprobación
4	Gerente	Procede al análisis de los bienes que va adquirir la empresa de acuerdo a las políticas y normativas establecidas en la misma
5	Gerente	Realiza la consulta al departamento contable para verificar las partidas presupuestarias y la viabilidad de la adquisición desde el punto de vista económico y financiero
6	Contadora	Recibe el documento con los bienes que se van adquirir para su análisis y continuar con los aspectos contractuales para la adquisición
7	Contadora	Realiza la solicitud de proformas de los bienes que se va adquirir a las casas comerciales respectivas
8	Contadora	Analiza las proformas y realiza un cuadro comparativo para ubicar a la opción (proveedor) que esté de acuerdo a los parámetros técnicos y económicos de la empresa.
9	Contadora	Realiza la adquisición de los bienes de larga duración aprobados por la gerencia y el pago correspondiente.

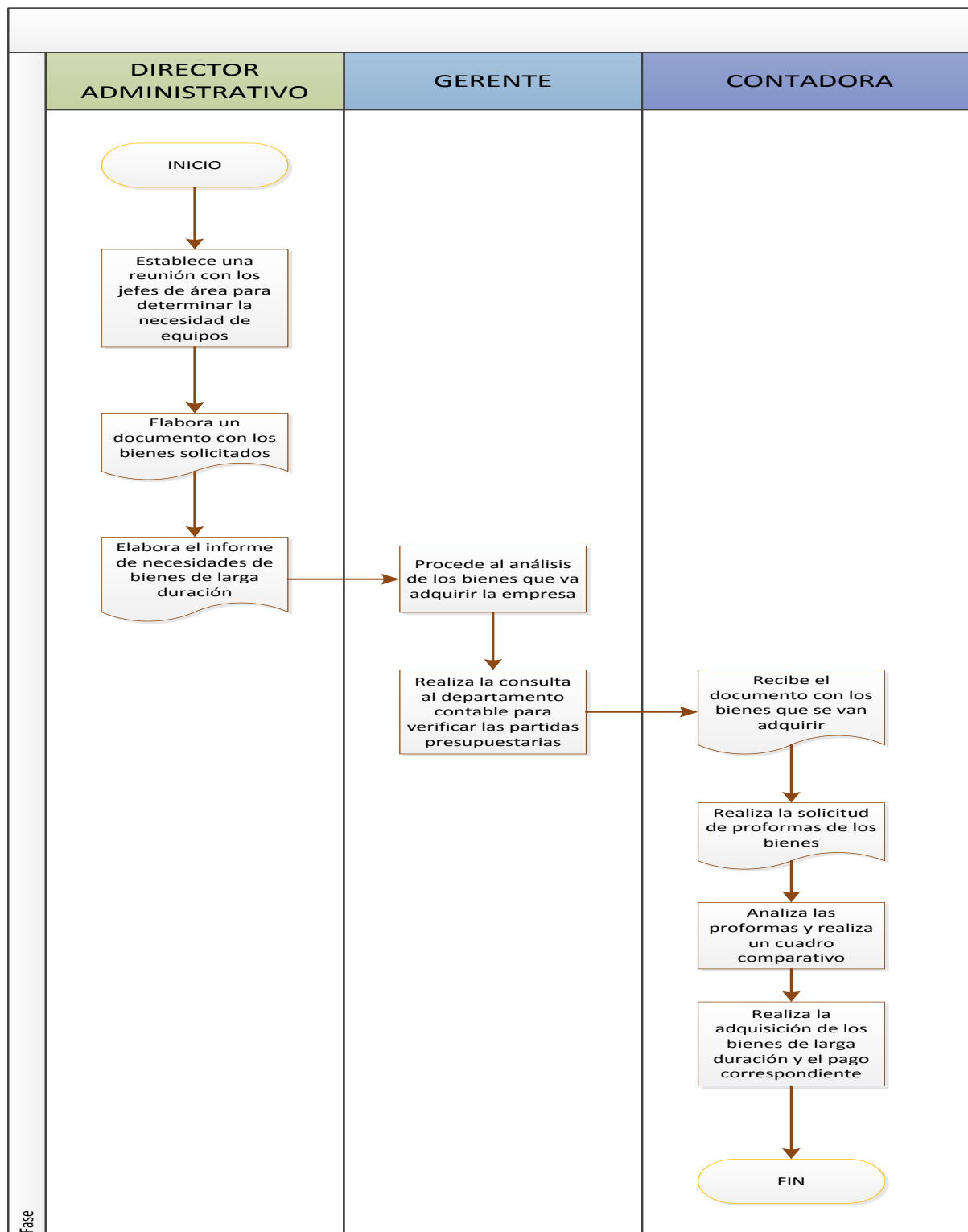
Fuente: Investigación Directa

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

### Diagrama 11


#### Compra de bienes de larga duración



Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

### 3.7.5 Proceso. Recepción de facturas para pago a proveedores

*Cuadro # 3. 1*

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Recepción de facturas para pago a proveedores
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA -05</b>

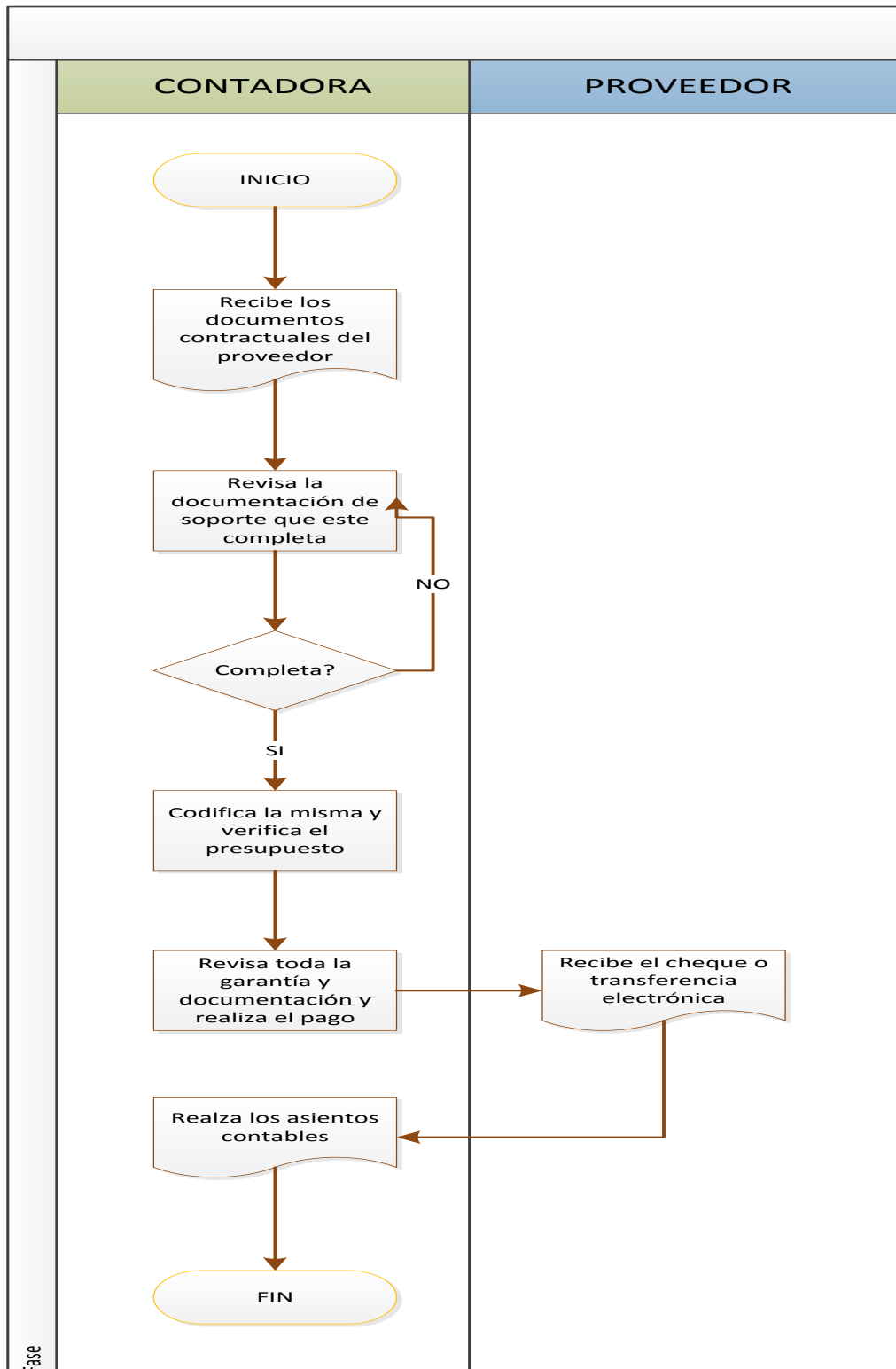
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Recibe los documentos contractuales del proveedor que requiere el pago respectivo
2	Contadora	Revisa la documentación de soporte como: orden de compra, aprobación, valores de entrada de la mercadería, artículos, insumos, otros.
3	Contadora	Si esta completa la información codifica la misma y verifica el presupuesto asignado para este pago, si no está completa la información realiza las observaciones y regresa los documentos al proveedor o prestador de servicios
4	Contadora	Revisa toda la garantía y documentación y elabora el cheque respectivo o la transferencia electrónica del pago al proveedores previo autorización de la gerencia
5	Proveedor	Recibe el cheque o la transferencia electrónica por el valor económico establecido
6	Contadora	Realiza los asientos contables pertinentes y archiva

