



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.

CARRERA: FINANZAS Y AUDITORÍA

“PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA
ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO QUE OPERA EN GIS
LOGISTICS CIA. LTDA., EMPRESA DEDICADA A
OPERACIONES LOGÍSTICAS Y DE COMERCIO EXTERIOR.”

TAPIA MENA CRISTINA MIREYA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
grado de:

INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

DIRECTOR:
Dr. Luis Rodríguez B. MSc.

CODIRECTOR:
Dr. Rodrigo Aguilera

Sangolquí, Enero 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

TAPIA MENA CRISTINA MIREYA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“Propuesta de Mejoramiento del Sistema Administrativo y Financiero que Opera en Gis Logistics Cía. Ltda., Empresa Dedicada a Operaciones Logísticas y de Comercio Exterior.”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 25 de Febrero de 2010.

Tapia Mena Cristina Mireya

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.

CERTIFICADO

DIRECTOR:
Dr. Luis Rodríguez B. MSc.

CODIRECTOR:
Dr. Rodrigo Aguilera

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **“Propuesta de Mejoramiento del Sistema Administrativo y Financiero que Opera en Gis Logistics Cía. Ltda., Empresa Dedicada a Operaciones Logísticas y de Comercio Exterior.”**, realizado por la señorita Tapia Mena Cristina Mireya, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf).

Autorizan a la Señorita Tapia Mena Cristina Mireya que lo entregue al Sr. Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 25 de Febrero de 2010.

Dr. Luis Rodríguez B. MSc

DIRECTOR

Dr. Rodrigo Aguilera

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO.**

AUTORIZACIÓN

Yo, Tapia Mena Cristina Mireya

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo **“Propuesta de Mejoramiento del Sistema Administrativo y Financiero que Opera en Gis Logistics Cía. Ltda., Empresa Dedicada a Operaciones Logísticas y de Comercio Exterior.”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 25 de Febrero de 2010.

Tapia Mena Cristina Mireya

DEDICATORIA

El fruto de todo mi esfuerzo en estos años como estudiante de la Escuela Politécnica del Ejército, está reflejado en la presente tesis; la cual está dedicada primeramente a Dios, quien ha guiado mis pasos y ha iluminado mi camino con su presencia; y a todas aquellas personas que siempre me brindaron su apoyo para seguir adelante.

A mis padres, mis hermanos, mi familia y a aquellos amigos incondicionales que siempre me tendieron las manos.

Cristina

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud más sincera hacia mi Universidad por brindarme las mejores oportunidades de crecimiento personal y profesional.

A mis profesores de la carrera, pues sus enseñanzas han sido la clave fundamental para mi desarrollo integral.

A mis profesores Dr. Luis Rodríguez y Dr. Rodrigo Aguilera; Director y Codirector de mi trabajo, mi más sincero agradecimiento por su paciencia y su inigualable guía, ya que hicieron posible que culmine mi investigación con el mayor éxito posible.

Un agradecimiento especial a los miembros directivos de la empresa GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., por permitirme realizar mi investigación en su empresa y por facilitarme toda la ayuda y la información posible para el desarrollo de mi trabajo.

Finalmente, solo me queda agradecer a Dios, a mi familia y amigos por creen en mi, y siempre brindarme su apoyo incondicional en todos los proyectos de mi vida.

Cristina

ÍNDICE

| | |
|--|-----------|
| PRESENTACIÓN | 1 |
| RESUMEN EJECUTIVO | 2 |
| EXECUTIVE SUMMARY | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| CAPÍTULO 1 | 7 |
| ASPECTOS GENERALES | 7 |
| 1.1 Antecedentes | 7 |
| 1.1.1 Base Legal de la Empresa | 12 |
| 1.1.2 Objeto Social de la Empresa | 14 |
| 1.2 La Empresa | 15 |
| 1.2.1 Reseña Histórica de la Empresa. | 23 |
| 1.2.2 Organigramas | 24 |
| 1.2.2.1 Organigrama Estructural | 25 |
| 1.2.2.2 Organigrama Funcional | 27 |
| 1.2.2.3 Organigrama de Personal | 75 |
| CAPÍTULO 2 | 77 |
| DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | 77 |
| 2.1. Misión | 77 |
| 2.1.1 Misión de GIS LOGISTICS CÍA LTDA. | 77 |
| 2.2. Visión | 78 |
| 2.2.1. Visión de GIS LOGISTICS CÍA LTDA. | 78 |
| 2.3. Objetivos | 79 |
| 2.3.1 Objetivos de resultados | 80 |
| 2.3.2 Objetivos Macro 2008-2010 | 80 |
| 2.3.3 Objetivos de calidad | 81 |
| 2.4 Políticas | 83 |
| 2.4.1 Política de calidad | 83 |
| 2.5. Estrategias | 84 |
| 2.6. Principios y Valores | 85 |
| 2.6.1 Principios | 85 |
| 2.6.2 Valores | 86 |

| | |
|---|------------|
| CAPÍTULO 3 | 88 |
| ANÁLISIS SITUACIONAL | 88 |
| 3.1 Análisis Interno | 88 |
| 3.1.1 Descripción de los Procesos Financieros | 88 |
| 3.1.1.1 Área de Tesorería | 88 |
| 3.1.1.2 Área de Cuentas por Cobrar (Clientes) | 92 |
| 3.1.1.3 Área de Inventarios | 96 |
| 3.1.1.4 Área de Cuentas por Pagar (Proveedores) | 97 |
| 3.1.1.5 Área de Recursos Humanos (Nómina) | 99 |
| 3.1.1.6 Área de Contabilidad | 100 |
| 3.1.1.7 Área de Facturación | 104 |
| 3.1.2 Descripción de los Procesos Administrativos | 106 |
| 3.1.2.1 Área de Recursos Humanos | 106 |
| 3.1.2.2 Área de Compras Locales | 108 |
| 3.2 Análisis Externo | 111 |
| 3.2.1 Influencias Macroeconómicas | 111 |
| 3.2.1.1 Factor Político | 111 |
| 3.2.1.2 Factor económico | 112 |
| 3.2.1.3 Factor Social | 119 |
| 3.2.1.4 Factor Tecnológico | 121 |
| 3.2.1.5 Factor Legal | 122 |
| 3.2.2 Influencias Microeconómicas | 125 |
| 3.2.2.1 Clientes | 125 |
| 3.2.2.2 Proveedores | 127 |
| 3.2.2.3 Competencia | 128 |
| 3.2.2.4 Precios | 129 |
| CAPÍTULO 4 | 132 |
| DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO QUE OPERA EN GIS LOGISTICS CÍA. LTDA. | 132 |
| 4.1 Propuesta de mejoramiento para el Sistema Financiero | 132 |
| 4.1.1 Área de Tesorería | 132 |
| 4.1.1.1 Transferencia de valores para operación | 133 |
| 4.1.1.2 Pago a proveedores | 145 |
| 4.1.2 Área de cuentas por Cobrar (Clientes) | 157 |
| 4.1.2.1 Matriz Analítica del Proceso | 158 |
| 4.1.2.2 Matriz de Análisis de Riesgos | 166 |
| 4.1.3 Área de inventarios | 169 |
| 4.1.3.1 Matriz Analítica del proceso | 170 |
| 4.1.3.2 Matriz de Análisis de Riesgos | 173 |
| 4.1.4 Área de cuentas por pagar (Proveedores) | 176 |
| 4.1.4.1 Matriz Analítica del Proceso | 177 |
| 4.1.4.2 Matriz de Análisis de Riesgos | 181 |
| 4.1.5 Área de Recursos Humanos (Nómina) | 184 |
| 4.1.5.1 Matriz Analítica del Proceso | 185 |

| | | |
|--|---|------------|
| 4.1.5.2 | Matriz de Análisis de Riesgos | 189 |
| 4.1.6 | Área de Contabilidad | 192 |
| 4.1.6.1 | Revisión de Comprobantes | 193 |
| 4.1.6.2 | Declaración de Impuestos | 196 |
| 4.1.6.3 | Elaboración de Estados Financieros | 200 |
| 4.1.6.4 | Matriz de Análisis de Riesgos del Área de Contabilidad | 204 |
| 4.1.7 | Área de Facturación | 209 |
| 4.1.7.1 | Matriz Analítica del Proceso | 210 |
| 4.1.7.2 | Matriz de Análisis de Riesgos | 216 |
| 4.2 | Propuesta de mejoramiento para el Sistema Administrativo | 219 |
| 4.2.1 | Área de Recursos Humanos | 219 |
| 4.2.1.1 | Matriz Analítica del Proceso | 220 |
| 4.2.1.2 | Matriz de Análisis de Riesgos | 226 |
| 4.2.2 | Área de compras locales | 228 |
| 4.2.2.1 | Matriz Analítica del Proceso | 229 |
| 4.2.2.2 | Matriz de Análisis de Riesgos | 235 |
| CAPÍTULO 5 | | 238 |
| APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINSITRATIVO Y FINANCIERO QUE OPERA EN GIS LOGISTICS CÍA. LTDA. | | 238 |
| 5.1 | Área de Tesorería. | 238 |
| a) | Identificación del problema | 238 |
| b) | Evaluación del Proceso Ejecutado | 240 |
| c) | Evaluación del Proceso Propuesto | 247 |
| d) | Indicadores | 256 |
| e) | Costo – beneficio | 259 |
| CAPÍTULO 6 | | 261 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 261 |
| 6.1 | CONCLUSIONES | 261 |
| 6.1.1 | Generales | 261 |
| 6.1.2 | Área de Tesorería | 262 |
| 6.1.3 | Área de Facturación | 262 |
| 6.1.4 | Área de Cuentas por Cobrar | 263 |
| 6.1.5 | Área de Cuentas por Pagar | 264 |
| 6.1.6 | Área de Contabilidad | 264 |
| 6.1.7 | Área de Inventarios | 265 |
| 6.1.8 | Área de Recursos Humanos | 265 |
| 6.1.9 | Área de Compras Locales | 266 |

| | | |
|------------|----------------------------|------------|
| 6.1.10 | Cumplimiento de Hipótesis | 266 |
| 6.2 | RECOMENDACIONES | 267 |
| 6.2.1 | Generales | 267 |
| 6.2.2 | Área de Tesorería | 268 |
| 6.2.3 | Área de Facturación | 270 |
| 6.2.4 | Área de Cuentas por Cobrar | 270 |
| 6.2.5 | Área de Cuentas por Pagar | 271 |
| 6.2.6 | Área de Contabilidad | 271 |
| 6.2.7 | Área de Inventarios | 272 |
| 6.2.8 | Área de Recursos Humanos | 273 |
| 6.2.9 | Área de Compras Locales | 273 |
| 6.2.10 | Cumplimiento de Hipótesis | 273 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 275 |
| | ANEXO | 277 |

LISTADO DE TABLAS Y GRÁFICOS

TABLAS

- Tabla No.1: Empresas de Servicios Integrales de Comercio Exterior y Agentes de Aduana en Ecuador.
- Tabla No.2: Estructura del capital social GIS LOGISTICS CÍA LTDA.
- Tabla No.3: Infraestructura de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.
- Tabla No.4: Talento Humano
- Tabla No.5: Market Sahare de Agentes de Aduana
- Tabla No. 6: Descripción del proceso de Transferencia de valores.
- Tabla No.7: Descripción del Proceso de Pago a Proveedores.
- Tabla No.8: Descripción del Proceso de Gestión de Cobranza
- Tabla No.9: Descripción del Proceso de Gestión de Inventarios
- Tabla No.10: Descripción del proceso de Contabilización de Cuentas por Pagar
- Tabla No.11: Descripción del Proceso de Nómina
- Tabla No.12: Descripción del Proceso de Revisión de Comprobantes
- Tabla No.13: Descripción del Proceso de Presentación de Estados Financieros
- Tabla No.14: Descripción del Proceso de Declaración de Impuestos
- Tabla No.15: Descripción del Proceso de Elaboración de la factura.
- Tabla No.16: Descripción del proceso de Selección de Personal
- Tabla No.17: Descripción del Proceso de Gestión de Compras Locales
- Tabla No.18: Inflación Acumulada a Diciembre 2009
- Tabla No. 19: Inflación Mensual a Diciembre 2009
- Tabla No.20: PIB TOTAL 2004 – 2009
- Tabla No.21: PIB Transporte y Almacenamiento 2004 – 2008

- Tabla No.22: Tasa de Interés Activa Diciembre 2009
- Tabla No.23: Tasa de Desempleo Diciembre 2009
- Tabla No.24: Clientes GIS LOGISTICS CÍA LTDA.
- Tabla No.25 Principales Proveedores
- Tabla No.26: Participación de Mercado

GRÁFICOS

- Grafico/a No. 1: Ubicación Geográfica de los Distritos Aduaneros en Ecuador
- Grafico/a No. 2: Ubicación geográfica de la empresa y sus oficinas
- Grafico/a No. 3: Inflación Acumulada Últimos dos años
- Gráfico No.4: PIB Transporte y Almacenamiento 2003 – 2008
- Gráfico/a No.5:Tasa de Desempleo Últimos Dos Años

ANEXO

- ANEXO I: Instructivo Para El Sistema Administrativo Financiero De La Empresa Gis Logistics Cía. Ltda.

PRESENTACIÓN

El trabajo de investigación compilado en la presente tesis, se ha llevado a cabo con el objeto de evaluar los procesos pertenecientes a los Sistemas Administrativo y Financiero de la empresa GIS LOGISTICS CÍA LTDA., y proponer mejoras significativas a los mismos, con el fin de que la propuesta se constituya en una herramienta base para el mejoramiento integral de la gestión empresarial.

El trabajo se ha realizado manteniendo un juicio crítico e independiente, con un análisis profundo de la situación de la organización, de manera que la propuesta de mejoramiento sea elaborada con la mayor responsabilidad y que a partir de las conclusiones y recomendaciones que este estudio genere, se puedan proponer acciones que permitan alcanzar un nivel adecuado de eficacia, eficiencia y economía de los procesos.

El presente estudio cuenta con el aval de la empresa en mención, pues es de interés para la misma que los resultados de esta investigación ayuden a identificar fortalezas y debilidades en sus procesos, las áreas críticas que ocasionan fallas en los procesos, las deficiencias de control y los mecanismos de acción a seguir.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación, se ha desarrollado con el fin de proponer mejoras para el Sistema Administrativo - Financiero de la empresa GIS LOGISTICS CÍA LTDA. ; la misma que se dedica a ejecutar operaciones logísticas y de comercio exterior. Para el desarrollo de la evaluación de dicha empresa se ha seguido una metodología de investigación basada en el conocimiento general de la misma, la naturaleza de su negocio, base legal, filosofía corporativa y direccionamiento estratégico; tópicos que forman parte de Capítulos I y II de la misma.

El análisis situacional de la empresa se lo presenta como contenido del Capítulo III; en el cual se ha efectuado la descripción, análisis y evaluación de los procesos en estudio, y las influencias macro y microeconómicas que inciden en el desarrollo del negocio; con el fin de determinar las oportunidades y amenazas que estos factores tienen sobre el desempeño de la organización.

El desarrollo de la propuesta de mejoramiento se ejecutará en el Capítulo IV, analizando uno por uno los procesos y áreas integrantes del Sistema Administrativo- Financiero; para lo cual se ha evaluado cada proceso, y se ha determinado los problemas existentes y los riesgos que estos representan para la empresa.

Los resultados tangibles de la propuesta de mejoramiento han sido evidenciados en la aplicación del caso práctico mostrado en el Capítulo V, en el cual se muestra una comparación simplificada de la ejecución del proceso en la forma habitual que lo realiza la empresa; y la ejecución de la propuesta basada en una reestructuración de los procesos, tomando en

consideración el planteamiento de controles internos fundamentales y conceptos básicos de administración.

Durante la investigación y evaluación de los procesos, se determinaron falencias y debilidades de los mismos, que afectan al normal desenvolvimiento de las actividades del Área Administrativa-Financiera y de la empresa en general.

Principalmente se determinaron problemas ocasionados por falta de organización en las actividades, demoras ocasionadas por la concentración de funciones en una sola persona, falta de delimitación de funciones y desconocimiento de las responsabilidades y obligaciones del personal.

Como parte de la propuesta, se elaboró un Instructivo para el Sistema Administrativo-Financiero, el mismo que establece políticas para cada área, funciones y responsabilidades para el personal involucrado y una reestructuración de los procesos, con el fin de proporcionar una mejora significativa a la gestión del área.

Como resultado de esta investigación finalmente se han expuesto en el Capítulo VI las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante la investigación; las mismas que al ser aplicadas contribuyan a que la empresa alcance un desarrollo de las actividades de manera más ordenada; respetando los niveles de autorización y controles pertinentes, y cuyo fin sea una gestión enfocada en la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones.

EXECUTIVE SUMMARY

This research has been developed in order to propose improvements to the Administrative and Financial System of GIS LOGISTICS CIA LTDA.. For this reason, it has followed a research methodology based on the general knowledge of the company, the nature of business, legal base and its strategic direction, topics which are part of Chapters I and II.

The situational analysis of the company is presented in Chapter III. It has been developed an analysis and description of the processes under study, macro and microeconomic influences which affect business development in order to identify the opportunities and threats that these factors exert to the organizational performance.

The development of the improvement proposal will be enlarged in Chapter IV. To accomplish this goal, one by one the processes and areas which constitute the Administrative and Financial System have been analyzed. Each process has been evaluated, determining the problems and risks that represent to the company.

The results of this improvement proposal have been evidenced in the application of case study shown in Chapter V, which shows a simplified comparison between the implementation process in the usual way that the company does, and the execution of the proposal based on a restructured processes, taking into consideration internal controls and management concepts.

During the investigation and evaluation of processes, some problems which affect the normal development of the activities of Administrative-Financial area and the company in general were identified

problems caused by lack of organization in the activities, delays caused by the concentration of functions in one person, lack of delineation of roles, and lack of responsibilities and obligations of personnel were determined.

As part of the proposal, it was developed a Manual for Administrative and Financial System, which sets policies y for each area, roles and responsibilities for the involved personnel, and a restructuring process in order to provide a significant improvement over management area.

As a result of this research, the conclusions and recommendations obtained during the investigation have been outlined in Chapter VI. The application of these results will help the company to achieve a development of activities in a more orderly way, respecting the authorization levels and appropriate controls, which led the company to create a management focused on efficiency, efficacy, and economy of its operations.

INTRODUCCIÓN

GIS LOGISTICS CIA. LTDA., es parte integrante del Grupo Empresarial Interamericana de Servicios; conformado por cuatro compañías especializadas en aduana, transporte y carga internacional; con el objeto de desarrollar soluciones integrales en el área de Comercio Exterior, en cumplimiento de las necesidades logísticas de sus clientes.

Desde su inicio hasta la fecha, la compañía ha experimentado un crecimiento tanto en su tamaño como en su nivel de operaciones, y se ha visto inmersa en un gran número de problemas y debilidades que han afectado su gestión.

El mejoramiento de dicho sistema, presenta como punto de partida la evaluación del sistema existente, con el fin de determinar las posibles deficiencias y debilidades en los procesos involucrados, tanto en su ejecución como en los controles internos de los mismos.

En tal virtud, se ha realizado un análisis profundo de los procesos integrantes del Sistema Administrativo-Financiero de la empresa, con el fin de evaluar su desempeño y proponer mejoras significativas que ayuden al desenvolvimiento adecuado de las operaciones de las áreas que componen dicho sistema.

CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

Se define como Comercio Exterior a la actividad económica mediante la cual se intercambian productos originarios y procedentes de distintos países o naciones, con arreglos a estatutos, reglas, términos, definiciones, etc. El comercio exterior (o comercio internacional, como también se lo llama) tiene importancia vital para el desarrollo de las economías nacionales y de la economía mundial, razón por la cual su fomento, conducción y regulación generales, están siempre incorporados a toda, formulación de política económica global.

La trascendencia de esta actividad ha motivado, desde los inicios de la ciencia económica, distintas elaboraciones teóricas a partir de las cuales se ha pretendido dar cuenta de las leyes a que ella obedece, con el objetivo de adecuar su ejercicio a las necesidades del desarrollo económico de las naciones. Tradicionalmente el comercio exterior ha asumido la forma de compraventa de mercancías cuyo pago se cumple en divisas de aceptación internacional, básicamente en dólares.

En el país las operaciones de comercio exterior son principalmente reguladas por la Corporación Aduanera Ecuatoriana CAE y el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones COMEXI.

El papel fundamental de la CAE es ejercer las competencias técnico administrativas necesarias para llevar adelante la planificación de la política aduanera del país; ostentando facultades tributarias de determinación, resolución y sanción en materia aduanera.

Por su parte el COMEXI, es un foro de concertación de políticas de comercio exterior e inversiones. Su misión es mantener un nexo

constante entre el sector público y privado para establecer de forma conjunta los lineamientos de corto, mediano y largo plazo que impulsen las relaciones comerciales del país con el exterior.

En el Ecuador, se encuentran distribuidos los siguientes distritos aduaneros:

Grafico/a No. 1: Ubicación Geográfica de los Distritos Aduaneros en Ecuador



Fuente: Aduana del Ecuador

Las actividades de comercio exterior están fuertemente reguladas por un sin número de normas y resoluciones emitidas por los organismos facultados para el efecto, entre las principales se pueden mencionar:

- Ley Orgánica de Aduanas
- Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley de Comercio Exterior e Inversiones "LEXI".
- Ley Reformatoria a la Ley de Comercio Exterior e Inversiones "LEXI".
- Resoluciones de operadores de comercio exterior OCE'S.

En el país existen un sin número de empresas y agentes de aduana, que operan en el mercado ofreciendo sus servicios integrales, tales como:

Tabla No.1: Empresas de Servicios Integrales de Comercio Exterior y Agentes de Aduana en Ecuador

| NOMBRE COMERCIAL | NOMBRE OPERADOR | TIPO OPERADOR |
|---|---|-----------------------|
| TCE | TODOCOMERCIOEXTERIOR | Otros |
| FLORIDA TRADE ECUADOR FTC S.A. | FLORIDA TRADE ECUADOR FTC S.A. | Agente Afianzado |
| AERO EXPRESS DEL ECUADOR TRANSAM CIA. LTDA. | AERO EXPRESS DEL ECUADOR TRANSAM CIA. LTDA. | Línea Aérea |
| OPCOMEX CIA. LTDA. | OPCOMEX CIA. LTDA. | Agente Afianzado |
| IMPORVALOR S.A. | MONTEROS VITERI CRUZ RAMIRO | Agente Afianzado |
| ATAIC | HEREDIA LOPEZ MARIO FERNANDO | Agente Afianzado |
| ALAIRE CIA. LTDA. | APARICIO VEGA EGAS & DANNY VEGA CORNEJO | Agente Afianzado |
| SIETE MARES CIA. LTDA. | SIETE MARES CIA. LTDA. | Consolidado de Carga |
| ALBARRACIN BOSCH RAMON GONZALO | ALBARRACIN BOSCH RAMON GONZALO | Agente Afianzado |
| IECO | GOYES BURBANO WILSON LIBARDO | Agente Afianzado |
| BERTLING LOGISTICS ECUADOR S.A. | Agencias y Representaciones Investamar S.A. | Agente de Carga |
| BERTLING LOGISTICS ECUADOR S.A. | Agencias y Representaciones Investamar S.A. | Consolidador de Carga |
| BERTLING LOGISTICS ECUADOR S.A. | Agencias y Representaciones Investamar S.A. | Transportista Aéreo |

| NOMBRE COMERCIAL | NOMBRE OPERADOR | TIPO OPERADOR |
|---|--|-----------------------|
| FLORES DE DECORACION DECOFLOR S.A. | Dr. Lizandro Pontón - Ing. Anibal Paredes Pico | Exportador |
| TRANS'DIR SERVICES Co. Ltd. | TRANSDIR SERVICES Co. Ltd. | Agente de Carga |
| TICSA CARGO | TRANSPORTE INTERNACIONAL CONSOLIDADO Y MARITIMO CARGA GONDRAND | Consolidador de Carga |
| AGENCIA LOGISTICA ANDINA DE SERVICIOS S.A. "ALAS" | AGENCIA LOGISTICA ANDINA DE SERVICIOS S.A. "ALAS" | Agente de Carga |
| SERVIPRACTIC | JUAN GABRIEL AVILES TORRES | Agente Afianzado |
| DiamondRoses S.A. | JOHN M. TERÀN VÀSCONEZ | Exportador |
| COLUMTRAD CIA. LTDA. | | Consolidador de Carga |
| TRAVIL S.A. | AVILES VILLON CARLOS MANUEL | Agente Afianzado |
| ZAMBRANO ALVAREZ OSWALDO ANTONIO | ZAMBRANO ALVAREZ OSWALDO ANTONIO | Agente Afianzado |
| LOORZAM | ZAMBRANO BRAVO MARIA VERONICA | Agente Afianzado |
| TRAMSUR | CABRERA AVILA ALEXANDER ALFREDO | Agente Afianzado |
| OPTIMSOFT CIA. LTDA. | OPTIMSOFT CIA. LTDA. | Agente Afianzado |
| ASIA SHIPPING ECUADOR S.A. | ASIA SHIPPING ECUADOR S.A. - ASE | Consolidador de Carga |
| RIVEDASA | JOSE LUIS RIVERA | Agente Afianzado |
| SERPROF | BONILLA PUGA NELSON EDUARDO | Agente Afianzado |
| CORPORACION LOGISTICA INTEGRAL S.A. CLISA ECUADOR | Sandra Salas | Agente Afianzado |

| NOMBRE COMERCIAL | NOMBRE OPERADOR | TIPO OPERADOR |
|--|--------------------------------|-----------------------|
| CORPCOMEX & SERVICES | RIERA SUAREZ CHRISTIAN GABRIEL | Agente Afianzado |
| TRANSOCEAN ECUADOR S.A. | CAMILO GALDOS L. | Consolidador de Carga |
| TRANSOCEAN ECUADOR S.A. | CAMILO GALDOS L. | Agente de Carga |
| ALDAZ MARGOT SERVICIOS ADUANEROS NACIONAL ,INTERNACIONAL , TRANSPORTE MERCANCIAS AEREO(IATA) TERRESTRE, Y MARITIMO | ALDAZ CHERREZ LAURA MARGOT | Agente Afianzado |
| MEP SERVICIOS ADUANEROS | PANCHI MOYA MARIO ENRIQUE | Agente Afianzado |
| GIS LOGISTICS CIA. LTDA. | BASANTES PAVON JORGE PATRICIO | Agente Afianzado |
| ARCOFLOR | ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A. | Exportador |
| ABX LOGISTICS ECUADOR S.A. | ABX LOGISTICS ECUADOR S.A. | Consolidador de Carga |
| ACGROUP WORLDWIDE ECUADOR S.A | ACGROUP WORLDWIDE ECUADOR S.A. | Consolidador de Carga |
| ADIMEX CARGO S.A. | ADIMEX CARGO S.A. | Agente de Carga |
| ADOLCOM | ARTEAGA DIAZ OSCAR LENIN | Agente Afianzado |
| ADUANERA DEL ECUADOR S.A. | ADUANESA | Agente Afianzado |

FUENTE: Directorio de operadores de comercio exterior.
<http://www.todocomercioexterior.com.ec>

http://www.todocomercioexterior.com.ec/pv_principal.asp?pid=6
<http://www.comexi.gov.ec>
<http://www.aduana.gov.ec>

1.1.1 Base Legal de la Empresa

GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.; se constituyó mediante escritura pública con el nombre de INTERAMERICANA FREIGHT FORWARDERS CÍA LTDA.; otorgada ante el Notario Quinto del Distrito Metropolitano de Quito el 20 de septiembre de 1999 y aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 99.1.1.1.2615 el 12 de Octubre de 1999.