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015



**Diagrama 12**


**Recepción de facturas para pagos a proveedores**



### 3.7.6 Proceso. Creación de pasivos por cierre mensual

**Cuadro 16**

**Proceso. Creación de pasivos por cierre mensual**

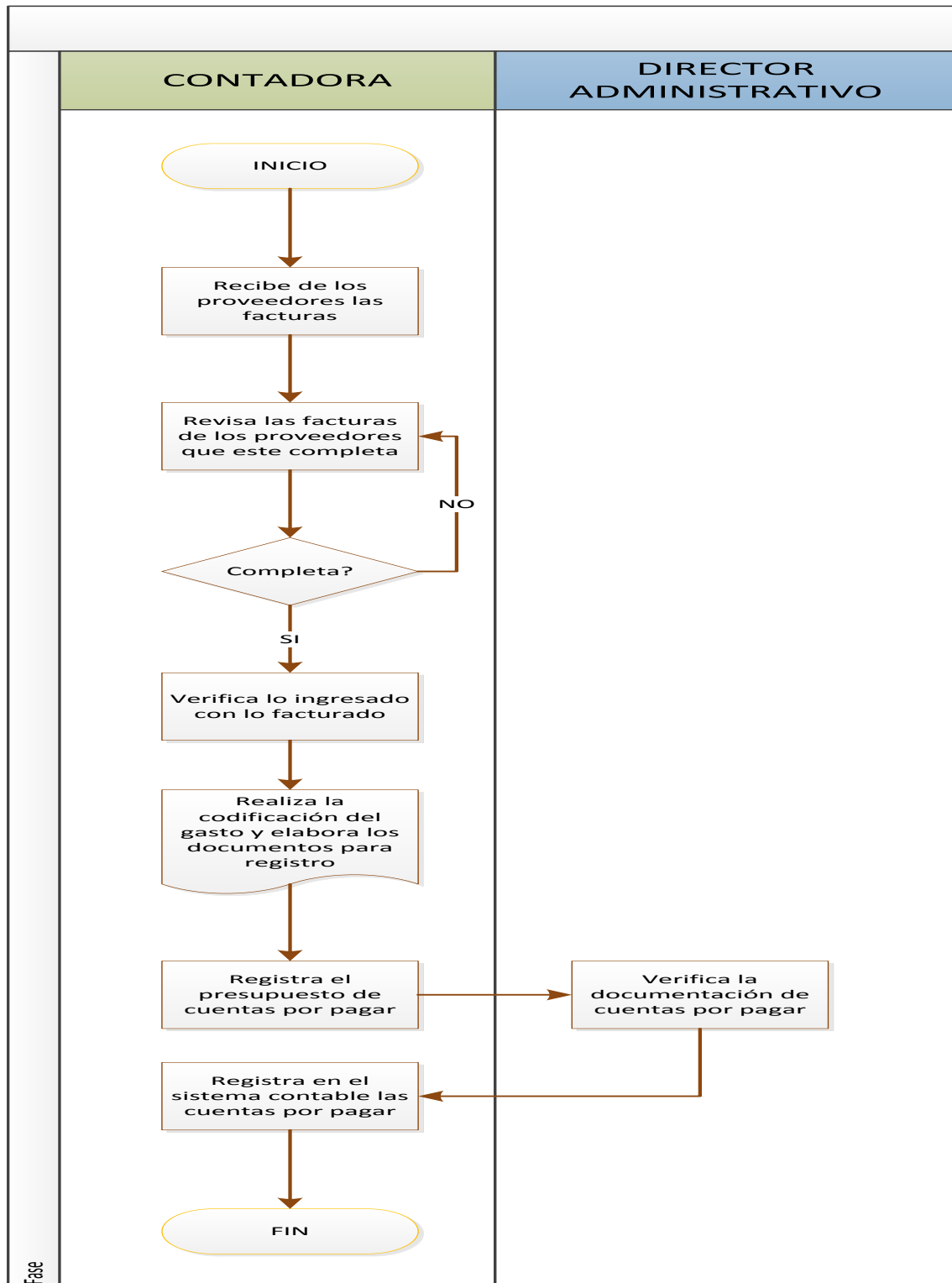
	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Creación de pasivos por cierre mensual
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF -06</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Recibe de los proveedores, prestadores de servicios las facturas que estén con los requisitos de la empresa para expedir contra entrega el pago para después de cierre de mes
2	Contadora	Revisa las facturas de los proveedores y toda la documentación de soporte como facturas, orden de compra, entrada de materiales, artículos a bodega
3	Contadora	Si esta completa verifica lo ingresado con lo facturado en la documentación para su corrección o aprobación
4	Contadora	Realiza la codificación del gasto y elabora los documentos para registro de eventos por pagar con el soporte de la documentación
5	Contadora	Registra el presupuesto de cuentas por pagar a proveedores y remite al director administrativo para su conocimiento
6	Director administrativo	Verifica la documentación de cuentas por pagar para realizar en el mes próximo el trámite de pago
7	Contadora	Registra en el sistema contable las cuentas por pagar en concordancia con el presupuesto del mes próximo

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

**Diagrama 13**


**Creación de pasivos por cierre mensual**



### 3.7.7 Proceso. Elaboración del cierre anual de ingresos

**Cuadro 17**

**Proceso. Elaboración del cierre anual de ingresos**

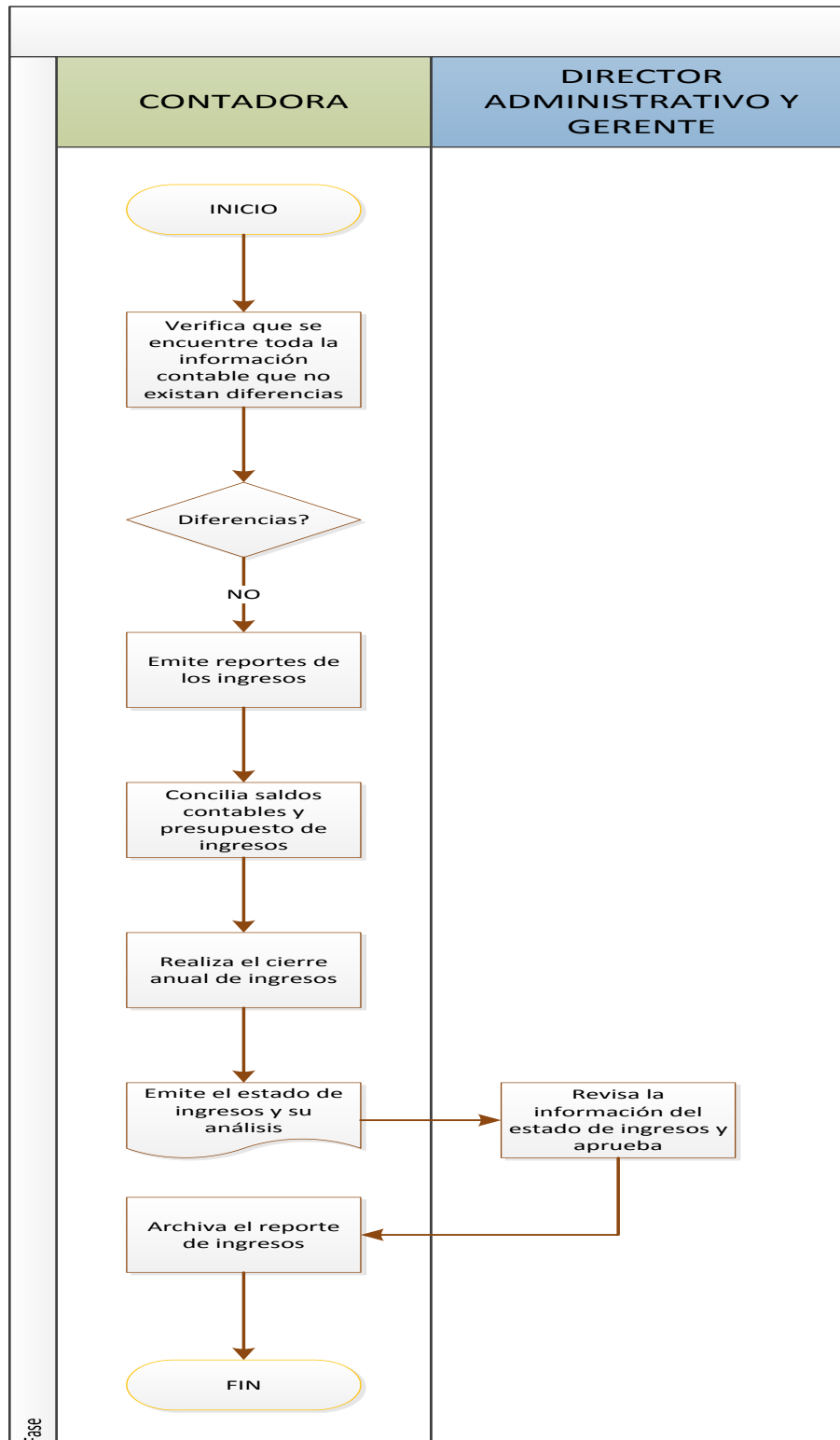
	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Elaboración del cierre anual de ingresos
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF -07</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Verifica que se encuentra toda la información contable del periodo económico, determinando que no existen diferencias entre los ingresos reportados y los registrados
2	Contadora	Si existen diferencias en los registros procede a localizar los movimientos no considerados y diferencias existentes y realiza la conciliación registrando los ajustes necesarios, si no existen diferencias emite los reportes de los ingresos a la empresa
3	Contadora	Concilia los saldos contables y presupuestos de ingresos
4	Contadora	Realiza el cierre anual de ingresos con el jefe de comercialización
5	Contadora	Emite el estado de ingresos y sus análisis presupuestales u contables al director administrativo
6	Director administrativo y gerente	Revisa la información del estado de ingresos del periodo económico para poner en conocimiento de la gerencia general
8	Contadora	Archiva el reporte de ingresos del periodo económico