Interamericana Freight Forwarders Cía. Ltda mediante sesión extraordinaria celebrada el 8 de diciembre del 2003, decide autorizar el cambio de su denominación y estatutos sociales por el nombre de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.; la cual se efectúa el 10 de diciembre del 2003, ante el Notario Sexto del Cantón Quito.

La Compañía se estableció con un plazo de duración de cincuenta años a partir de la fecha de inscripción en el Registro Mercantil el 20 de octubre de 1999; pudiéndose acordar un prórroga a este plazo o su disolución anticipada y liquidación de la Compañía, mediante votación mayoritaria de al menos las tres cuartas partes del capital social.

Se estableció como su domicilio el Distrito Metropolitano de Quito, Provincia de Pichincha; lugar en donde se encuentra su sede administrativa; existiendo la posibilidad de establecer agencias, sucursales y establecimientos en otras ciudades del país o en el exterior.

Inicialmente el capital social con el que se constituyó la Compañía fue de 10`000.000 de sucres dividido en 10.000 participaciones de 1000 sucres cada una.

Mediante escritura pública, ante el Notario Trigésimo Segundo del Cantón Quito, el 15 de enero del 2001 se efectuó la conversión expresa

del capital, para dar cumplimiento a la Reformas a la Ley de Compañías introducidas en la Ley de Transformación Económica del Ecuador, la misma que resolvió que el capital de las compañías debería ser expresado en dólares de los Estados Unidos de América.

En virtud de lo expuesto, el capital social con el cual se constituyó la Compañía es de USD \$ 400, dividido en 10.000 participaciones ordinarias con un valor nominal de USD \$0.04 cada una, que se encuentra suscrito y pagado de la siguiente manera:

Tabla No.2: Estructura del capital social GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

| SOCIOS | CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO | PARTICIPACIONES | % |
|------------------------|----------------------------------|------------------------|-------------|
| Jorge Basantes Pavón | USD \$ 300 | 7,500 | 75% |
| Luis Basantes Pavón | USD \$ 40 | 1.000 | 10% |
| Hernán Basantes Pavón | USD \$ 20 | 500 | 5% |
| Víctor Basantes Pavón | USD \$ 20 | 500 | 5% |
| Edwin Benavides Molina | USD \$ 20 | 500 | 5% |
| TOTAL | USD \$ 400 | 10.000 | 100% |

Fuente: Escritura de conversión expresa

Elaboración: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

La administración de la Compañía está a cargo del Presidente y Gerente General, ambos elegidos por nombramiento mayoritario de la Junta General de los Socios. La representación legal judicial y extrajudicial de la Compañía la tienen individualmente el Presidente y el Gerente General.

1.1.2 Objeto Social de la Empresa

GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., tiene por objeto social la prestación de servicios de:

- ❖ Embarque de carga aérea, terrestre y marítima a nivel nacional e internacional.
- ❖ Despacho y manejo de carga aérea, terrestre y marítima.
- ❖ Consolidación y desconsolidación de carga aérea o marítima internacional.
- ❖ Almacenamiento de carga general
- ❖ Empaques o embalajes-packing para exportación.
- ❖ Despacho de aduana.
- ❖ Protección de carga el puerto aéreo o marítimo.
- ❖ Carga y descarga de contenedores.
- ❖ Distribución de bienes o productos a nivel nacional o internacional.
- ❖ Elaboración y trámite de documentación de importaciones y exportaciones.
- ❖ Elaboración y trámite de documentación consular.
- ❖ Elaboración y trámite de documentación bancaria.
- ❖ Representación de embarcadores internacionales.
- ❖ Representación de líneas navieras nacionales e internacionales.

Para cumplir estas actividades la empresa, podrá realizar toda clase de acuerdos, convenios, operaciones, contratos civiles, mercantiles o de cualquier otra naturaleza permitidos por la ley. De igual manera, podrá actuar como agente, representante o comisionista de empresas nacionales o extranjeras en el país o en el exterior.

1.2 La Empresa

GIS LOGISTICS es una empresa especializada en un dinámico manejo logístico integral para el traslado de productos de país a país, ya sea por vía marítima, aérea y terrestre, con un control de procesos, desplazamientos y legislación coordinados por un sistema de operación logística internacional.

a. Infraestructura

La Compañía cuenta con una infraestructura física distribuida a nivel nacional en cinco oficinas en las principales ciudades del país: Quito, Guayaquil, Tulcán, Manta y Esmeraldas, y una oficina satélite en Quito. Adicionalmente cuenta con bodegas de almacenamiento y flota de vehículos de carga propios.

Grafico/a No. 2: Ubicación geográfica de la empresa y sus oficinas

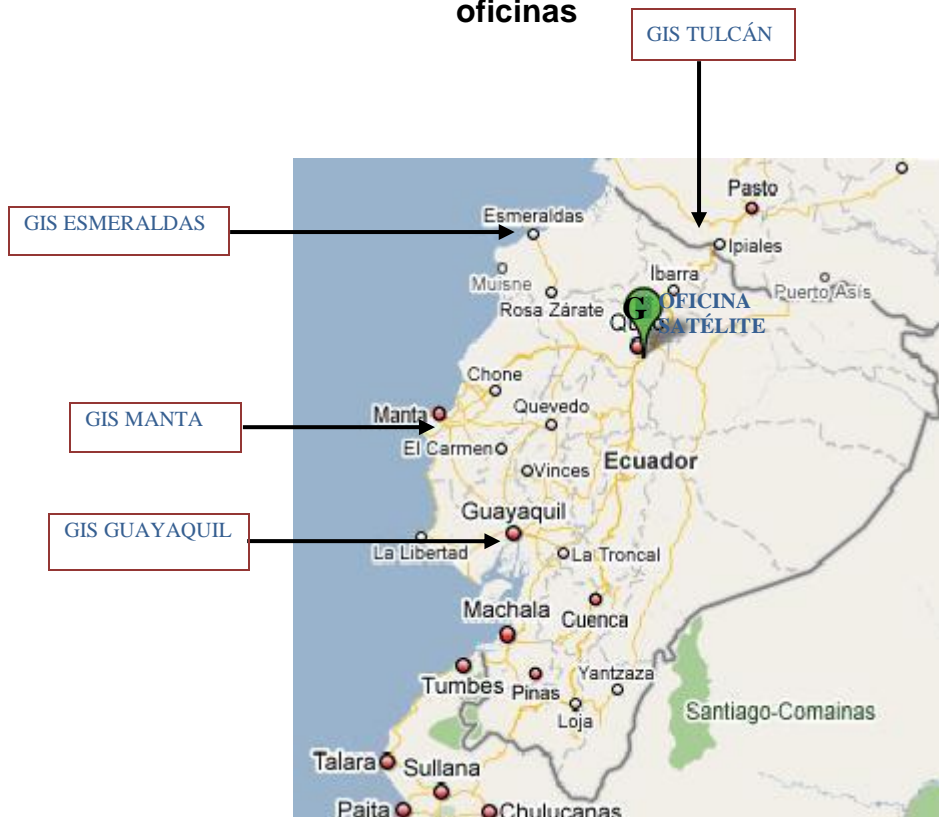


Tabla No.3: Infraestructura de GIS LOGISTICS CÌA LTDA.

| MATRIZ | | | |
|-------------------|---|-----------------|-----------------------------------|
| CIUDAD | DIRECCIÓN | TELÉFONO | E-MAIL |
| QUITO | De los Eucaliptos E10-60 y Av. Eloy Alfaro Sector Parque de los Recuerdos | 022 470180 | info@uio.gislogistics.com. ec |
| SUCURSALES | | | |
| CIUDAD | DIRECCIÓN | TELÉFONO | E-MAIL |
| GUAYAQUIL | Junín 105 y Malecón Edif. Vista al Río | 042 300 142 | info@gye.gislogistics.com. ec |
| MANTA | AV. 3 entre calle 12 y 13 Esq. Nesloor 3º piso, Of. 301 | 052 623 000 | todos@mta.gislogistics.co m.ec |
| ESMERALDA S | Av. Jaime Roldós Aguilera y Recinto Portuario S/N | 062 717 082 | todos@esm.gislogistics.co m.ec |
| TULCÁN | Ayacucho y Olmedo Ed. Mutualista Benalcázar 4º Piso Of. 404 | 062 985 907 | todos@tlc.gislogistics.com .ec |
| SATÉLITE | Psje. Amazonas y Río Arajuno | 022 461 428 | saereo@gislogistics.com.e c |

Fuente: GIS LOGISTICS CÌA LTDA. Departamento Comercial.

Elaboración: Autora

b. Servicios

GIS LOGISTICS atiende a sus clientes en horario de lunes a viernes de 8:00 a 18:00, y ofrece los siguientes servicios:

a) Documentación previa

- Coordinación con el proveedor en el exterior
- Documentación previa CONSEP, MAG, INEN

- Aplicación del seguro

b) Servicios en origen

- Contacto con proveedores
- Recogida
- Identificación de carga
- Documentación
- Trámites de aduana en país de origen

c) Transporte internacional

- Coordinación de embarque (marítimo, aéreo, combinado)
- Recepción de carga en destino
- Desconsolidación de carga.

d) Operaciones de aduana

- Recopilación y verificación de documentación
- Elaboración y aprobación del DAU (Declaración Aduanera Única) y DAV (Declaración Andina de Valores) y su respectivo envío electrónico
- Trámite aduanero
- Regímenes especiales
- In house

e) Transporte terrestre

- Planificación de embarques
- Coordinación de flotas
- Sistemas de seguridad
- Cargue y descargue
- Transporte de carga seca y refrigerada
- Consolidación de pedidos

- Custodio de mercaderías

f) Almacenaje y distribución

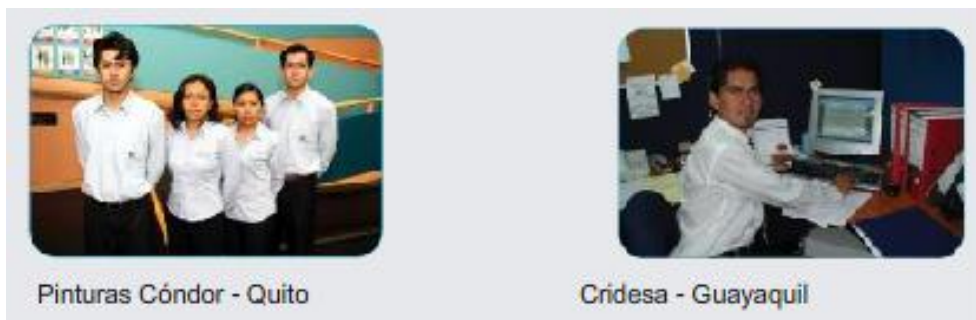
- Bodegaje a nivel nacional
- Inventarios
- Picking
- Acondicionamiento
- Distribución a bodegas

c. Modalidades operativas

i. In House.

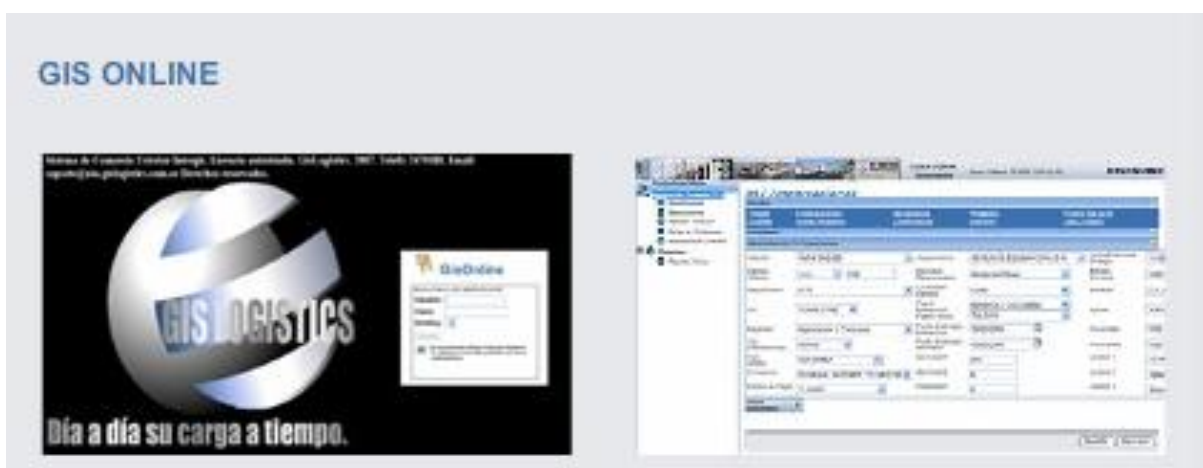
Servicio ejercido por un equipo de trabajo especializado, que labora de manera directa en las instalaciones de los clientes, ejerciendo funciones de coordinación del servicio integral, con el apoyo de la infraestructura física, tecnológica y talento humano de GIS LOGISTICS.





d. Tecnología e Informática

GIS LOGISTICS CÍA LTDA., cuenta con avanzados sistemas informáticos como el Gis On line que le permiten realizar el seguimiento en línea (tracking) de todas sus operaciones puerta a puerta; manejando la información de manera centralizada y en tiempo real.



Sistema In Trade permite manejar el tracking de la mercadería de los clientes en cada uno de los procesos.

e. Talento Humano



GIS LOGISTICS cuenta con la colaboración de 122 personas a nivel nacional distribuidas de la siguiente manera:

Tabla No.4: Talento Humano

| CIUDAD | NÚMERO DE COLABORADORES |
|------------------------------------|--------------------------------|
| Quito | 60 |
| Guayaquil | 20 |
| Guayaquil Acondicionamiento | 15 |
| Manta | 11 |
| Esmeraldas | 9 |
| Tulcán | 7 |
| TOTAL | 122 |

Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Elaboración: Autor

f. Clientes principales

GIS LOGISTICS CÍA LTDA., ofrece sus servicios a un amplio mercado, dividido en diversos sectores, siendo sus principales clientes los que se muestran a continuación:

Automotriz

- AEKIA S.A.
- AUTEK S.A.
- AYMESA S.A.
- COHECO S.A.
- GENERAL MOTORS S.A.
- INTRANS ECUADOR
- MAXDRIVE S.A.
- NEO HYUNDAI S.A.
- QUITO MOTORS S.A.C.I.

Farmacéutico

- ABL PHARMA ECUADOR S.A.
- MERCK C.A.
- STIEFEL ECUADOR S.A.

Maderero

- AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.
- BOTROSA
- ENDESA

Consumo

- CADBURY ADAMS ECUADOR S.A.
- NESTLE DEL ECUADOR

Industrial

- CRIDESA S.A.
- ECUATORIANA DEL CAUCHO CIA. LTDA
- LEVAPAN S.A
- PINTURAS CONDOR S.A.

Comercial

- BEIERSDORF S.A
- EVEREADY C.A.

g. Participación en el mercado

Tabla No.5: Market Share de Agentes de Aduana



Market Share
Despachadores



AGENTE DE ADUANA: JORGE PATRICIO BASANTES PAVON

| AÑO | CLIENTES | DESPACHOS | PROMEDIO | PARTICIPACIÓN | RANKING |
|----------------|-------------|---------------|----------|---------------|-----------|
| 2002 | 205 | 4.588 | 22,38 | 14% | 1ER LUGAR |
| 2003 | 169 | 4.184 | 24,76 | 15% | 1ER LUGAR |
| 2004 | 146 | 4.547 | 31,14 | 15% | 1ER LUGAR |
| 2005 | 658 | 6.657 | 10,12 | 19% | 1ER LUGAR |
| 2006 | 143 | 5.983 | 41,84 | 16% | 1ER LUGAR |
| 2007 | 135 | 6.420 | 47,56 | 16% | 2DO LUGAR |
| 2008 | 720 | 8.764 | 12,17 | 19% | 1ER LUGAR |
| TOTALES | 2176 | 41.143 | | | |

Fuente: Empresa de estadísticas GUAYAQUIL INFOQUIL S.A.

Elaboración: GIS LOGISTICS, DEPARTAMENTO COMERCIAL

1.2.1 Reseña Histórica de la Empresa.

GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., es parte integrante del Grupo Empresarial Interamericana de Servicios; el cual nace en 1988 con el objeto de desarrollar Soluciones Integrales en el área de Comercio Exterior, en cumplimiento de las necesidades logísticas de sus clientes.

En 1999, se implementa el concepto de Servicio Integral de comercio exterior y así se establecen 3 compañías especializadas en:

- *ADUANAS*

Interamericana de Comercio Internacional Cia. Ltda.

- *TRANSPORTE*

Interamericana de Transporte Intransbaspa S.A.

- *CARGA INTERNACIONAL*

Cargonet S. A.

En el 2003, el Grupo Interamericana de Servicios innovado en el manejo integral de Comercio Exterior, decide cambiar la razón social y modificar los estatutos de la empresa Interamericana Freight Forwarders Cía Ltda., por el nombre de GIS LOGISTICS CÍA LTDA., como Operador Logístico Internacional cuyo objetivo es ofrecer un manejo logístico total de mercaderías. Con el cambio de denominación se esperaba que el nuevo nombre ayudase a posicionar de mejor manera la compañía en el campo comercial en el cual había ido desarrollando sus actividades.

En los cambios propuestos para los estatutos, se define la duración en el cargo de Presidente y Gerente General por el período de 5 años, pudiendo ser reelegidos.

1.2.2 Organigramas

Se define como organigrama a la representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.¹

El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

Un organigrama es construido en las organizaciones con la finalidad de:

- Desempeñar un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
- De instrumento para el análisis estructural al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.²

Los organigramas constituyen una herramienta fundamental en las empresas para representar de manera gráfica y sencilla los diferentes departamentos y unidades de la organización.

¹ www.monografias.com/trabajos13/organi/organi.shtml - 26k -

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Organigrama>

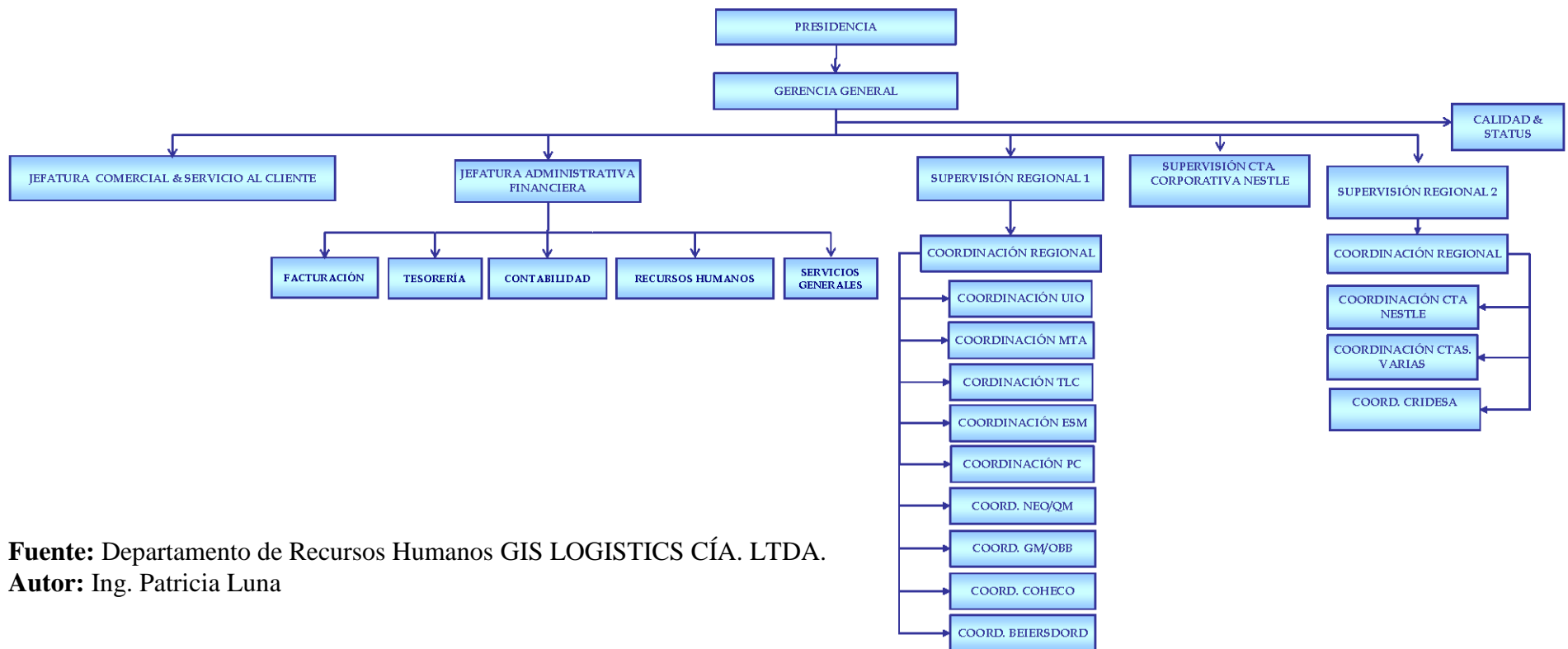
Mediante un organigrama se puede reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades, sus niveles jerárquicos, los canales de comunicación y la relación existente entre las diferentes áreas.

1.2.2.1 Organigrama Estructural

Un organigrama estructural es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia, únicamente representan las distintas unidades que constituyen la empresa y las relaciones entre ellas.³

³ <http://www.losrecursoshumanos.com/introduccion-gestionrrhh.htm>

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

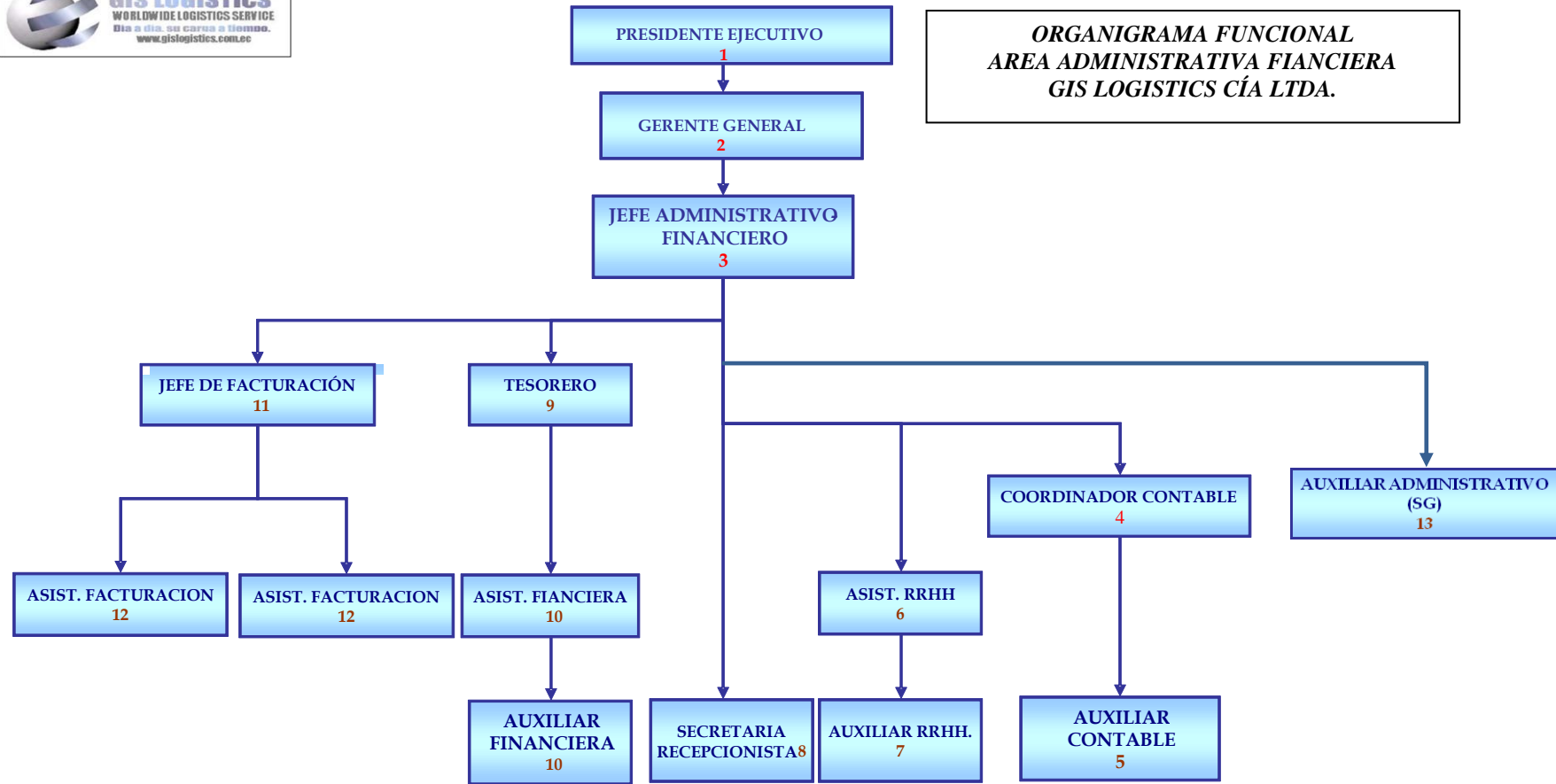


Fuente: Departamento de Recursos Humanos GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.
Autor: Ing. Patricia Luna

1.2.2.2 Organigrama Funcional

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general. ⁴

⁴ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>



Fuente: Departamento de Recursos Humanos GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Autor: Ing. Patricia Luna

Descripción de Funciones

1. Presidente Ejecutivo

Responsabilidades del cargo: (Actividades principales y periódicas del cargo):

- Percepción del Servicio al Cliente
- Desarrollar nuevos negocios
- Ejecución del Plan Estratégico
- Lograr el desarrollo de todas las unidades del Grupo.
- Internacionalizar los servicios: transporte puerta a puerta
- Incursionar nuevos nichos de mercado
- Desarrollar la nueva imagen corporativa de GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.
- Desarrollar los servicios OLI, masificar el servicio.
- Incrementar operaciones OLI

Empoderamiento sobre actividades:

- Aprobar presupuesto
- Revisar informes presentados por Gerencias
- Toma de decisiones

2. Gerencia General

Responsabilidades del cargo: (Actividades principales y periódicas del cargo):

- Cumplir los objetivos y metas de la Compañía a corto, mediano, y largo plazo acordados con la Presidencia
- Elaborar estrategias para el cumplimiento de objetivos y metas propuestas
- Planificar, dirigir, supervisar y controlar las actividades de la empresa encaminadas al cumplimiento de los objetivos empresariales
- Desarrollar y ejecutar los planes de comercialización y ventas
- Presentar informes sobre resultados de la Compañía
- Velar por la optimización, cuidado, seguridad, y buen uso de los recursos humanos y materiales
- Visitar a sucursales de Guayaquil por lo menos 1 vez al mes con el objeto de reunirse con el personal y conocer las novedades de todas las áreas e implementar correctivos y planes de mejoramiento.
- Visitar a clientes actuales y nuevos en forma periódica según calendario de visitas
- Elaborar estadísticas de la producción y entregar el reporte a la Presidencia
- Realizar evaluaciones periódicas del personal a su cargo e informar de los resultados a Presidencia
- Aportar en el desarrollo de nuevos servicios y negocios del grupo
- Mantener buenas relaciones con cliente externos e internos, autoridades y compañías relacionadas
- Velar por la seguridad de las operaciones

Empoderamiento sobre actividades:

- Aprobar presupuesto
- Aprobar nómina
- Revisar informes presentados por Jefaturas
- Aprobar contratación de personal
- Aprobar Manual de funciones
- Aprobar Organigramas

3. Jefe Administrativo -Financiero

| | | |
|----------------------------|---|---|
| <i>Área</i> | : | Administración y Finanzas |
| <i>Reporta A</i> | : | Gerente General |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | Jefe De Contabilidad Servicios Generales Recursos Humanos |

Objetivo:

Proveer a la Empresa de una adecuada estructura administrativa y contable, así como mecanismos de control apropiados, que garanticen un funcionamiento óptimo y proporcionen el soporte necesario para el desarrollo y crecimiento de las operaciones.