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

**Diagrama 14**


**Cierre anual de ingresos**



### 3.7.8 Proceso: Elaboración de Estados Financieros

**Cuadro 18**

**Proceso: Elaboración de Estados Financieros**

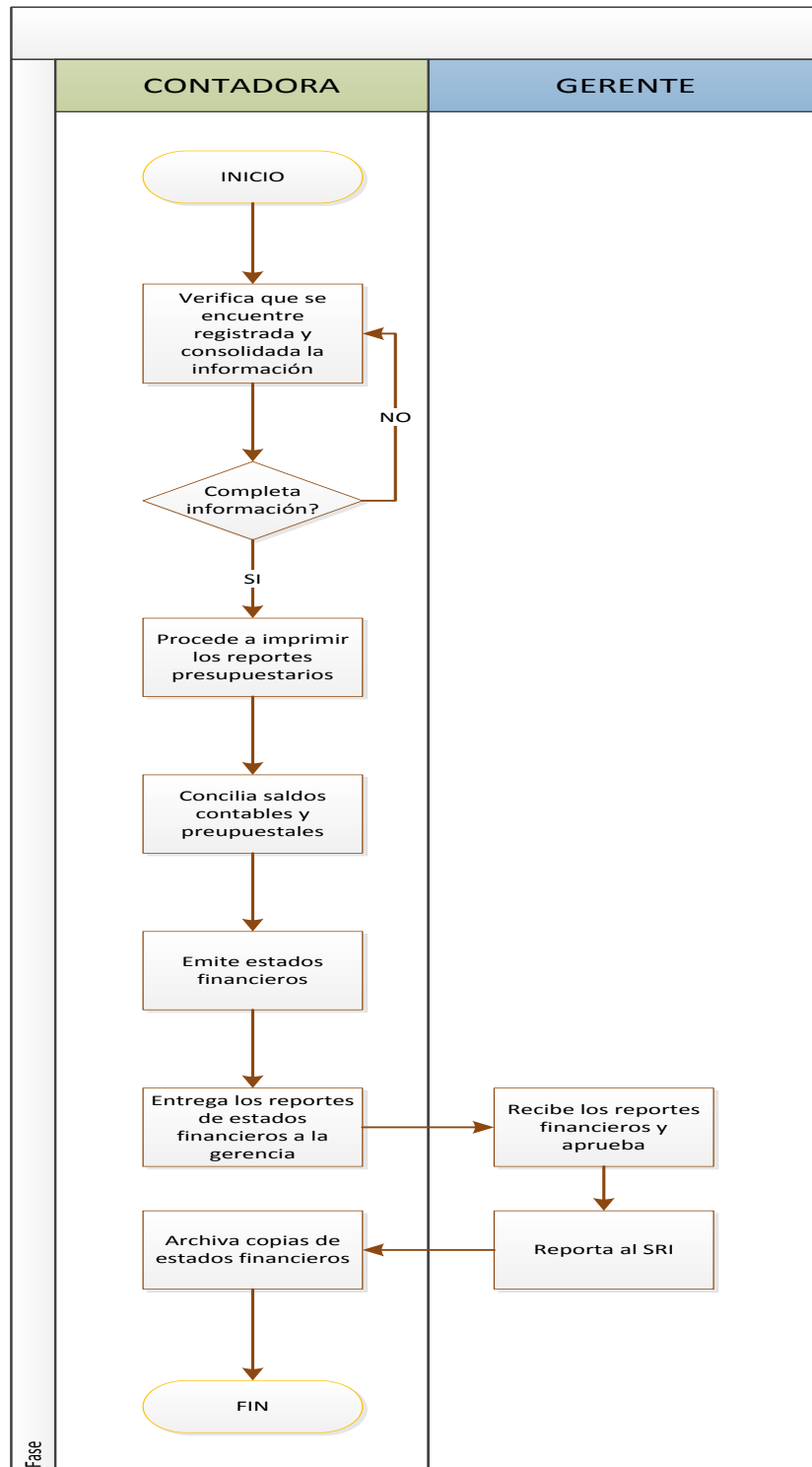
	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Elaboración de Estados Financieros
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PF-08</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Verifica que se encuentre registrada y consolidada toda la información en el programa de contabilidad de la empresa
2	Contadora	Si no están todos los registros revisa los movimientos que no están considerados y los introduce para completar la información
3	Contadora	Si están todos los registros procede a imprimir reportes presupuestarios y analíticos de saldos de las cuentas del proceso contable en curso o finalizado
4	Contadora	Concilia saldos contables y presupuestales para establecer si existen diferencias
6	Contadora	Emite estados financieros y sus análisis presupuestales y contables
7	Contadora	Entrega los reportes de estados financieros a la gerencia
8	Gerente	Recibe los reportes financieros y aprueba
9	Contadora	Archiva copias de estados financieros

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

**Diagrama 15**

**Elaboración de estados financieros**




Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015.

### 3.7.8 Proceso: Ensamble de las bicicletas

#### Cuadro 19

#### Proceso: Ensamble de las bicicletas

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Ensamble de bicicletas
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-08</b>

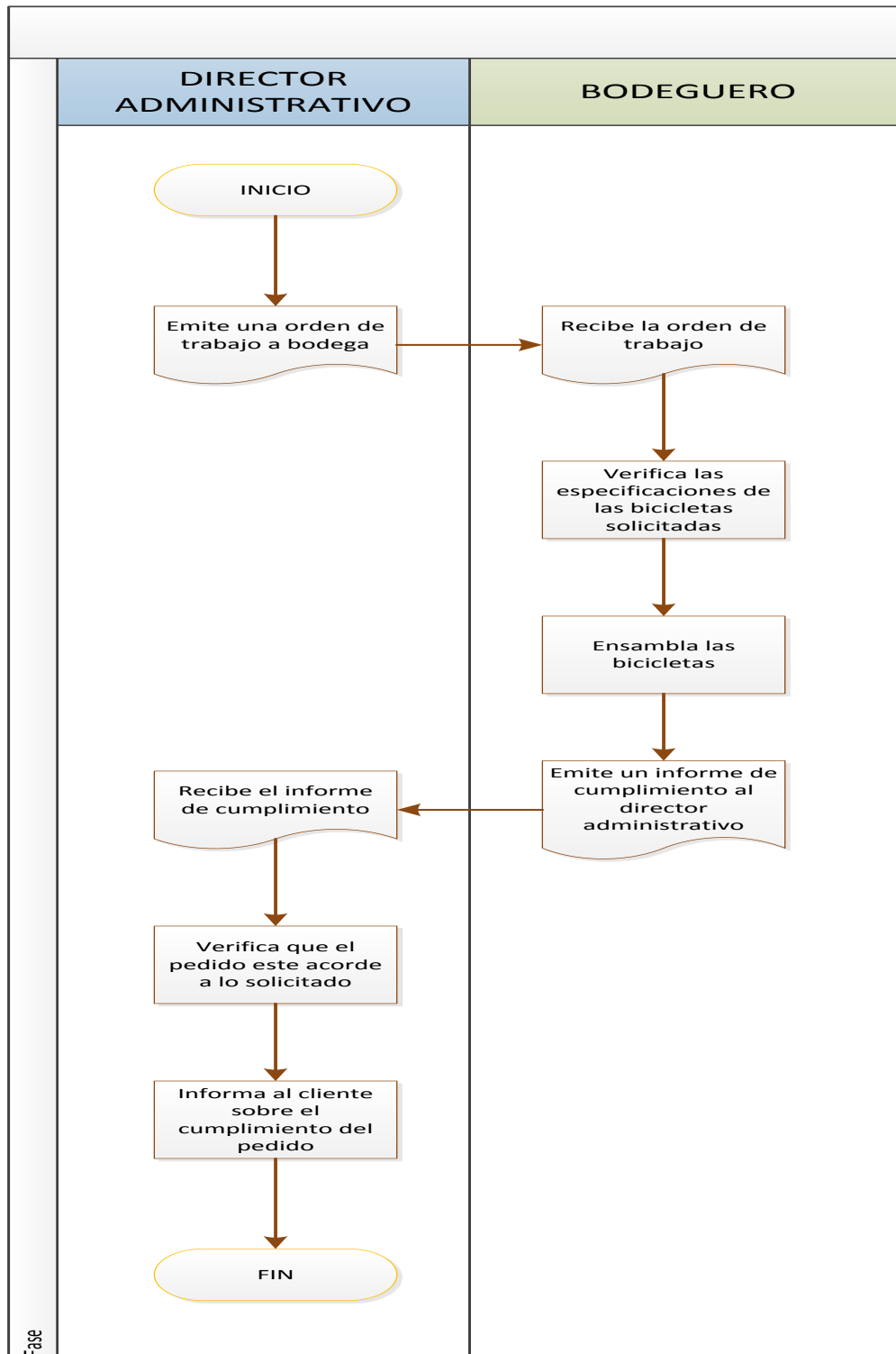
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Director administrativo	Emite una orden de trabajo para que se ensamble las bicicletas solicitadas por el cliente
2	Bodeguero	Recibe la orden de trabajo
3	Bodeguero	Verifica las especificaciones del tipo de bicicleta solicitada por el director administrativo
4	Bodeguero	Ensambla las bicicletas y emite un informe de cumplimiento al director administrativo
6	Director administrativo	Recibe el informe de cumplimiento y verifica que el pedido este acorde a lo solicitado

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015



**Diagrama 16**

**Ensamble de bicicletas**



### **3.8 Atención al cliente**

Las actividades de soporte que se consideran de atención al cliente son las relaciones interpersonales optimas que debe aplicar el personal de ventas con sus clientes lo que contribuirá a mejorar la satisfacción y el mayor posicionamiento de la empresa.

La atención al cliente que aplique la empresa Águila Importaciones se debe fundamentar en las siguientes acciones:

- Atender en forma personalizada a los clientes que visitan los stands de ventas de la empresa.
- Atención personalizada vía telefónica o email con los potenciales clientes de la empresa que se comunica por medio de esta vía.
- Conocer las necesidades y deseos del cliente (servicios logísticos)
- Establecer respuestas inmediatas al cliente a los servicios dados
- Consolidación de los pedidos de los clientes en las fechas contractuales propuestas
- Mantener una política de stocks de bicicletas y partes
- Mantener una relación comercial armónica con sus clientes fijos o potenciales
- Establecer en los tiempos indicados la preparación de proformas, pedidos por los clientes.

#### **3.8.1 Calidad de atención**

Según los parámetros técnicos generalmente aceptados referente a la calidad de atención, es recomendable que la empresa aplique los siguientes criterios:

- Establecer el ciclo de pedido, definido como aquel tiempo que transcurre entre la emisión de un pedido y la recepción del producto por parte del cliente.
- Hacer ajustes al tiempo de ciclo de pedido, para que los clientes dispongan de los tiempos estándar en el que le llega sus productos.

- Establecer condiciones estándar de pedidos, determinando los tiempos máximos y mínimos en que la empresa dotará de los mismos a sus clientes.
- Establecer procedimientos oportunos de devolución de productos cuando los clientes no estén conformes con los mismos, aplicar métodos de control de calidad en los productos que comercializa la empresa.

La calidad de atención es un elemento promocional para las ventas y fortalece sustancialmente la satisfacción y la fidelidad de la marca, lo que promueve un mejor posicionamiento y volumen de ventas de la empresa.

### **3.8.2 Expectativas organizativas**

El componente organizativo es uno de los elementos importantes en los procesos administrativos y financieros de una empresa, favorece la mejora continua y los cambios indispensables para impulsar la efectividad integral y la competitividad de la empresa Águila Importaciones. La estructura organizativa es un conjunto de relaciones interrelacionadas que deberán ser establecidas y legalizadas de modo consiente y explícito para coordinar las actividades, tareas del personal que integra la empresa.

Uno de los factores importantes será el liderazgo que promueva la gerencia y el responsable de gestión del talento humano, con la finalidad de propender:

- Ubicación adecuada y ordenada del personal por cada puesto de trabajo
- Buenas relaciones humanas
- Óptimo clima organizacional
- Definición de las metas, estrategias y políticas
- Establecer la organización por procesos
- Encontrar resultados óptimos del desempeño del personal

- Satisfacción de los clientes.

El liderazgo propicia el trabajo en equipo, mejora la cultura organizacional y el personal se ajusta a los reglamentos, normativas, funciones, y los procesos en los que interactúa en forma disciplinada, con alto espíritu de colaboración, participación para obtener las metas propuestas por la empresa. Es importante que se desarrolle niveles de liderazgo en todo el personal, para que exista trabajo en equipo y se maneje en forma responsable y coordinada entre los cargos de la organización.

### **3.8.3 Calidad del producto**


La empresa Águila Importaciones es el importador directo de la marca de bicicletas y partes SHIMANO un producto japonés que cumple con los requisitos de la norma ISO 9001-2008 y los criterios de calidad que se exigen para las bicicletas y las partes que comercializa esta empresa.

La marca SHIMANO es reconocida a nivel mundial, porque es una empresa que cumple con las especificaciones técnicas que estipula la norma en la planificación del producto en el desarrollo de los procesos para realización del mismo en los requisitos y otros sistemas de gestión de calidad. De esta forma la empresa Águila Importaciones será recomendable que mantenga la línea de importaciones de esta marca reconocida.

### 3.8.4 Proceso de ventas

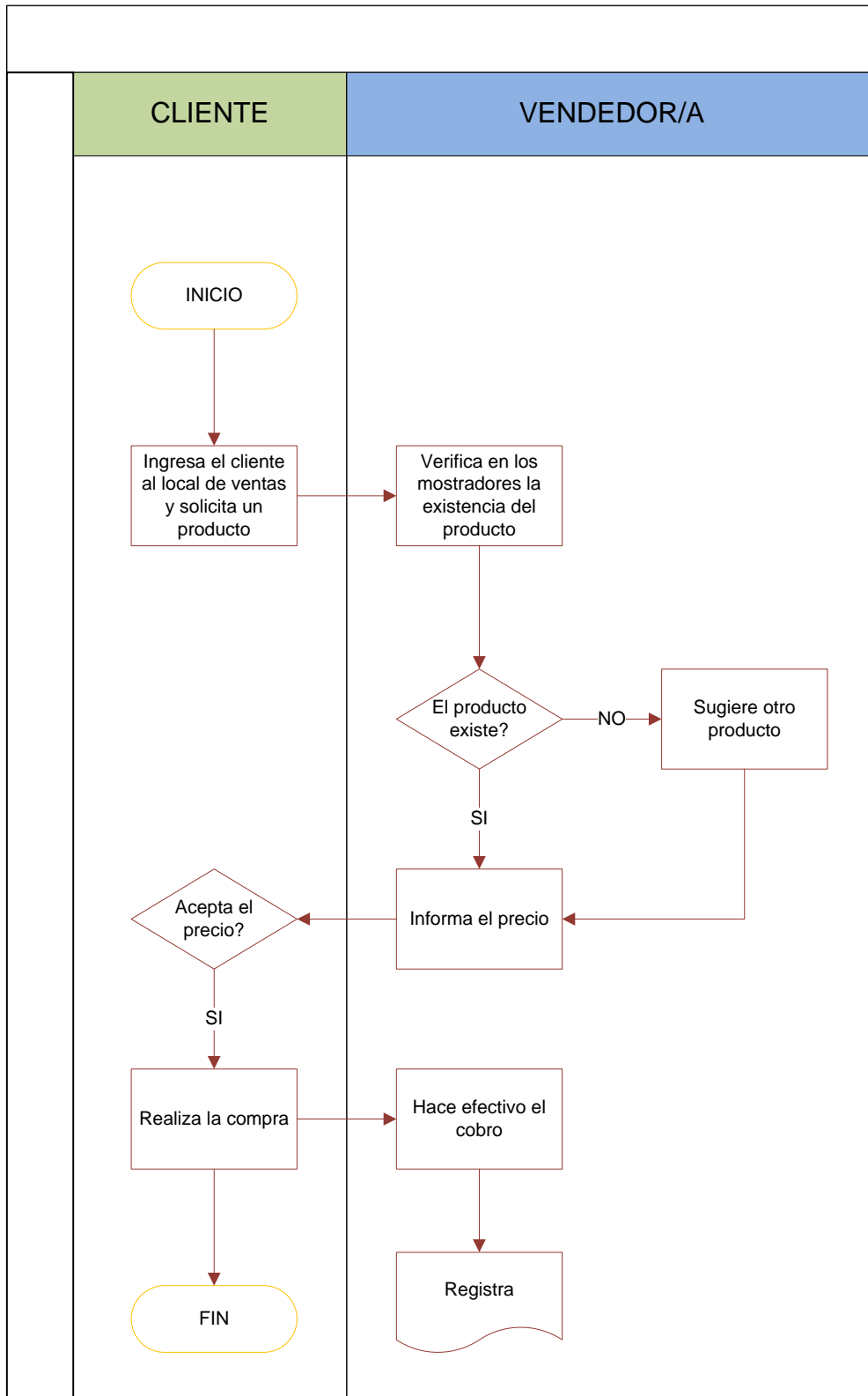
Con este proceso, el personal de ventas de la empresa Águila importaciones tendrá claramente definido las acciones o pasos que ayudarán a la consecución de una venta y tener una más alta probabilidad de la misma.

*Cuadro # 3. 2*

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Ventas
	<b>CÓDIGO</b>	PA -05

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Cliente	El cliente ingresa al local de ventas de la empresa y solicita uno o más productos que desea adquirir.
2	Vendedora	La vendedora verifica en los mostradores la existencia de un producto o productos que ha solicitado el cliente
3	Vendedora	La vendedora sugiere otro producto si es que no existiera los que solicita el cliente e informa sobre su precio
4	Cliente	El cliente realiza la compra del o los productos que ha solicitado.
5	Vendedora	La vendedora hace efectivo el respectivo cobro del dinero por los productos entregados

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

**Diagrama 17****Ventas**

### **3.8.5 Infraestructura – espacios**

La infraestructura y espacios físicos es un factor importante en la empresa, de la investigación directa realizada en la empresa Águila Importaciones se determina que los ambientes de trabajo o puestos ocupacionales están ubicados en forma técnica, disponen de las áreas pertinentes, el mobiliario es el adecuado, lo que determina ambientes de confort para el desarrollo de las actividades en los puestos de trabajo de la empresa.

### **3.8.6 Nivel de satisfacción y fidelidad**

El nivel de satisfacción y fidelidad debe mantenerse como política de la empresa, para lo cual será recomendable que cada año se aplique encuestas a sus potenciales clientes para tener un enfoque global de los niveles de satisfacción y fidelidad a la empresa y a la marca de productos que comercializa Águila Importaciones. En el análisis de los niveles de satisfacción se debe determinar las no conformidades que tienen los clientes para lo cual será aconsejable tener un buzón de sugerencias que sea visible a los clientes y en el cual ellos puedan establecer sus inconformidades y otros aspectos encontrados en la empresa.

Con este tipo de análisis la gerencia estará en condiciones de aplicar acciones correctivas y preventivas con criterios definidos para mejorar el nivel de satisfacción y fidelidad de sus clientes.

### **3.9 Catálogo de cuentas**

El catálogo de cuentas se estructuró considerando la naturaleza de la empresa y las necesidades que requiere, con la finalidad de codificar (numerar) los grupos de cuentas, cuentas, sub cuentas que se relacionen con la contabilidad de la empresa, de manera que facilite la aplicación de los registros contables, que los códigos se ajusten y tengan relación para estructurar los estados financieros.