Funciones principales:

1. Dirección de la Contabilidad General.
2. Elaboración de presupuestos y proyectos.
3. Proveer de un Sistema de Información Financiera.
4. Preparar los análisis financieros requeridos por la Gerencia General.
5. Realizar los estudios económicos que ponga a su conocimiento la Gerencia General.
6. Asesorar directamente a la Gerencia General en materia económica y de Financiamiento.
7. Revisión de las órdenes de compra y órdenes de trabajo.

Presupuesto

8. Participar y dirigir la preparación de los pronósticos, presupuestos o estimaciones.

Control interno

9. Asegurar el correcto uso y aplicación de los recursos económicos de la empresa.
10. Interpretar las políticas de la Gerencia General y dictar las normas y procedimientos para el manejo fiscal.
11. Vigilar y coordinar con los Gerentes Regionales los gastos de la compañía y la política de pagos a acreedores.

Administración

15. Ejecuta actividades de supervisión y control de Servicios Generales.
16. Coordina y supervisa la seguridad de Activos Fijos y Vehículos
17. Coordina y supervisa el mantenimiento de Activos Fijos y Vehículos
18. Supervisa y aprueba el aprovisionamiento de equipos de oficina, software, suministros de oficina, archivos y comunicaciones.
19. Liderazgo en la implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del Sistema de Calidad ISO 9001 2000.

Entrenamiento y desarrollo

20. Respecto a este punto su función principal, y en coordinación con Recursos Humanos, será la de estructurar un programa permanente

de entrenamiento y capacitación técnica para todo el personal bajo su dirección.

21. Es de su responsabilidad fomentar el espíritu de unión y acercamiento entre el Personal.

4. Coordinador Contable

Área : Administración y Finanzas
Reporta A : Jefe Administrativo Financiero
Personal A Su Cargo : Auxiliar Contable

Objetivo:

- Mantenimiento Sistema de Control Interno, Contable, Tributario y Societario.
- Proporcionar información oportuna y confiable

Funciones principales:

Revisión información procesada

1. Revisión de las órdenes de pago y órdenes de trabajo
2. Revisión de el diario de cuentas por pagar, según proceso de cuentas por pagar
3. Revisión de los egresos de caja, su aplicación contable
4. Revisión de los roles de pago.
5. Revisión de la caja chica Quito
6. Revisión de los diarios de reportes de gastos y cajas chicas.
7. Revisión y aprobación inicial de los balances y reportes presentados por los encargados de las áreas de facturación, cobranza y caja.

Revisión de informes externos

8. Revisión de:

- Declaración del impuesto al valor agregado mensual
- Declaración de las retenciones en la fuente mensual
- Declaración del impuesto a la renta anual

Supervisión de las obligaciones societarias y tributarias respecto a:

- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia de Compañías
- Municipio y Cámaras de Comercio

Controles

9. Realizar conciliaciones mensuales de las cuentas de balance y gastos.

10. Aprobación de las transferencias que se realizan por medio del Cash Management.

Conciliación de las cuentas de balance

11. Realizar la revisión y análisis de las cuentas contables, esto es los cuadros de los módulos, así como el cruce de la información contable con los documentos físicos, como son:

- Conciliaciones bancarias semanales de la cuenta de mayor movimiento.
- Conciliaciones bancarias mensuales de todas las cuentas bancarias.

- Conciliación de las cuentas por pagar con los diarios de cuentas por pagar.

Preparación de informes externos

12. Elaboración declaración de impuestos mensuales de:

- Declaración del impuesto al valor agregado mensual
- Declaración de las retenciones en la fuente mensual

13. Elaboración declaración de impuestos anual de:

- Declaración del impuesto a la renta anual

Obligaciones Societarias y tributarias

14. Mantenimiento del RUC actualizado

15. Atender requerimientos que realice el Organismo de Control

5. Auxiliar Contable

| | | |
|----------------------------|---|---------------------------|
| <i>Área</i> | : | Administración y Finanzas |
| <i>Reporta A</i> | : | Jefe De Contabilidad |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | No |

Objetivo:

Contribuir al desarrollo económico de las Empresas a través del cumplimiento eficiente de sus responsabilidades profesionales

Funciones principales:

Registros contables

1. Elaboración de los comprobantes de compra, receiptando las facturas de proveedores y verificando el cumplimiento de requisitos exigidos por el SRI.
2. Elaborar los comprobantes de retención de Impuesto Renta e IVA, para adjuntar al comprobante de compra.
3. Contabilización de:
 - Diario de los reportes de gastos operativos y cajas chicas.
 - Diarios de regulación, como son: Depreciaciones, amortizaciones, devengaciones y otros por ajustes o reclasificaciones.

6. Asistente De Recursos Humanos

| | | |
|----------------------------|---|------------------------------|
| <i>Área</i> | : | Administración y Finanzas |
| <i>Reporta A</i> | : | Jefe Administrativo |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | Auxiliar De Recursos Humanos |

Objetivo:

Implantar un sistema de mejoramiento continuo, así como establecer un clima laboral acorde a los objetivos estratégicos de GIS LOGISTICS CÍA LTDA., a nivel nacional.

Funciones principales:

1. Dar cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de Recursos Humanos
2. Elaboración y mantenimiento de los Perfiles de cada función, según la estructura organizacional del Grupo de empresas
3. Elaboración de un banco de datos de candidatos, preseleccionados para todas las funciones contempladas en la empresa.
4. Selección de personal.
5. Elaboración plan de Capacitación del personal
6. Elaboración y mantenimiento de las Acciones de Personal.
7. Revisión diaria de las hojas de control de asistencia a nivel nacional

8. Elaboración de los Roles de Pago en el sistema contable.
9. Cumplimiento de obligaciones con el IESS
10. Cumplimiento de obligaciones con el Ministerio de Trabajo.
11. Elaboración mensual de :
 - Planillas de IESS
 - Conciliación entre los módulos de RRHH y Contabilidad
 - Detalle general de gastos de RRHH
 - Detalle general de gastos Administrativos
 - Renovación de contratos administrativos
 - Empastado de la documentación de todas las áreas

7. Auxiliar De Recursos Humanos

Área : Administración y Finanzas
Reporta A : Jefe Administrativo
Asistente de Recursos
Humanos
Personal A Su Cargo : No

Objetivo:

Colaborar con el área de Recursos Humanos para el mantenimiento actualizado de files y documentación pertinente.

Funciones principales:

1. Revisión diaria de las hojas de control de asistencia a nivel nacional.
2. Actualización del archivo de documentos y files de empleados.
3. Impresión y entrega de roles de pago.
4. Recopilación de solicitudes de permiso y justificaciones.
5. Actualización de la cartelera de GIS LOGISTICS.
6. Actualización de cartelera de cumpleaños.

8. Secretaria- Recepcionista

| | | |
|----------------------------|---|---|
| <i>Área</i> | : | Administración y Finanzas |
| <i>Reporta A</i> | : | Servicios Generales Jefatura Administrativa-Financiera |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | Mensajeros |

Objetivo:

Brindar un eficiente servicio de secretariado y recepción a nuestros clientes externos e internos y convertir este servicio en el mejor referente de calidad de la imagen corporativa.

Funciones principales:

Servicio al cliente

1. Atención telefónica cordial y solícita a CLIENTES externos e internos, solucionando siempre sus requerimientos.
2. Manejo del flujo de llamadas telefónicas, tanto de la telefonía convencional y celular.

Administración

3. Supervisión permanente del buen estado de las líneas telefónicas convencionales y celulares (central telefónica, extensiones, bases

fijas) y coordinación con ANDINATEL ó con el técnico de su reparación urgente en caso de daños o suspensiones de servicio de teléfonos convencionales, y con los proveedores en caso de celulares.

4. Tener siempre actualizado y distribuido entre el personal usuario el directorio de extensiones y sucursales.

Correspondencia

5. Recibir y distribuir la documentación para trámites operativos y otros motivos, ingresados directamente a la Recepción de Quito.
6. Responsable de un eficiente servicio de la valija de correspondencia entre las ciudades de Quito con Guayaquil, Tulcán , Esmeraldas y Manta, el control de los documentos enviados y recibidos se lo realizará por medio de la hoja de ruta de valijas.
7. Monitoreo diario y oportuno sobre la llegada a provincias y la recepción en Quito de las valijas de correspondencia entre ciudades.

9. Tesorero

| | | |
|----------------------------|---|--------------------------------|
| <i>Área</i> | : | Administración y Finanzas |
| <i>Reporta A</i> | : | Jefe Administrativo-Financiero |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | Asistente Financiero |
| | | Auxiliar Financiero |

Objetivo:

Proveer a la empresa de una adecuada estructura financiera, así como mecanismos de control apropiados, que garanticen un funcionamiento óptimo y proporcionen el soporte necesario para el desarrollo y crecimiento de las operaciones de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Funciones Principales:

1. Manejo y evaluación de la situación financiera y económica.
2. Administración de la liquidez de las empresas.
3. Su labor en este campo estará dirigida a proveer de flujo de recursos financieros a bajo costo, de acuerdo a las circunstancias y en el momento en que así lo requieran la empresa.
4. Será responsable de conseguir y mantener un nivel de endeudamiento óptimo

Créditos y cobranzas

5. Asesora y apoya a la gestión de crédito y cobranza sugiriendo actualización de las políticas y procedimientos para estas labores, así como estableciendo mecanismos de control que garanticen una adecuada rotación de las cuentas por cobrar y una oportuna recaudación.

Entrenamiento y desarrollo

6. Respecto a este punto su función principal, y en coordinación con recursos humanos, será la de estructurar un programa permanente de entrenamiento y capacitación técnica para todo el personal bajo su dirección, con el propósito de obtener back-ups (reemplazo para cada una de las posiciones), logrando de esta manera eliminar la dependencia.
7. Participar en forma determinante en las decisiones de contratación o cambios del personal de su área para lo cual deberá seguir las políticas que sobre este aspecto se encuentren en vigencia.

10. Asistente Financiero / Auxiliar Financiero

Área : Administración y Finanzas

Reporta A : Tesorero

Personal A Su Cargo : No

Objetivo:

Implantar un sistema que nos permita dar seguridad en el manejo de los fondos de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Funciones principales:

Registros contables

1. Elaborar los comprobantes de egresos por emisión de cheques o transferencias que se realiza por el Cash Managment.
2. Elaborar diarios por las notas de débito (N/D) y notas de crédito (N/C) bancarias.
3. Efectuar el registro de valores transferidos por concepto de operación.

Conciliación de las cuentas de balance

4. Actualización oportuna del libro de bancos, ingreso de depósitos, egresos, N/D, N/C bancarias.
5. Realizar la revisión y análisis de las novedades presentadas en las conciliaciones bancarias cuentas contables.

Preparación de informes externos

6. Elaboración de formularios para apertura de cuentas bancarias.
7. Comunicaciones hacia las entidades financieras

Obligaciones en los pagos

8. Responsable del calendario de pagos de servicios básicos: teléfonos, celulares, radios, Internet, arriendos, etc.
9. Realizar los pagos que han sido previstos para cada semana según reporte entregado por Tesorería
10. Obtención de los comprobantes de egreso con las firmas de respaldo correspondientes al pago.

11. Jefe de Facturación y Cobranza

| | | |
|----------------------------|---|--------------------------------|
| <i>Área</i> | : | Administración y Finanzas |
| <i>Reporta A</i> | : | Jefe Administrativo-Financiero |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | Asistente de facturación |

Objetivo:

Ser eficiente en la recuperación de cartera, y establecer políticas de cobranza acorde con los objetivos del Grupo de empresas.

Funciones principales:

1. Soporte y coordinación a la Jefatura Financiera
2. Apoyo al departamento financiero (Caja y Facturación)

Gestión de Cobranza

3. Recuperación de cartera
4. Emisión y envío de estados de cuenta a los clientes, conciliación de sus cuentas y saldos.
5. Visita a clientes para conciliación de cuentas y recuperación de valores (cheques)
6. Coordinación con mensajería para retiro de los cobros
7. Revisión del reporte cobros diarios
8. Elaboración de comprobantes de depósitos bancarios y entrega a mensajeros para su depósito.