**Cuadro 20****Plan de cuentas de la empresa Águila Importaciones**

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE CUENTA</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>
<b>101</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DEL EFFECTIVO
1010101	Caja
101010101	Caja General
101010102	Caja Chica
1010102	Bancos
101010201	Bancos cuentas corrientes
101010202	Depósitos en cuenta de ahorros
10102	ACTIVOS FINANCIEROS
1010203	Activos Financieros mantenidos hasta el vencimiento
101020301	Inversiones temporales con plazo no mayor a 90 días
1010206	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR
101020601	Documentos Comerciales por Cobrar
1010209	(-) Provisión para cuentas incobrables y deterioro
101020602	Clientes
10103	INVENTARIOS
1010304	Inventario de bicicletas
101030401	Inventario de partes de bicicletas
101030402	Suministros de oficina
10104	Servicios y otros pagos anticipados
1010401	Anticipo sueldos
1010403	Anticipo a proveedores
1010404	Otros anticipos entregados
101040401	Papelería y Útiles
101040402	Publicidad
10105	Activos por impuestos corrientes
1010501	Crédito tributario a favor de la empresa (IVA)
1010502	Crédito tributario a favor de la empresa (I.R.)
1010503	Anticipo de impuesto a la renta
<b>102</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO
1020101	Terrenos
1020102	Edificaciones
1020105	Muebles y enseres
102010501	Muebles y enseres administración y ventas



<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE CUENTA</b>
1020106	Maquinaria y equipo
102010601	Maquinaria y equipo de administración y ventas
1020108	Equipo de informático
1020109	Vehículo
1020112	DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
102011201	(-) Depreciación acumulada edificio
102011202	(-) Depreciación acumulada de vehículo
102011203	(-) Depreciación acumulada de muebles y enseres operativos
102011204	(-) Depreciación acumulada de muebles y enseres administración y ventas
102011205	(-) Depreciación acumulada de maquinaria y equipo de administración y ventas
102011206	(-) Depreciación acumulada de equipo de informática
<b>1020406</b>	<b>OTROS INTANGIBLES</b>
102040601	Programas informáticos.
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>
<b>201</b>	<b>CORRIENTES</b>
20103	Cuentas y documentos por pagar
2010301	Proveedores
20104	Obligaciones con instituciones financieras
2010401	Locales
20107	Otras obligaciones corrientes
2010701	Con la administración tributaria
201070101	Retención en la Fuente
201070102	IVA retenido por pagar
201070103	IVA cobrado
2010702	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio
2010703	IESS por pagar
201070301	IESS personal por pagar
201070302	IESS patronal por pagar
2010704	Por Beneficios de ley a los empleados
2010705	Participación trabajadores por pagar del ejercicio
20110	Anticipos de clientes
<b>22</b>	<b>NO CORRIENTES</b>
20202	Cuentas y Documentos por pagar
20203	Obligaciones con instituciones financieras
2020301	Locales
<b>20209</b>	<b>PASIVO DIFERIDO</b>
2020901	Arriendos cobrados por anticipado
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>

<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE CUENTA</b>
<b>301</b>	<b>CAPITAL</b>
30101	Capital Suscrito
302	Aporte a futuras capitalizaciones
<b>306</b>	<b>RESULTADOS ACUMULADOS</b>
30601	Ganancias acumuladas
30602	(-) Pérdidas acumuladas
<b>307</b>	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>
30701	Ganancias neta del periodo
30702	(-) Pérdidas neta del periodo
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>
<b>41</b>	<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>
4102	Ventas
4110	(-) Descuento en ventas
4111	(-) Devolución en ventas
42	Ganancia Bruta
<b>43</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>
4301	Intereses financieros
4305	Otras Rentas
430501	Venta de Activos
<b>5</b>	<b>GASTOS</b>
50101	Gasto sueldos administración y ventas
50112	Gasto combustible
50118	Gasto servicios básicos
50121	Depreciaciones
5012101	Gasto depreciación edificio
5012102	Gasto depreciación vehículo
5012103	Gasto depreciación muebles y enseres
5012104	Gasto depreciación equipo informático
503	Gastos intereses financieros
504	Otros gastos

Fuente: Investigación Directa

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

## **Obligaciones tributarias**

La empresa Águila Importaciones según el capítulo V, sección 1, artículo 34 Contribuyentes Obligados a llevar Contabilidad, tiene la obligación según la Ley de Régimen Tributario de llevar contabilidad de sus actividades empresariales, debido a que opera con

capital propio y tiene ingresos brutos anuales de estas actividades en los diferentes ejercicios fiscales, que son superiores a \$100.000. La empresa tiene la obligación de pagar los siguientes tributos:

- Declaraciones del impuesto al valor agregado con el formulario 104 del Servicio de Rentas Internas
- Declaraciones del impuesto a la renta con el formulario 103 del Servicio de Rentas Internas.

### **Declaraciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA)**

La empresa Águila Importaciones tiene la obligación de presentar de forma mensual las declaraciones de IVA con del formulario 104. Las declaraciones mensuales de IVA y el respectivo pago del impuesto se realizan en el mes siguiente al periodo que se va a informar y el plazo para presentarlas depende del noveno dígito del RUC, en este caso sería el 10 de cada mes.

### **Declaración anual de Impuesto a la Renta**

La empresa Águila Importaciones presentará una declaración anual de Impuesto a la Renta, para lo cual deberá realizar el cálculo de su impuesto basándose en los valores que el SRI publica anualmente. Se calculará el Impuesto a la Renta aplicando la tarifa del 22% sobre las utilidades luego de establecer las utilidades del 15% de los trabajadores. La declaración y pago del impuesto a la renta según el art. 66 se efectuara cumpliendo con las normativas legales vigentes, en concordancia con el art. 68 correspondiente a los plazos para declaración y pagos; a partir del 1 de febrero del año siguiente al que corresponde la declaración y vence en la fecha según el noveno dígito del RUC de la empresa.

Según el art. 69 Declaraciones Sustitutivas, en caso de errores en las declaraciones podrán ser sustituidas por una nueva declaración que contenga la información pertinente con

un nuevo formulario, señalando también los valores que fueron cancelados con la anterior declaración.

Para las declaraciones anticipadas de impuesto a la renta se fundamentará en el art. 70 aplicando las disposiciones legales pertinentes, se efectuara las declaraciones anticipadas de impuesto a la renta dentro del plazo máximo de 30 días a la fecha de terminación de la actividad económica.

### **3.10 Control interno**

El control interno es un procedimiento importante en la empresa, ya que permitirá orientar al talento humano al cumplimiento de los objetivos y metas de la institución, promoviendo políticas de administración para salvaguarda de los activos, la prevención y detección de cualquier anomalía que sea en detrimento de la integridad de los bienes de la organización. El control interno proporciona en la gerencia una filosofía para el ambiente de control que tenga efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos.

#### **3.10.1 Principios control interno**

**Autocontrol.** Mediante el cual permita que cada trabajador de la empresa tenga principios de usar adecuadamente los activos no corrientes asignados a su puesto de trabajo para el cumplimiento de sus tareas.

**Autorregulación.** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la empresa los métodos y procedimientos establecidos, que permiten el desarrollo e implementación del sistema de control interno, bajo el entorno de integridad, eficacia, eficiencia, transparencia.

El control interno será una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la Administración para proporcionar una seguridad razonable en entorno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentada en los siguientes aspectos:

1. Procurar la efectividad, eficacia, eficiencia y economía de las operaciones y calidad de los servicios.
2. Proteger los recursos institucionales contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilegal.
3. Cumplir leyes, reglamentos y normativas de la empresa y gubernamentales.
4. Elaborar información financiera válida y confiable presentada con oportunidad.

### **3.10.2 Normas de control interno para el área de inversiones en existencias y bienes de larga duración**

Las normas de control interno que tendrá que sujetarse son las siguientes:

- Adquisición
- Almacenamiento y distribución
- Sistema de registro
- Identificación y protección
- Custodia
- Uso de los bienes de larga duración
- Control de vehículos
- Constatación física de existencias y bienes de larga duración
- Baja de bienes por obsolescencia, pérdida o robo
- Mantenimiento de bienes de larga duración

### **Adquisición**

- El responsable de adquisiciones es la gerencia administrativa y el departamento contable que tendrán como finalidad la aprobación de las cotizaciones de las importaciones de las bicicletas y partes que comercializa la empresa
- Se deberá establecer los requerimientos de bicicletas y partes que importa la empresa en relación a los inventarios mínimos y máximos.

### **Almacenamiento y distribución**

- Las bicicletas y partes que importe la empresa deberán ingresar físicamente a bodega y posteriormente a exhibición y ventas en el área que dispone la empresa con esta finalidad.
- La bodega deberá estar acondicionada para el almacenamiento de las bicicletas y partes para que estas no sufran desperfectos especialmente por oxidación como producto de la humedad.
- El bodeguero acreditará con documentos las bicicletas y partes que ingresan de las importaciones y los que salen al área de exhibición o ventas.
- La gerencia general y la gerencia administrativa con el departamento contable establecerán un sistema para la conservación, seguridad, manejo y control de existencias que están en bodega o en exhibición y ventas.
- Es importante que se establezca un sistema de registro permanente de las importaciones y de las ventas que realiza la empresa.
- El responsable de bodega verificará en forma física, los documentos de respaldo de las bicicletas y partes que ingresan y salen de bodega.

### **Sistema de registro**

- Establecer un sistema de control contable para determinar las existencias de las bicicletas y partes y otros activos no corrientes que dispone la empresa en sus procesos administrativos y operativos.

- Efectuar conciliaciones de los inventarios existentes y que estos estén correlacionados con las cuentas contables respectivas.

### **Identificación y protección**

- Establecer una codificación adecuada de las bicicletas y partes importadas, así como de los otros activos de larga duración.
- Mantener registros individuales de los bienes de larga duración.
- La protección de las bicicletas y partes será responsabilidad del bodeguero; y de los funcionarios la protección de los equipos y mobiliario que utilizan en sus puestos de trabajo

### **Custodia**

- La gerencia administrativa establecerá los registros custodios de los bienes, así como procedimientos para salvaguardar los mismos.
- Elaborar un reglamento de la custodia de bienes

### **Uso de bienes de larga duración**

- Los bienes de larga duración como vehículos, equipos de informática utilizaran las personas que en sus cargos o funciones requieren de los mismos para actividades de la empresa y no personales
- Cada trabajador de la empresa será responsable del uso, custodia y conservación de los bienes entregados a su cargo.

### **Control de vehículos**

- El control de vehículos estará a cargo de la gerencia administrativa, con la finalidad de que estos cumplan actividades que tienen relación con la operatividad de la empresa, por lo que será necesario disponer de hojas de ruta.
- El cuidado y conservación de los vehículos estará a cargo de la gerencia administrativa.
- Todo vehículo que salga de la empresa dispondrá de la orden de salida firmada por la gerencia administrativa de la misma.