Preparación de informes externos

9. Impresión de estados de cuenta por cobrar Clientes, conciliados

10. Impresión de reporte de ventas.

Informes y reportes

11. Elaboración de reportes:

- **Diarios:** Reporte de Movimientos de ingresos y pagos diarios.
- **Semanal:** Reportes semanales de la recuperación de cartera versus la proyección.
 - Proyecciones semanales de recuperación de cartera.
- **Quincenal:** Proyección quincenal de pagos a proveedores.
- **Mensual:** Proyecciones mensuales de recuperación de cartera.
- **Anual:** Cronológico de recuperación de cartera .
 - Generación de reportes y seguimiento del estado de cartera.
 - Generación de anexos de la cancelación de facturas clientes.
 - Reportes Gerenciales mensuales de la Facturación y Recuperación de Cartera.

12. Asistente Facturación

| | | |
|----------------------------|---|-----------------------------|
| <i>Área</i> | : | Administración y Finanzas |
| <i>Reporta A</i> | : | Jefe Facturación y Cobranza |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | No |

Objetivo:

Establecer un sistema eficiente para la elaboración y entrega de las facturas a los Clientes.

Funciones principales:

Registros

1. Elaborar facturas de venta en función del borrador de factura de operaciones
2. Elaborar notas de crédito, autorización de operaciones
3. Elaborar anulaciones de facturas, autorización de operaciones.
4. Elaborar los comprobantes de ingresos.
5. Revisión de los cobros diarios para proceder a elaborar los ingresos, obtención de la copia de la factura de cobranza y los comprobantes de retenciones en la fuente y cruzar con el valor entregado por el Cliente
6. Solicitar al ejecutivo de cuenta de cada cliente el pedido interno cuando el ingreso corresponde a un anticipo del Cliente

Conciliación de las cuentas de balance

7. Preparar el reporte de facturación de ventas mensual y conciliar con los valores que se encuentra en contabilidad.

13. Auxiliar de Administración (Servicios Generales)

Área : Administración y Finanzas
Reporta A : Jefe Administrativo-Financiero
Personal A Su Cargo : No

Objetivo:

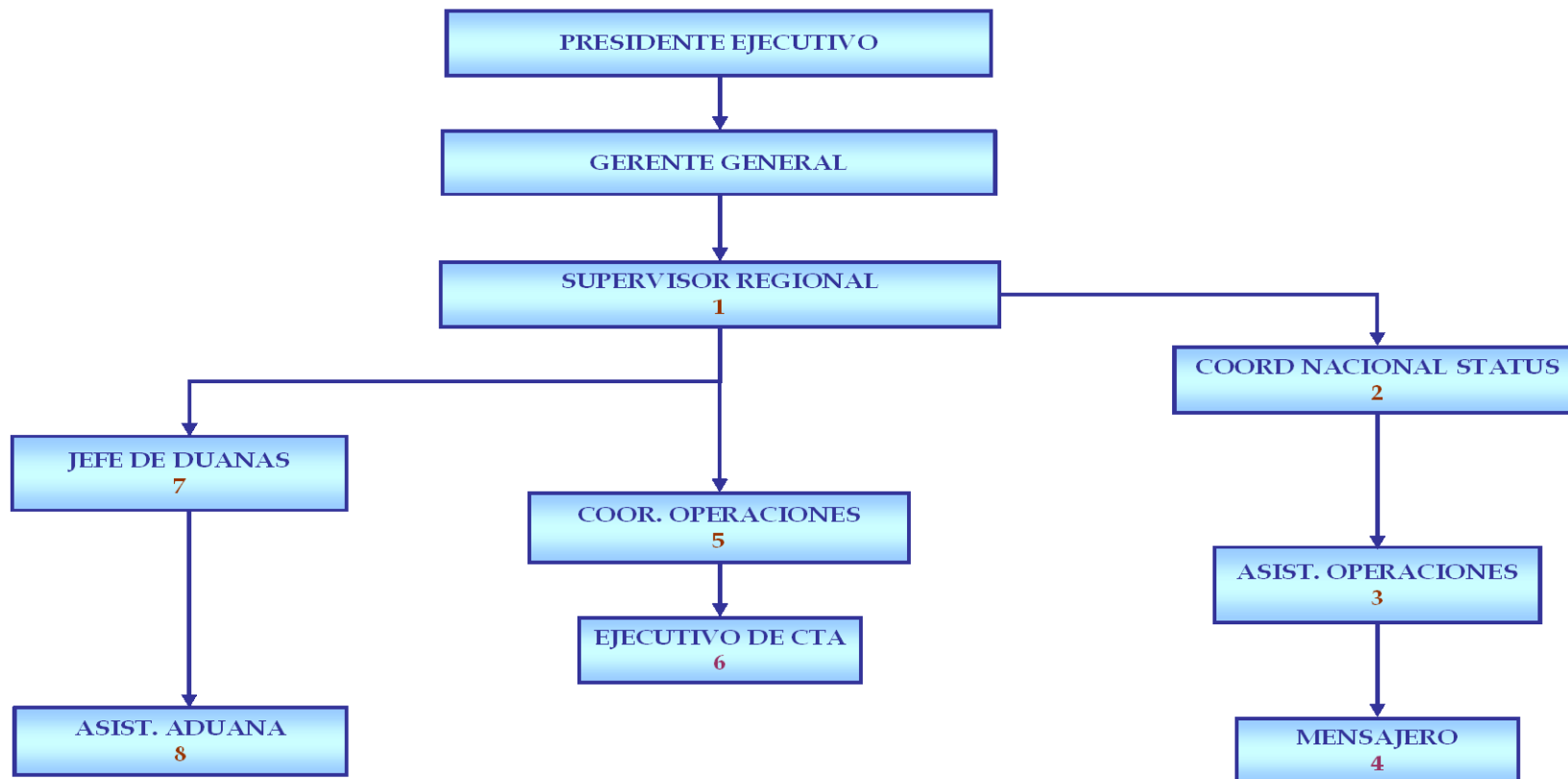
Optimizar la administración de los recursos materiales de la empresa.

Funciones principales:

1. Elaboración de :
 - Cotizaciones y Compras
 - Control de Suministros
 - Control de Activos Fijos
 - Planificación
 - Control de Recursos Materiales
 - Control de Seguridades
 - Presupuesto de Gastos Administrativos
 - Control de Contratos con Proveedores
 - Control de Comunicaciones (Teléfonos, Celulares, Radios)
 - Control y Vigencia de Seguros (Robo, Incendio, Equipo Electrónico, Garantía Aduanera, Buen Uso de Anticipo, Fiel Cumplimiento de Contrato, etc.)
 - Mantenimiento de Oficinas a Nivel Nacional

- Matriculación Vehicular
2. Mantenimiento básico de oficinas, muebles y equipos.
 3. Mensajería de Administración
 4. Realizar la limpieza del edificio, en lo que respecta a barrer, aspirar, limpiar polvos
 5. Supervisar diariamente que las cafeterías y el comedor de la empresa cuente con todo lo necesario: café, agua, azúcar, servilletas, hierbas aromáticas, bidones de agua sana, agua mineral, vajillas, etc.
 6. Cambiar oportunamente los bidones de agua sana para uso de las cafeterías y del comedor
 7. Coordinar diariamente la provisión oportuna de las jabs de agua mineral para uso del comedor y las cafeterías
 8. Lavar diariamente la vajilla y verificar el buen estado para uso de las cafeterías y del comedor
 9. Colaborar con la decoración, en el día anterior al del cumpleaños, en el puesto de trabajo del cumpleañosero.
 10. Verificar que los baños siempre tengan:
 - Toallas limpias,
 - Papel higiénico,
 - Jabón,
 - Tachos de basura limpios,
 - Inodoros en buen estado y limpios,
 - Lavamanos en buen estado y limpios.
 - Desodorantes ambientales

ORGANIGRAMA FUNCIONAL OPERACIONES



Fuente: Departamento de Recursos Humanos GIS LOGISTICS CÍA LTDA.
Autor: Ing. Patricia Luna

Descripción de Funciones

1. Supervisor Regional

| | | |
|----------------------------|---|---|
| <i>Área</i> | : | Operaciones |
| <i>Reporta A</i> | : | Gerente General |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | Coordinador de Operaciones Jefe de aduanas |

Objetivo:

Controlar el Cumplimiento oportuno de los trámites en todas sus etapas: Pre embarque, Tránsito, Aduana, Transporte Interno y Llegada a Bodega del cliente.

Coordinar con el Gerente General el cumplimiento de los objetivos y metas de Operaciones planteados por la Empresa.

Funciones principales:

1. Dar cumplimiento con las normas y procedimientos establecidos en la Norma ISO 9001:2000
2. Apoyo en la parte Comercial, Servicio al Cliente y Desarrollo de Proyectos Especiales.
3. Responsable del presupuesto de ventas de Aduana de cada Región

4. Mantenimiento de costos presupuestados para la Región
5. Dar cumplimiento al plan de entrenamiento y capacitación programado por GIS
6. Disminuir a un 50% la rotación de personal
7. Mejorar la rentabilidad.
8. Dar cumplimiento a las Políticas de bonificaciones y sanciones
9. Mantener la percepción del servicio al cliente en un 80%
10. Cumplir con los objetivos propuestos de Lead Time operacionales.
11. Evitar pérdida de clientes por razones operativas y por servicio.
12. Generar planes y proyectos de mejora en el área de operaciones de la región.
13. Generar planes de mejoramiento continuo
14. Reportes e Informes mensuales de gastos, rentabilidad y productividad.
15. Reportes de control financieros
16. Salvaguardar la integridad y seguridad de los recursos humanos, financieros y físicos de la Región.

2. Coordinador Nacional de Status

Área : Operaciones
Reporta A : Gerente General
Personal A Su Cargo : Asistente de Operaciones

Objetivo:

Brindar el apoyo a las operaciones ejerciendo funciones de control y de asesoría para el área operativa.

Funciones principales:

1. Actualización diaria de los status.
2. Realizar el control diario de la Herramienta de Seguimiento de Trámites llamada CUSTOMER/IN Trade sobre la situación de cada trámite a cargo de cada ejecutivo por Cliente.
3. Realizar una revisión diaria con el Jefe de Aduana sobre las prioridades de los trámites.
4. Realizar visitas de trabajo mensuales a las Instalaciones de los IN HOUSE
5. Revisar y Aprobar borradores de Facturas.
6. Coordinar con la Unidad de Facturación la emisión inmediata de facturas y la entrega oportuna a los Clientes antes del cierre de cada mes.

7. Impresión, revisión, validación de la información en los status.
8. Seguimiento diario de los pedidos de todas las ciudades.
9. Facturación de acuerdo al status de los pedidos liquidados.
10. Elaboración de las estadísticas fin de mes.

3. Asistente de Operaciones

| | | |
|----------------------------|---|--------------------------------|
| <i>Área</i> | : | Operaciones |
| <i>Reporta A</i> | : | Coordinador Nacional de Status |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | Mensajeros |

Objetivo:

Brindar el apoyo a las operaciones tanto en facturación como cualquier requerimiento operativo.

Funciones principales:

Control de Customer General Motors

1. Actualización diaria de los status.
2. Impresión, revisión, validación de la información en los status.
3. Seguimiento diario de los pedidos de todas las ciudades.
4. Facturación de acuerdo al status de los pedidos liquidados.
5. Elaboración de las estadísticas fin de mes.

Facturación- revisión de los documentos de aduana

6. Revisión de documentos enviados por valija de las ciudades.
7. Envío de documentos completos al in house.
8. Revisión de borrador de facturación de acuerdo a los documentos adjuntos de cada pedido.

9. Entrega a contabilidad de los borradores de facturas.

Revisión de Mails.

10. Seguimiento de requerimientos.

Otros

11. Atención de requerimientos urgentes de los ejecutivos in house.

(envío de documentos faltantes, envío de suministros, etc).

12. Atención de llamadas de parte de los clientes.

13. Elaboración de solicitud de valores.

14. Confirmación de la transferencia.

15. Facturación de los valores transferidos.

16. Revisión de los reportes de gastos donde deben constar los valores antes mencionados.

17. Recepción, revisión de documentación de los pedidos a ingresarse en Quito.

18. Seguimiento de pedidos urgentes en las diferentes ciudades.

19. Seguimiento de la facturación de multas.

4. Mensajeros

Área : Operaciones

Reporta A : Asistente de Operaciones

Personal A Su Cargo : No

Objetivo:

Brindar un eficiente servicio de mensajería a todas las áreas que lo requieran de una manera oportuna y en el menor tiempo posible, cumpliendo con los requerimientos de la Empresa.

Funciones Principales:

1. Control permanente del buen estado de las herramientas de trabajo: radios, motos, cascos, ropa de invierno, maletines o mochilas impermeables, etc
2. Presentación física adecuada, uniformes como parte de la imagen corporativa
3. Revisión de Hoja de ruta previa elaborada día anterior y monitoreo permanente sobre su cumplimiento y sus variaciones.
4. Coordinación con los ejecutivos de operaciones y de administración ó finanzas para actividades emergentes imprevistas durante el día.

5. Coordinación con los funcionarios de Contabilidad, Caja y RR HH para el pago oportuno de las obligaciones con el IESS , con el S.R.I, con el Municipio, con la Superintendencia de Compañías, y otras instituciones públicas.
6. Coordinación con la Unidad de Facturación para el envío oportuno a clientes de las facturas emitidas por operaciones.
7. Coordinación con la Unidad de Cobranzas el retiro oportuno de las oficinas de los clientes, de los cheques a favor de la empresa y los depósitos en los bancos respectivos.
8. Coordinación diaria y permanente entre los Ejecutivos de Aduanas, de Carga Internacional y Transporte Terrestre para el retiro y entrega oportuno de documentos de trámites con clientes.
9. Monitoreo diario y permanente con clientes para el retiro oportuno de documentos para el inicio de nuevos trámites.
10. Registro del monitoreo diario de control de la ubicación inicial del personal de mensajería y de operaciones que van directamente a clientes y a la Aduana.