### **Constatación física de existencias y bienes de larga duración**

- Efectuar la constatación física de existencias y bienes de larga duración una vez al año.
- El bodeguero será el responsable de su registro y manejo codificado de estos bienes
- Realizar un acta de la constatación física de los bienes de larga duración con las observaciones respectivas.
- El mantenimiento de los bienes de larga duración será responsabilidad de la gerencia administrativa.

### **Clasificación de los inventarios**

La clasificación de los inventarios será un control contable que permita tener organizado los principales grupos de bicicletas y partes que es la actividad comercial principal que tiene la empresa. El inventario de otros elementos como: materiales de oficina, materiales de aseo, vestuario, herramientas, repuestos y accesorios de vehículos, se mantendrá en forma individual.

### **Sistema de valoración**

Existe los sistemas de valoración de inventarios tales como:

- a) Periódico. Se ajustaran los saldos en los estados financieros, basándose en los resultados de las constataciones físicas que se realicen de forma que respalden las cifras de los mismos.
- b) Permanente. Con la valoración permanente, se podrá establecer en los saldos de los inventarios respectivos, con el método de control de kardex.

Se recomienda utilizar el sistema de valoración permanente para tener mayor control de existencias, mayor control de los niveles máximos y mínimos y también de posibles pérdidas de repuestos.

Existen los siguientes métodos de valoración de inventarios:



- a) Método promedio ponderado
- b) Primeras entradas, primeras salidas (PEPS).
- c) Últimas entradas, primeras salidas (UEPS)

Se recomienda el método de valoración promedio ponderado debido a que es el más óptimo para este tipo de empresas, porque permite los valores reales de los inventarios y realizar un mejor control en términos operativos y contables.

Los riesgos relacionados a las actividades de control y que deben considerar son:

- Falta de registro de deterioro de activos
- Perdida de documentación de respaldo de los registros
- Débil registro de las operaciones de la empresa en cuanto a metas alcanzadas
- Revelación contable financiera oportuna
- Falta de consolidación de los estados financieros


De acuerdo a estos posibles riesgos será necesario establecer actividades de control consistentes en indagar e identificar lo siguiente:

- Arqueos de inventarios periódicos al cierre del ciclo económico
- Informes de los activos no corrientes
- Archivo y documentación de respaldo de los registros
- Consistencia de los presupuestos ejecutados
- Verificar las transacciones registradas
- Integridad de las transacciones, activos, pasivos y modificaciones del patrimonio
- Existencia de los activos, pasivos y las modificaciones al patrimonio neto que han sido registrados que existen a una fecha determinada y que las transacciones registradas han ocurrido durante el periodo contable.

### 3.10.3 Proceso: Control de gestión

**Cuadro 21**

**Proceso: Control de gestión**

	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Control de gestión
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PC-01</b>

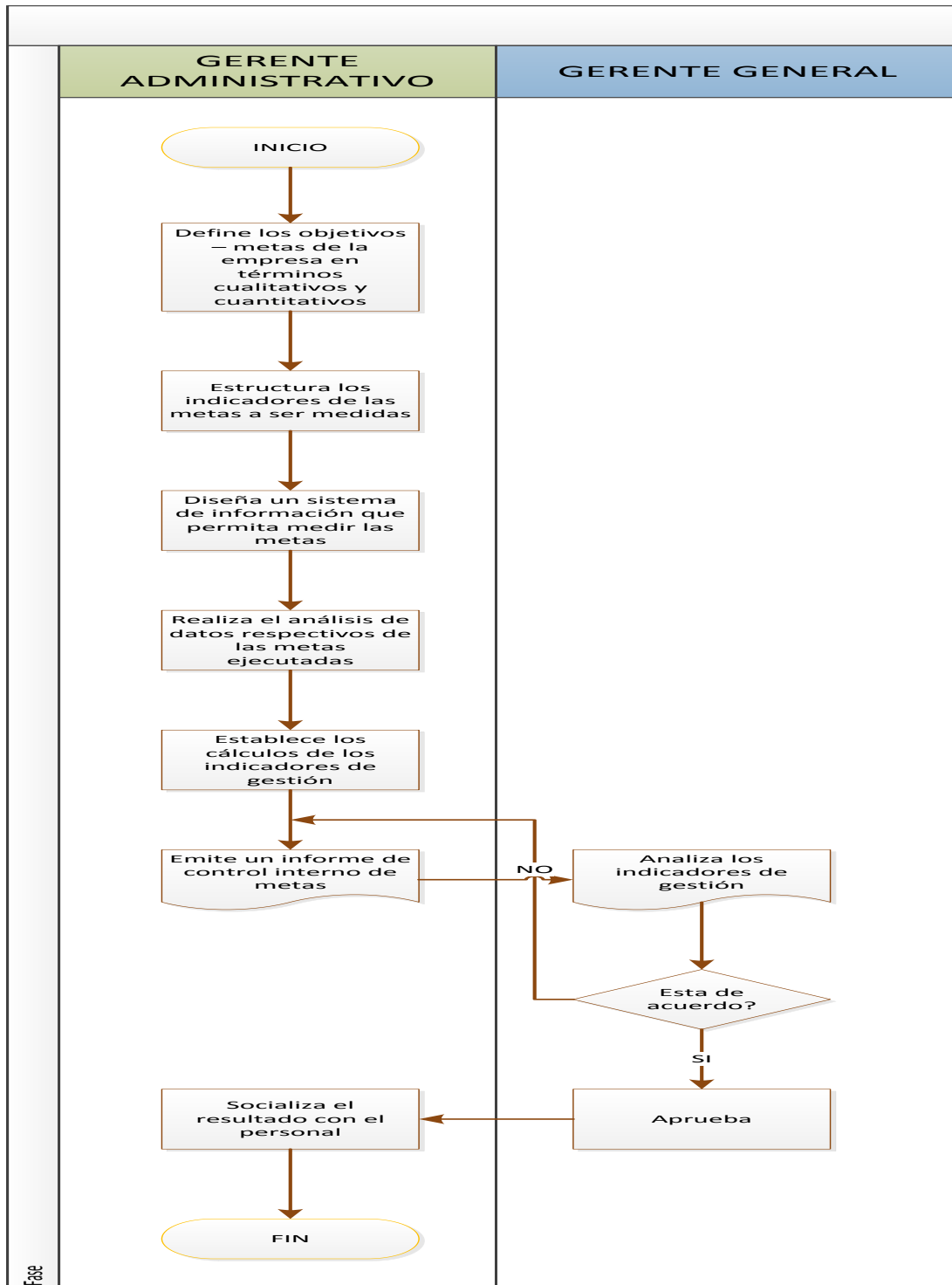
No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Gerente administrativo	Define los objetivos – metas de la empresa en términos cualitativos y cuantitativos
2	Gerente administrativo	Estructura los indicadores de las metas que van hacer medidas, controladas (indicadores de control de gestión)
3	Gerente administrativo	Diseña un sistema de información que permita medir las metas, indicadores de gestión de la empresa
4	Gerente administrativo	Realiza el análisis de datos respectivos de las metas ejecutadas
6	Gerente administrativo	Establece los cálculos de los indicadores de gestión en base a las metas planificadas y metas logradas en términos operativos, administrativos, financieros y de atención al cliente
7	Gerente administrativo	Emite un informe de control interno de metas alcanzadas a la gerencia para su aprobación
8	Gerente general	Realiza el análisis de los indicadores de gestión y si está de acuerdo aprueba, caso contrario solicita más información a gerencia administrativa
9	Gerente administrativo	Socializa resultado con todo el personal de la empresa.

Fuente: Investigación Directa

Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015


**Diagrama 18**  
**Control de gestión**



### 3.10.4 Proceso: Control de propiedad, planta y equipos

**Cuadro 22**

**Proceso: Control de propiedad, planta y equipos**

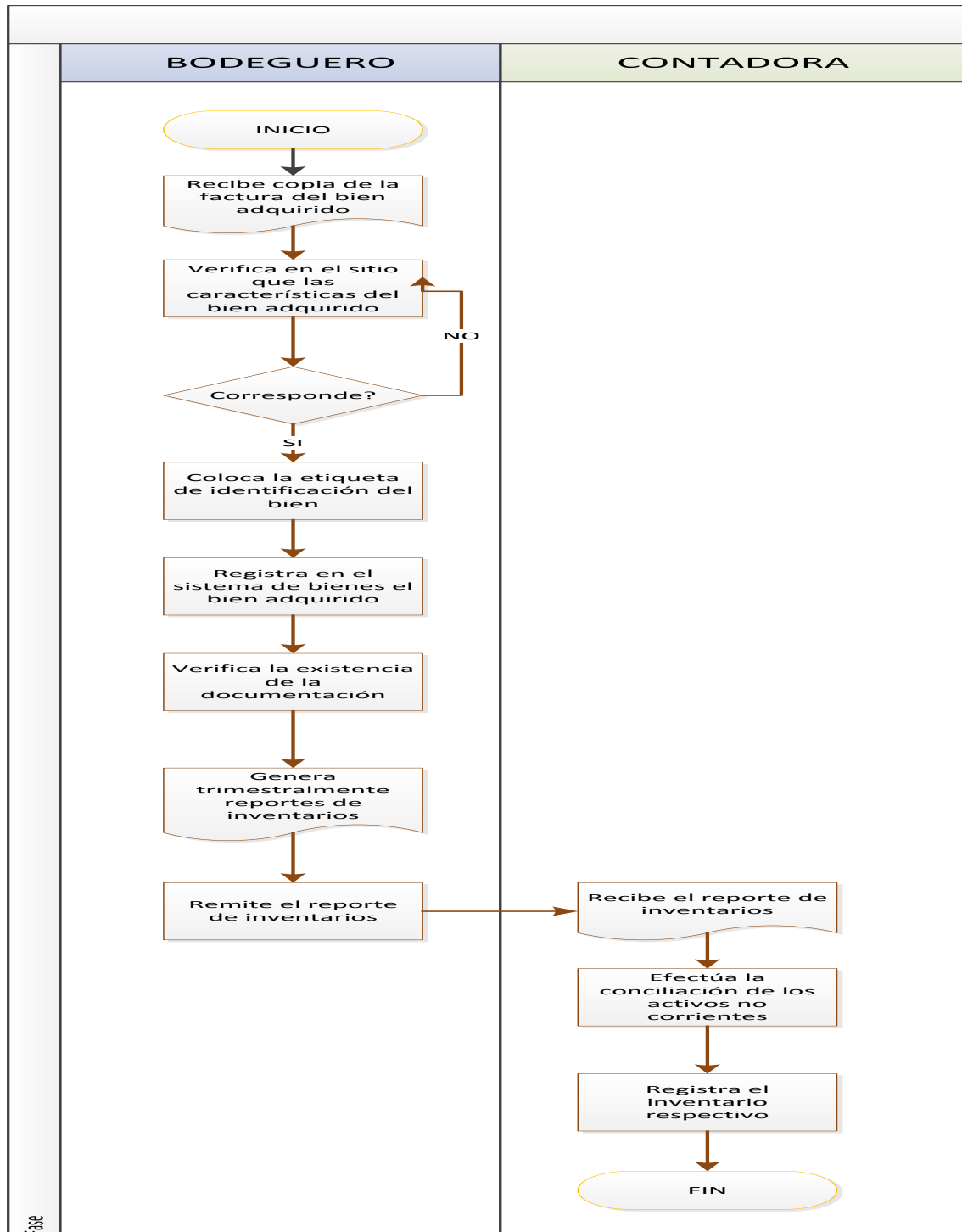
	<b>EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES</b>	
	<b>PROCESO</b>	Control de propiedad, planta y equipos
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PC-02</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Bodeguero	Recibe copia de la factura del bien de larga duración adquirido por parte de la unidad contable
2	Bodeguero	Verifica en el sitio que las características del bien adquirido correspondan con las características de las facturas. En caso de no corresponder notifica al departamento contable En caso de correspondencia coloca la etiqueta de identificación del bien
3	Bodeguero	Registra en el sistema de bienes, muebles los datos del bien adquirido
4	Bodeguero	Verifica la existencia de la documentación de los bienes adquiridos con los soportes necesarios: facturas, ingreso a la empresa del bien.
5	Bodeguero	Genera trimestralmente reportes de inventarios de bienes inmuebles
6	Bodeguero	Remite el reporte de inventarios de bienes inmuebles al departamento contable
7	Contadora	Recibe el reporte de inventarios de bienes inmuebles
8	Contadora	Efectúa la conciliación de los activos no corrientes y correlaciona con la información contenida en el sistema contable
9	Contadora	Si la información de la conciliación de los activos no corrientes coincide con el sistema de contabilidad registra el inventario respectivo

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

**Diagrama 19**

**Control de propiedad, planta y equipo**



Autora: Vanesa Mosquera

Año: 2015

## CAPÍTULO IV

### 4. IMPACTOS DEL PROYECTO.

#### 4.1. Conceptualización de los impactos

Las implementaciones de modelos o sistemas administrativos y financieros, generalmente presentan impactos positivos en las organizaciones para sus clientes internos y externos. Para la valoración de los impactos del manual administrativo y financieros se aplica la siguiente matriz de valoración:

#### *Cuadro 23*

#### *Calificación del impacto*

<b>Cuantificación</b>	<b>Calificación del impacto</b>
-3	Impacto alto negativo
-2	Impacto medio negativo
-1	Impacto bajo negativo
0	No existe impacto
1	Impacto bajo positivo
2	Impacto medio positivo
3	Impacto alto positivo

Fuente: ISO 14001  
Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

Mediante este tipo de valoración se tiene un enfoque técnico cualitativo y cuantitativo de los indicadores de las variables: organizacional, económico, social y educativo.

### 4.1.1 Impacto organizacional

Los manuales administrativos y financieros son herramientas de apoyo administrativo que tienen como propósito servir de consulta y orientación de los procesos de trabajo que se deben aplicar desde el punto de vista administrativo y financiero; los indicadores medidos son los siguientes.

#### *Cuadro 24*

#### *Impacto organizacional*

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Trabajo en equipo y cultura organizacional							x	3
Mejora continua						x		2
Mayor desempeño del talento humano							x	3
<b>Total</b>						<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto organizacional} = 2.66$$

El impacto organizacional tiene una calificación cuantitativa de 2.6 que significa un impacto positivo medio, debido a que el trabajo en equipo y la cultura organizacional impulsa la participación del talento humano, y es un cambio de manera directa en las competencias y en el desarrollo de las personas ofreciendo altos niveles de pertinencia, seguridad en los distintos puestos de la organización. Con la mejora continua la empresa aumentará las capacidades de sus procesos para cumplir con los requerimientos técnicos de sus productos y servicios en forma

organizada, coherente y sistemática. El desempeño del talento humano es innovador y es un socio estratégico para los diferentes roles que aplica en sus niveles jerárquicos en sus procesos, actividades, fortaleciendo la disciplina, estabilidad y una relación balanceada entre los niveles directivos, operativos y apoyo.

#### 4.1.2 Impacto Económico

Los manuales administrativos y financieros establecen parámetros técnicos para el control de la información financiera, de las decisiones de estructura financiera, con la finalidad de medir los riesgos, la posición competitiva, la capacidad de endeudamiento, la estructura de sus activos, el apalancamiento operativo, la rentabilidad y la flexibilidad financiera de la organización.

#### Cuadro 25

##### Impacto económico

Nivel de impacto	Negativo				0	Positivo			Total
	-3	-2	-1	1		2	3		
Margen de rentabilidad							x	3	
Liquidez						x		2	
Solvencia						x		2	
<b>Total</b>						<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = \frac{7}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto económico} = 2.3$$

El impacto económico tiene una calificación de 2.3 que equivale a un impacto positivo medio. En vista de que las razones de rentabilidad se mejoran sustentadas en la generación de información financiera que permite a través de los estados financieros establecer en forma



técnica los márgenes de utilidad, su comportamiento, el análisis y rendimiento sobre la inversión, las utilidades por acción y el rendimiento del capital común. El índice de liquidez es uno de los coeficientes de importancia en el análisis económico y está en relación a su flujo de efectivo, por lo que es importante considerar el volumen de ventas que permita ingresos consistentes y el control de gastos para que genere que estos sean menores que los ingresos y se dispondrá de una liquidez sustentable desde el punto de vista económicos financiero. El índice de solvencia tiene relación directa con la rotación de cartera (cuentas por cobrar), así como con la rotación de inventarios, con la rotación de caja y bancos que permita tener solvencia financiera a la empresa.

#### 4.1.3 Impacto Social

Los indicadores de impacto social que tienen relación con los manuales administrativos y financieros son considerados a nivel interno y externo. A nivel interno los indicadores tienen relación con el ámbito laboral, con la cultura organizacional, con el clima organizacional, con las relaciones interpersonales y con un ambiente óptimo de trabajo que son como resultado de la aplicación de estos procesos. .

#### *Cuadro 26*

##### *Impacto social*

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Relaciones interpersonales						x		2
Relaciones con los clientes						x		2
Mejores relaciones entre directivos y empleados						x		2
<b>Total</b>						<b>6</b>		<b>6</b>

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = \frac{6}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto social} = 2$$

El impacto social tiene una calificación de 2 que equivale a un impacto positivo medio. Por medio de las relaciones interpersonales el talento humano tiene un mejor comportamiento en su puesto de trabajo y las actividades, se concibe como una mayor motivación a través del cumplimiento de sus metas y de los logros alcanzados. Los manuales ofrecen nivel de pertinencia e interacción en el talento humano que interactúa en los mismos. Las relaciones con los clientes se mejoran en forma sustancial con la aplicación de los manuales administrativo y financiero ya que se visibiliza en una forma óptima los requerimientos de los clientes, para encontrar mejores niveles de satisfacción que promueva la fidelidad por la empresa y por la marca de los productos que comercializa. A través de los manuales de procesos administrativo y financiero se fortalecen las relaciones de los directivos con los empleados, mediante políticas de gestión institucional aplicadas considerando la estructura organizacional y la horizontabilidad de los niveles jerárquicos de la empresa.

#### 4.1.4 Impacto Educativo.

El impacto educativo en el ámbito laboral tiene relación directa con el mejoramiento de las competencias de su talento humano, ofreciendo seguridad en las tareas de sus puestos de trabajo, mediante una participación integradora asociado activamente a las competencias específicas que tiene para ese puesto ocupacional y para el proceso.

#### *Cuadro 27*

##### *Impacto educativo*

Nivel de impacto	Negativo			0	Positivo			Total
	-3	-2	-1		1	2	3	
Mejoramiento de competencias							x	3
Innovación de capacidades							x	3
Dinámica de desarrollo						x		2
<b>Total</b>						<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = \frac{8}{3}$$

$$\text{Nivel de impacto educativo} = 2.6$$

El medir los impactos con los indicadores señalados en la matriz se establece que el impacto es 2.6 lo que significa un impacto positivo medio. El mejoramiento de competencias se logra a través de los contenidos del trabajo, la mentalidad y la motivación a los resultados efectivos y eficaces que se obtiene a través de los procesos, se generan menos problemas, menos conflictos y la perspectiva del crecimiento de sus habilidades y destrezas se ponen de manifiesto al interactuar con los procesos. La innovación de capacidades se genera con el enfoque de procesos, ya que permite el establecimiento de tareas, actividades e indicadores identificando cualquier problema de manera instantánea y proporcionando la solución adecuada. La dinámica

de desarrollo es otro enfoque sistémico de la gestión por procesos porque permite visualizar a toda la organización, con la finalidad de mantener equilibrio y competitividad, lo que conduce en forma directa a la capacidad intrínseca en cada persona para manipular de mejor manera las actividades de los procesos.