5. Coordinador de Operaciones

| | | |
|----------------------------|---|----------------------|
| <i>Área</i> | : | Operaciones |
| <i>Reporta A</i> | : | Supervisor Regional |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | Ejecutivos de Cuenta |

Objetivo:

Mantener la satisfacción de los clientes actuales, e incremento de potenciales nuevos clientes, que generen rentabilidad a la empresa, a través del apoyo complementario en las operaciones.

Funciones principales:

1. Verificar la actualización diaria de status en el In Trade
2. Planificar la distribución de trabajo a sus Ejecutivos
3. Comunicación y envío de status a clientes.
4. Verificar la facturación de los pedidos concluidos.
5. Aprobar multas generadas en las operaciones.
6. Aprobar gastos operativos de aduana, movilizaciones
7. Asignación de responsabilidades de multas
8. Apoyo en consultas técnicas de ejecutivos a cargo.
9. Cumplimiento de proyecciones lead time, producto no conforme y presupuesto de las cuentas a su cargo y producción.

10. Reportes e informes al Coordinador Regional (minutas y estadísticas)
11. Coordinación de entrega de soportes de valores solicitados al área Financiera.
12. Planificar reuniones semanales con sus Ejecutivos
13. Aplicar las normas y procedimientos establecidos en la Norma ISO 9001:2000

6. Ejecutivo de Cuenta

Área : Operaciones
Reporta A : Coordinador de Operaciones
Personal A Su Cargo : No

Objetivo:

Ejecutar las actividades relacionadas a temas operacionales, para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa y el cliente.

Funciones Principales:

1. Recepción de documentos de Status y Coordinadora
2. Revisión de documentos.
3. Solicitar y confirmar valores a la empresa y clientes
4. Recopilación de información y documentos finales (navieras, aerolíneas)
5. Ingreso al sistema y envío electrónico.
6. Actualización de status.
7. Seguimiento del trámite en aeropuerto o puerto
8. Liquidación y pago de almacenajes
9. Coordinación con transporte
10. Seguimiento de llegada de la carga a bodegas del cliente.
11. Manejo de garantías de contenedores.

12. Facturación y liquidación de pedidos.
13. Entrega de documentos concluidos a Status.
14. Aplicar las normas y procedimientos establecidos en la Norma ISO
9001:2000

7. Jefe de Aduanas

| | | |
|----------------------------|---|----------------------|
| <i>Área</i> | : | Operaciones |
| <i>Reporta A</i> | : | Supervisor Regional |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | Asistente de aduanas |

Objetivo:

Coordinar, controlar y dirigir permanente los trámites y operaciones en Aduana.

Funciones principales:

1. Recibir y revisar documentos, previo el Ingreso a Aduana.
2. Presentar e ingresar documentos a Aduana.
3. Realizar visitas a Navieras.
4. Coordinar el seguimiento y la ejecución del trámite en Aduana.
 - Comprobación
 - Aforo
 - Valoración
 - Autoliquidación
 - Liquidación
 - Desglose
5. Asistir personalmente en solución de problemas e inconvenientes que se presente en el proceso de la operación en aduana.

6. Se realiza Regímenes especiales sobre la obtención de los vistos buenos.
7. Elaborar pre factura de acuerdo a trámites asignados.
8. Ingresar y realizar el seguimiento de trámites administrativos:
 - Reclamos
 - Certificaciones
 - Devolución de Garantías
 - Renovaciones de Garantías.
9. Realizar la ejecución de aforos físicos (eventualmente).
10. Realizar el reporte de gastos operativos.
11. Responder por Activos Fijos y recursos asignados a su personal.
12. Cumplir y hacer cumplir políticas de la compañía.
13. Evaluar el personal a su cargo.
14. Participar en asignación de funciones.
15. Solicitar autorización de gastos extraordinarios en la operación.

8. Asistente de Aduanas

| | | |
|----------------------------|---|-----------------|
| <i>Área</i> | : | Operaciones |
| <i>Reporta A</i> | : | Jefe de Aduanas |
| <i>Personal A Su Cargo</i> | : | No |

Objetivo:

Ejecutar la operación aduanera de acuerdo a las disposiciones y políticas definidas por la Compañía.

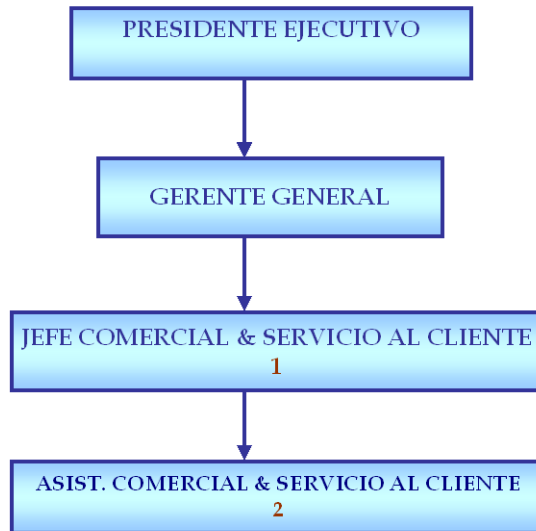
Funciones:

1. Presentación e ingreso de documentos en Aduana.
2. Seguimiento y ejecución de trámites aduanero (comprobación, Aforo, Valoración, liquidación, pago de liquidación en banco).
3. Ejecución de aforos físicos.
4. Pago de bodegajes.
5. Coordinación y supervisión de embarques de mercaderías de aduana a la bodega del cliente.
6. Elaboración de reporte de gastos operativos y transferencias de trámites aduaneros.
7. En el caso de requerirlo ayudará en retiro de guía en aduana.
8. En el caso de solicitarlo realizar cambios de bodega, tanto físicamente o electrónicamente.

9. Recopilar toda la documentación del trámite para ser entregado al cliente.
10. Archivar documentos.



**ORGANIGRAMA FUNCIONAL
DPTO. COMERCIAL**



Fuente: Departamento de Recursos Humanos GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Autor: Ing. Patricia Luna

Descripción de Funciones

1. Jefe Comercial & Servicio al Cliente

Área : Comercial

Reporta A : Gerencia General/ Presidencia
Ejecutiva

Personal A Su Cargo : Asistente Comercial

Objetivo:

Monitorear el servicio y atender los requerimientos del cliente para cumplir con la satisfacción del mismo.

Funciones Principales:

1. Cumplir con los Objetivos de Ventas, a través de el desarrollo y ejecución de un Plan Comercial
2. Cotización de servicios de Aduana, Transporte Terrestre, Distribución y Almacenaje
3. Consecución y seguimiento de las ventas
4. Visitas comerciales y de evaluación del servicio
5. Cumplir con los indicadores de gestión
6. Asesorías en temas relacionados a Comercio Exterior
7. Desarrollar nuevos servicios
8. Implementación del nuevo servicio

9. Capacitaciones de Servicio al Cliente
10. Solución de problemas detectados en el servicio
11. Presentaciones e Informes Gerenciales
12. Presentaciones e Informes de productividad y resultados a Clientes.
13. Monitorear el servicio brindado

2. Asistente Comercial & Servicio al Cliente

Área : Comercial

Reporta A : Gerencia General/ Presidencia
Ejecutiva

Personal A Su Cargo : Asistente Comercial

Objetivo:

Brindar el apoyo al área comercial para medir la satisfacción del cliente.

Funciones Principales:

1. Aplicación, tabulación de encuestas de Percepción del servicio
2. Organizar reuniones de evaluación y visitas comerciales
3. Elaboración y preparación de informes a clientes
4. Elaboración de estadísticas mensuales a clientes VIP, A, B
5. Registro y seguimiento de quejas y reclamos clientes
6. Actualización de carpetas de clientes
7. Control y registro de planillas comerciales.

1.2.2.3 Organigrama de Personal

Un organigrama de personal es la representación de las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.⁵

Estos organigramas muestran la estructura de la empresa añadiendo la identificación del personal que desempeña una función establecida, previamente definida en el organigrama estructural y que es complementada con la descripción de sus actividades y responsabilidades definidas en el organigrama funcional.

⁵ <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

CAPÍTULO 2

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Misión

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos.⁶

En virtud de lo expuesto, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.⁶

2.1.1 Misión de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

“Ser un Operador Logístico Internacional especializado en el manejo integral de operaciones de Comercio Exterior, respaldados por una infraestructura técnica propia y personal altamente capacitado, cuyo objetivo es cubrir los más altos estándares de calidad y servicio al cliente”.

⁶ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

2.2. Visión

Se define como visión a la descripción de la situación futura que desea tener en la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la misma.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?. Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos?⁷

La Visión es una definición duradera del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización, por tanto la visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial.⁸

2.2.1. Visión de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

La visión de GIS LOGISTICS, no responde a una planificación estratégica como tal, sino a un anhelo como organización; es por ello que esta no se encuentra definida con un plazo o un año en el cual se pueda evidenciar el cumplimiento de esta visión.

⁷ http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

⁸ <http://www.geocities.com/WallStreet/Bank/6591/visionuv.html>

En tal virtud, la visión de GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., se define de la siguiente manera:

“Ser el mejor apoyo logístico integrado estableciendo herramientas tecnológicas y humanas que nos permitan imponernos en el mercado global e implementando un servicio de calidad, con parámetros de competencia al más alto nivel internacional.”

2.3. Objetivos

Un objetivo es la expresión de un deseo que se quiere conseguir y que debe permitir la articulación de una serie de acciones encaminadas a su consecución.

Los objetivos se redactan comenzando con un verbo en infinitivo y deben ser evaluables, es decir, deben permitir la comprobación del resultado.⁹

En virtud de aquello, se puede definir como objetivo a la definición de un resultado al cual se quiere llegar en un futuro o al término de un período específico, para lo cual es necesario establecer estrategias y mecanismos de acción. No se debe olvidar que un objetivo se caracteriza por ser algo alcanzable, es decir que su consecución sea una realidad y pueda ser evidenciada, por tanto un objetivo debe ser fundamentalmente medible y realizable.

⁹ http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_156/programa/main/viu/dis_i_pla/viu09.htm

2.3.1 Objetivos de resultados

GIS LOGISTICS CÍA LTDA., ha definido ciertos objetivos considerados como estratégicos, no por ser parte de un plan estratégico formal, sino son fruto del análisis de la situación de la empresa al finalizar el año 2008. Los objetivos planteados para el 2009 son:

1. Obtener un 5% de rentabilidad efectiva.
2. Capitalizar la empresa.
3. Mejorar las condiciones de trabajo.
4. Mantener el comportamiento de las ventas con la tendencia creciente obtenida en el 2008.
5. Reducir los costos sin afectar la calidad del servicio.

2.3.2 Objetivos Macro 2008-2010

1. Obtener rentabilidad
2. Implementar procesos de calidad en todas las áreas de GIS LOGISTIC.
3. Personal motivado bien remunerado.
4. Fortalecer el área administrativa y financiera.
5. Administrar eficientemente los recursos costos óptimos.
6. Aumentar el capital de trabajo.
7. Perfeccionar el sistema Gis On line.
8. Ejercer las operaciones de forma segura y eficiente.
9. Incrementar la flota de camiones.
10. Superar un monto de \$10.000.000 en ventas.

2.3.3 Objetivos de calidad

Los objetivos de calidad planteados por GIS LOGISTICS, no han sido revisados y reformulados desde definición en el año 2000, en el cual se obtuvo la certificación de la norma ISO 9001:2000.

Es importante mencionar que los procesos que conforman el Área Financiera no forman de aquellos considerados en la certificación ISO 9001:2000.

Los objetivos de calidad de la empresa son los siguientes:

a) Cumplir con las expectativas del cliente

- Renovación contrato GM / OBB
- Alianza empresas de servicios en Colombia
- Desarrollo comercial servicios GIS en Colombia y Perú
- Desarrollo comercial operaciones OLI - GIS - CNET
- Proyecto nuevo "Bogotá - Servicios Miami - EEUU"
- Consecución de Alianzas Comerciales complementarias a nivel nacional e internacional.

b) Cumplir los requerimientos en el manejo de la carga

- Proyecto nuevo "Almacenaje - Bodegas"
- Proyecto nuevo distribución - transporte a nivel nacional

c) Disponer de personal capacitado

Desarrollar un alto nivel de calidad, con un plan de capacitación continua del personal, que nos permita generar oportunidades de desarrollo en el personal de GIS LOGISTICS, así como provocar que se

den las capacidades necesarias para el mejor desempeño actual y futuro del grupo de empresas, incentivando a que cada colaborador tenga el interés para actualizarse, por contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales y crear una cultura de aprendizaje y actualización continua.

d) Disponer de infraestructura moderna

Poseer un sistema abierto que nos permita interactuar con otros sistemas de proveedores o clientes, de acuerdo a los esquemas de seguridad que establezca cada usuario.

Fortalecer al sistema In-trade, el mismo que permita tener un seguimiento y control de las operaciones de Carga, Aduana y Transporte Terrestre.

e) Mejoramiento continuo de procesos

Mantener en funcionamiento el Sistema de Gestión de la calidad en base a la Norma ISO 9001/2000, robusteciendo la mejora continua de nuestros procesos, acción que conllevara al cumplimiento de manera eficiente con las expectativas de nuestros clientes y los requerimientos en el manejo de la carga.

Fortalecer al sistema In-trade, el mismo que permita tener un seguimiento y control de las operaciones de Carga, Aduana y Transporte Terrestre.

2.4 Políticas

Se define como políticas a las guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.¹⁰

Se entenderá por política al conjunto de criterios generales y lineamientos de acción que establecen el marco de referencia para el desempeño de las actividades de la organización y sobre las cuales se basan las decisiones relacionadas con las mismas.

En GIS LOGISTICS, no se cuenta con políticas formales definidas para cada área; únicamente ha sido definida y difundida a todo el personal la política de calidad, en virtud de la certificación de calidad que posee la empresa.