#### 4.1.5 Resumen de los impactos

##### *Cuadro 28*

##### *Matriz general*

Nivel de impacto	Negativo				0	Positivo			Total
	-3	-2	-1	1		2	3		
Organizacional						x		2	
Económico						x		2	
Social						x		2	
Educativo						x		2	
<b>Total</b>						<b>8</b>		<b>8</b>	

Fuente: Investigación Directa  
 Autora: Vanesa Mosquera  
 Año: 2015

$$\text{Nivel de impacto general} = \frac{\Sigma \text{ de impactos}}{\text{Numero de indicadores}}$$

$$\text{Nivel de impacto general} = \frac{8}{4}$$

$$\text{Nivel de impacto general} = 2$$

Una vez analizadas las matrices de los impactos que genera el manual administrativo y financiero a la empresa Águila Importaciones, se determina que tienen un nivel medio positivo.

## Bibliografía

- AHUMADA, J. (2009). *Administración de Empresas*. México: Mc Graw Hill.
- ARTEAGA, A. (2012). *Proceso de administración: Dirección y control*. México.
- CONASTI, M. (2009). *Gestión administrativa*. Madrid.
- CUCKER, A. (2008). *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: Norma.
- DELGADO, H. (2011). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE METODOLÓGICO*. MEXICO: TRILLAS.
- DEVELOPMENT, A. (2007). *“Guía Conceptual Manual De Procesos*. Quito –Ecuador.
- FERNÁNDEZ, A. (2010). *Dirección y planificación estratégicas en la empresas y organizaciones*. Madrid : Diaz de Santos S.A.
- GALINDO, M. (2009). *Principios de la Administración*. México: Mc Graw Hill.
- GARCIA, R., & Pelayo. (2008). *Larousse Diccionario Manual Ilustrado Enciclopédico*. México: Larousse.
- GRAHAM, K. (2010). *Manuale de procesos Administrativos financieros*. Mexico.
- GUERRY Jhonson, SCHOLLES Kevan, WHITTINGTON Richard. (2010). *Fundamentos de estrategia 2*. Madrid: Pearson Edicion S.A.
- HORNGREN, & Harrison. (2008). *Manual de Procesos Administrativos Financieros de la Educación Superior*. Buenos Aires- Argentina.
- KOONTZ, H. (2008). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- KOONTZ, H., & WEINHRICH, H. (2009). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- LERNA Alejandro, BÁRCENA Sergio. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. Mexico: Grupo Editor S.A.
- LEY DE COMPANIAS. (2008). *Ley de Companias*. Quito.

- MALDONADO, H. (2008). *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros*. México.
- MIGUEL, P. (2010). *Gestion de personas manual para la gestion del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ANORMI S.L.
- NARANJO, W. (2010). *Organización y administración de empresas*. Venezuela.
- PEREZ, J. (2010). *Gestión de Procesos*. Madrid: Cuarta edición.
- ROBBINS, P., & COULTER, M. (2008). *Administración*. México: Pearson Educación.
- ZAMBRANO, A. (2011). *Planificacion estrategica, presupuesto y control de la gestion publica*. Caracas: Texto, C.A.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- La empresa Águila Importaciones actualmente no dispone de un manual administrativo y financiero que responda a las nuevas exigencias del contexto administrativo efectivo y de excelencia, ocasionando efectos en la optimización y aseguramiento del desempeño del talento humano de los diferentes niveles y áreas funcionales, dificultando el control operativo y financiero de la empresa.
- La empresa Águila Importaciones no tiene definido el mapa de procesos, el levantamiento de los procesos claves administrativos y financieros, la diagramación de los mismos con la secuencia lógica de las actividades ocasionando debilidades en términos de alcanzar niveles de satisfacción y planes de mejora para la gerencia.
- No se ha incorporado en la empresa el enfoque sistémico de procesos como pilares del desarrollo institucional de las diferentes áreas organizacionales ocasionando débiles interrelaciones de organización del talento humano, secuencia de actividades claras y definir puntos de control establecidos que no permiten evidenciar el valor agregado de dichos procesos.
- La falta de procesos documentados financieros ocasiona que no se disponga de políticas, métodos y técnicas que faciliten la estandarización y el registro adecuado de las transacciones, debilidad en la información financiera oportuna y sistemática en base a los principios contables generalmente aceptados, dificultando el control interno.
- No dispone de procesos específicos para los trámites internos de reporte financiero – contable por tanto no se tiene información financiera ocasionando dificultad para el control interno que resguarde la información financiera relevante para la toma de decisiones de la gerencia general de la empresa.

## RECOMENDACIONES

- Al establecer los procesos administrativo y financiero se crea y mantiene un sistema de comunicación interno como mecanismo que permita controlar y evaluar los resultados de los procesos en términos de cobertura, calidad de manera oportuna y efectiva, así como la gestión de recursos financieros, con criterios de asignación oportuna y la racionalización del uso de los recursos (gastos, costos, ingresos).
- Con la estructuración del mapa de procesos se estructuran los macroprocesos de la empresa y describe las interrelaciones principales entre directivos, agregados de valor y de apoyo. Los diagramas de los procesos permitirá identificar la jerarquización de cada proceso con sus actividades y relaciones administrativas con la finalidad de optimizar las metas de los indicadores establecidos en la etapa de medición.
- El levantamiento de procesos claves administrativos y financieros incorpora el enfoque sistémico para asegurarse de que los requisitos del cliente interno y externo se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar los niveles de satisfacción de los mismos en las funciones y dependencias de la empresa, agilizando el trabajo y garantizando la organización y desarrollo eficiente de la gestión.
- Los procesos financieros definidos serán una guía de consulta para el talento humano del departamento contable, a través de la aplicación de actividades contables concretas que propendan la información oportuna, confiable de las operaciones económicas financieras para la seguridad y control de recursos humanos, materiales y financieros de la empresa Águila Importaciones.
- Con los procesos de reporte de información contable financiera el departamento contable dispondrá una guía para procesar información del contexto económico – financiero para reportar a los requerimientos de la institución, mejorando las relaciones administrativas internas y con sus clientes y proveedores de bienes o servicios.



**ANEXO 1**

**FORMATO DE ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DE LA  
EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES DE LA CIUDAD DE IBARRA**

Objetivo. Determinar el grado de conocimiento que tiene el personal que labora en la empresa Águila Importaciones respecto al marco filosófico de la empresa y las funciones de sus cargos.

**1. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos corporativos de la empresa?:**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**2. ¿Tiene documentado las funciones de su cargo o puesto de trabajo?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**3. ¿Le han dado a conocer los principios y valores de la empresa?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**4. ¿Le han dado a conocer el reglamento interno de la empresa?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**5. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**6. ¿El ambiente de trabajo en el área organizacional que usted desempeña es?**

Excelente ( )

Muy bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

**7. ¿Se miden las actividades o resultados que realiza usted en su puesto de trabajo?**

Siempre ( )

En ocasiones ( )

Nunca ( )

**8. ¿Su jefe inmediato establece metas semestrales – anuales en las actividades de su puesto de trabajo?**

Si ( )

No ( )

En ocasiones ( )

**9. ¿Se propende el trabajo en equipo en la empresa?**

Si ( )

No ( )

En ocasiones ( )

**10. ¿Estimula las tareas, actividades que realiza en su puesto de trabajo su jefe inmediato?**

Si ( )

No ( )

En ocasiones ( )

**11. ¿Considera importante que se elabore un manual de procesos administrativo y financiero en la empresa?**

Muy importante ( )

Importante ( )

Sin importancia ( )

**GRACIAS**

**ANEXO 2****FORMATO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA  
ÁGUILA IMPORTACIONES DE LA CIUDAD DE IBARRA.**

Objetivo. Identificar los niveles de satisfacción que tienen los clientes de la empresa Águila Importaciones sobre los productos y la atención que reciben cuando visitan esta entidad.

**1. ¿El personal de ventas de la empresa presta una atención de calidad?:**

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

**2. ¿La empresa cumple con las expectativas organizativas que usted requiere para ser cliente?**

- Si ( )
- No ( )
- A veces ( )

**3. ¿Los productos en cuanto a calidad que comercializa la empresa son?:**

- Excelente ( )
- Muy bueno ( )
- Bueno ( )
- Regular ( )
- Malo ( )

**4. ¿El proceso de ventas en general considera que es?:**

- Rápido ( )
- Normal ( )
- Lento ( )

**5. ¿La infraestructura, espacios físicos de la empresa considera que son?:**

Confortable ( )

Poco confortable ( )

Nada confortable ( )

**6. ¿Ha identificado en la empresa la imagen institucional (misión, visión, objetivos corporativos)?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**7. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene usted en relación a la atención que recibe del personal de la empresa?**

Satisfactorio ( )

Poco satisfactorio ( )

Insatisfactorio ( )

**8. ¿Los niveles de fidelidad que tiene usted por la empresa es por?:**

Productos ( )

Confort de ambientes ( )

Atención del personal ( )

Imagen de la empresa ( )

**9. ¿Considera que se debe mejorar los aspectos organizacionales de la empresa para mayor agilidad de sus procesos y servicios al cliente?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**ANEXO 3****FORMATO DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LA CONTADORA DE LA  
EMPRESA ÁGUILA IMPORTACIONES DE LA CIUDAD DE IBARRA**

Objetivo. Determinar los procesos contables y financieros que actualmente maneja la empresa y el nivel de aceptación sobre la implementación de un manual administrativo y financiero en la misma.

1. ¿Tiene definido procesos financieros?

.....

2. ¿Dispone la empresa de algún software contable?

.....

3. ¿Realiza estados financieros cada cierre económico?

.....

4. ¿Tiene establecido procesos de presupuesto?

.....

5. ¿Considera importante que se implemente en la empresa un manual de procesos administrativos - financieros?

.....

**GRACIAS**

**ANEXO 4**

Entrevista con el señor Pedro Rodríguez Gerente propietario de la Empresa Águila Importaciones Biciparts CIA LTDA.



Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

Entrevista y verificación de datos con la señorita Contadora.



Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015



Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015



Revisión de los artículos importados.



Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

Almacén de la empresa



Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015

Área de parqueo de vehículos de la Empresa.



Autora: Vanesa Mosquera  
Año: 2015