2.4.1 Política de calidad

"DÍA A DÍA, SU CARGA A TIEMPO"

“En GIS LOGISTICS brindamos servicios logísticos, cumpliendo las expectativas del cliente y los requerimientos en el manejo de su carga, con personal capacitado e infraestructura moderna mejorando continuamente los procesos.”

¹⁰ <http://admon.8m.com/html/glosario>.

2.5. Estrategias

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.¹¹

Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Su adaptación a esquemas de planeación obedece a la necesidad de dirigir la conducta adecuada de los agentes económicos, en situaciones diferentes y hasta opuestas.¹²

GIS LOGITICS CÍA LTDA, no ostenta una planificación estratégica formalmente definida, por lo que las estrategias planteadas no obedecen a un proceso y una definición totalmente técnica, sino a una definición de las mismas en virtud de los objetivos planteados por la organización.

Las estrategias que han sido definidas son:

1. Fidelización de los clientes, a través de una atención cordial y profesional.
2. Establecer mecanismos de control de costos y administración eficiente de los recursos.
3. Eficiencia en las operaciones y actividades en general.
4. Eliminar errores en la gestión y multas por demoras en operación.
5. Eliminar el desperdicio tanto de materiales como de tiempo.

¹¹ <http://www.definicion.org/estrategia>

¹² <http://www.definicion.org/estrategia>

2.6. Principios y Valores

2.6.1 Principios

En ética, los principios son reglas o normas de conducta que orientan la acción. Se trata de normas de carácter general, universales, como, por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida, etc. Los principios morales también se llaman máximas o preceptos.¹³

En este contexto, se definen como principios a los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.

GIS LOGISTICS CÍA LTDA., ha definido sus principios corporativos alineados a la política y sistema de gestión de calidad, con el cual fundamentan sus operaciones, las cuales se concretan de la siguiente manera:

1. **Enfoque en el Cliente.-** El éxito de un negocio depende en gran medida de conseguir la satisfacción del cliente.
2. **Liderazgo.-** Toda organización necesita un motor interno que le imprima dirección, velocidad y dinamismo.
3. **Participación del personal.-** Cada funcionario juega un papel importante y debe conjugar sus retos y responsabilidades.
4. **Enfoque de procesos.-** Los resultados son más eficientes cuando las actividades y recursos se administran como un solo proceso.
5. **Enfoque de sistema hacia la administración.-** Identificar, entender y administrar los procesos como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización.

¹³ [http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_\(%C3%A9tica\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_(%C3%A9tica))

6. **Mejoramiento continuo.-** Los éxitos pasados no garantizan el futuro. Se debe buscar un mejor desempeño.
7. **Decisiones basadas en hechos.-** El uso de información siempre será la mejor herramienta para sustentar las decisiones.
8. **Relaciones con los proveedores.-** Un buen producto o servicio requiere mantener relaciones beneficiosas con los proveedores.

2.6.2 Valores

La definición de valor, a nuestro entender, es aquella escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar.¹⁴

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.¹⁵

Los valores que sustentan el accionar de GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., son los siguientes:

- Eficiencia
- Puntualidad

¹⁴ <http://www.abcpedia.com/diccionario/concepto-valor.html>

¹⁵ <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeValoresYCaracter%EDsticas>

- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Compromiso
- Tolerancia
- Motivación
- Dinamismo

Los valores que ostenta la empresa como parte de su filosofía corporativa, son difundidos vía cartelera empresarial, comunicaciones electrónicas, capacitaciones internas; por lo que sus empleados conocen y están familiarizados no solo con los valores sino con toda la filosofía corporativa de GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., con ello se pretende crear mayor identidad empresarial y compromiso.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.¹⁶

3.1.1 Descripción de los Procesos Financieros

3.1.1.1 Área de Tesorería

En el área de tesorería de GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., se llevan a cabo cinco subprocesos: análisis de cuentas bancarias, transferencias de valores para operación, pago a proveedores, búsqueda de financiamiento y elaboración del flujo de caja semanal; cuyos procedimientos se describen a continuación:

¹⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#An.C3.A1lisis_Interno

Tabla No.6: Descripción del proceso de Transferencia de valores.

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|-----------------------------|---|
| | <p>1. Transferencia de valores para operación</p> |
| <p>Asistente financiero</p> | <p>1.1 Ingresar al sistema Gis On line, In Trade y cuenta de correo electrónico, para recopilar las solicitudes de transferencia de valores de las diferentes ciudades.</p> <p>1.2 Imprimir emails y demás respaldos de solicitud de transferencia.</p> <p>1.3 Elaborar el cuadro de transferencias para operación.</p> <p>1.4 Enviar a tesorero para su revisión y aprobación.</p> |
| <p>Tesorero</p> | <p>1.5 Revisar la urgencia y necesidad real de las transferencias.</p> <p>1.6 Comprobar la existencia de fondos suficientes.</p> <p>1.7 Determinar montos de a transferirse.</p> <p>1.8 Realizar las transferencias electrónicas mediante el sistema del banco.</p> |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|----------------------|--|
| Asistente financiero | <p>1.9 Enviar la confirmación de valores transferidos especificando montos, responsables, cuentas asignadas.</p> <p>1.10 Contabilizar transferencias realizadas.</p> <p>1.11 Enviar a Contabilidad para su revisión.</p> <p>1.12 Archivo y custodia de comprobantes de egreso.</p> |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

Tabla No.7: Descripción del Proceso de Pago a Proveedores.

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|-------------|--|
| | 2. Pago a proveedores |
| Tesorero | 2.1 Con base al flujo de caja, definir las fechas con las cuales se girarán los cheques para ser entregados a los proveedores. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|--------------------------------|---|
| Auxiliar Financiero | <p>2.2 En el archivo de cuentas por pagar, obtener el comprobante de compra donde se encuentra la factura del proveedor y el comprobante de retención respectivo.</p> <p>2.3 Emitir los cheques destinados al pago de proveedores.</p> <p>2.4 Contabilizar el pago en el sistema contable como un comprobante de egreso.</p> <p>2.5 Adjuntar al comprobante de egreso, el comprobante de compra, y el cheque.</p> |
| Tesorero | <p>2.6 Revisar que tanto el cheque y la contabilización sean correctos.</p> <p>2.7 Firmar el egreso y custodiarlo hasta la entrega del cheque.</p> |
| Jefe Administrativo Financiero | <p>2.8 Previo a la entrega del cheque al proveedor, revisar el comprobante y firmarlo para autorizar su entrega.</p> |
| Auxiliar Financiero | <p>2.9 Entregar el cheque y el comprobante de retención respectivo.</p> <p>2.10 Obtener la firma, número de cédula o RUC y sello del beneficiario del cheque, que respalden la entrega del mismo.</p> |
| Coordinador Contable | <p>2.11 Revisar la contabilización.</p> |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|---------------------|---|
| Auxiliar Financiero | 2.12 Archivar y custodiar los comprobantes de egreso. |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

3.1.1.2 Área de Cuentas por Cobrar (Clientes)

El proceso de cobranzas está ligado directamente al desarrollo del proceso de facturación, siendo la factura el documento de entrada para este proceso.

El desarrollo de las cuentas por cobrar obedece el siguiente proceso:

Tabla No.8: Descripción del Proceso de Gestión de Cobranza

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|---------------------------------|--|
| Jefe de facturación y cobranza. | 1. Emitir el reporte de cartera semanal, identificando clientes y plazos de vencimiento. |
| Jefe de facturación y cobranza. | 2. Comunicarse telefónicamente o mediante visita personal al cliente para confirmar los pagos. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|--|--|
| Jefe de facturación y cobranza. | 3. Si existiera una negativa en la confirmación del pago, insistir al cliente para lograr una cancelación. Caso contrario negociar una fecha de pago cercana. |
| Jefe de facturación y cobranza.. | 4. Confirmado el pago, coordinar con mensajería las rutas y clientes que debe visitar para retirar el cheque. |
| Mensajero | 5. Retirar el cheque en las oficinas, bancos, o lugar pactado con el cliente. |
| Jefe de facturación y cobranza. | 6. Recepción del cheque (al medio día) y clasificación por cliente. |
| Jefe de facturación y cobranza. Mensajero | 7. Preparar el reporte de cobros diarios, especificando nombre del cliente, valor cancelado, banco y número de cheque, fecha del cheque, detalle de facturas canceladas y totalización de lo cobrado, copia de los cheques receptados. |
| Tesorero. | 8. Determinar el banco y número de cuenta a ser depositado cada cheque recaudado. |
| Jefe de facturación y cobranza. | 9. Llenar respectiva papeleta de depósito y entrega al mensajero las papeletas elaboradas. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|---------------------------------|---|
| Jefe de facturación y cobranza | 10. Entregar papeletas a mensajero |
| Jefe de facturación y cobranza. | 11. Revisar y controlar mediante la tirilla de la sumadora el total de todos los cheques y valores recibidos. |
| Jefe de facturación y cobranza. | 12. Adjuntar y firmar la tirilla y el reporte de cobros diarios; para entregar a asistente de facturación. |
| Asistente de facturación. | 13. Receptar los reportes de cobros diarios y comprobantes de depósitos (seis de la tarde). |
| Asistente de facturación. | 14. Al reporte de cobros diarios adjuntar la documentación de soporte: copia verde de facturas por cancelar, comprobantes de depósitos, detalle del cliente, comprobantes de retención. |
| Tesorero | 15. Revisar la documentación y valores descritos en el reporte de cobros diarios. |
| Tesorero | 16. Confirmar el valor de los depósitos y la cuenta, mediante la revisión de movimientos en las páginas web de los bancos. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|---|--|
| Tesorero | 17. Sumillar el reporte de cobros diarios en la casilla designada para su control. |
| Tesorero | 18. Entregar la documentación a facturación. |
| Asistente de facturación. | 19. Contabilizar el cobro mediante comprobante de ingreso en el sistema, por fecha y por cliente. |
| Asistente de facturación. | 20. Ingresar al sistema al área de cartera en donde se escoge el cliente y la cuenta sea clientes servicios o clientes reembolsos. |
| Asistente de facturación. | 21. Seleccionar las facturas que se han cancelado según el reporte verificando que la cancelación sea correcta y considerando los valores por retención. |
| Asistente de facturación. | 22. Si todo es correcto, registrar la cancelación con la fecha y la cuenta de bancos respectiva, caso contrario comunicarse con el cliente. |
| Asistente de facturación. Coordinador Contable | 23. Entregar a contabilidad los comprobantes de ingreso para su respectiva revisión. |
| Asistente de facturación. | 24. Archivar los comprobantes revisados. |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

3.1.1.3 Área de Inventarios

Puesto que la naturaleza de la empresa es ser ofrecer servicios, no se poseen inventarios de productos como tal; sino que se manejan inventarios de los suministros para la oficina y la custodia de documentos como las facturas aun no utilizadas y archivo pasivo.

El proceso de inventarios está ligado directamente al proceso de compras locales, siendo la entrada para este la compra de los suministros.

El proceso se describe de la siguiente manera:

Tabla No.9: Descripción del Proceso de Gestión de Inventarios

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|----------------------------------|---|
| Auxiliar de servicios generales. | 1. Revisar mensualmente el stock de los suministros para evitar inexistencias. |
| Auxiliar de servicios generales | 2. De no existir en stock los suministros, solicitar la adquisición de los mismos mediante un formato de requerimiento de compra. |
| Auxiliar de servicios generales | 3. Una vez realizada la compra, registrar en el kárdex la entrada de los suministros. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|---------------------------------|---|
| Auxiliar de servicios generales | 4. Receptar y analizar las solicitudes de proveeduría de suministros de las diferentes áreas. |
| Auxiliar de servicios generales | 5. Emitir el acta de entrega y recepción de los suministros. |
| Auxiliar de servicios generales | 6. Elaborar el kárdex para control de los suministros entregados. |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

3.1.1.4 Área de Cuentas por Pagar (Proveedores)

La ejecución de este proceso como creador de los comprobantes de cuentas por pagar, se constituye en una entrada para la realización del subproceso de tesorería referente al pago de proveedores. El proceso se describe a continuación.

Tabla No.10: Descripción del proceso de Contabilización de Cuentas por Pagar

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|---------------------------|---|
| Secretaria /Recepcionista | 1. Receptar y firmar con sello de la empresa la factura original del proveedor. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|------------------------------|---|
| Secretaria /Recepcionista | <p>2. Elaborar un listado de control de facturas recibidas donde constarán :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha y hora de recepción. • Nombre del proveedor • Número de la factura • Fecha y hora de entrega de las facturas a Contabilidad • Firma de recepción por el Contador de la empresa |
| Asistente Contable | 3. Receptar las facturas registradas en el listado de control. |
| Asistente Contable | <p>4. Revisar los siguientes requisitos de las facturas de proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre se debe exigir que sea la factura ORIGINAL, por ningún motivo se tramita su pago con fotocopia. • La factura del proveedor debe cumplir todos los requisitos de validez establecidos por el SRI. |
| Asistente Contable | 5. Elaborar el Comprobante de Compra o Cuenta por Pagar con la aplicación contable y el respectivo comprobante de retención. |
| Coordinador Contable | 6. Revisar los comprobantes y firma de responsabilidad y control. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|--------------------|---|
| Asistente Contable | 7. Elaborar listado de control para entregar los comprobantes a tesorería para su archivo y custodia. |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

3.1.1.5 Área de Recursos Humanos (Nómina)

El proceso de Nómina, perteneciente al área de Recursos Humanos de GIS LOGISTICS CÍA. LTDA; obedece a los siguientes procedimientos:

Tabla No.11: Descripción del Proceso de Nómina

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|-------------------------------|---|
| Asistente de Recursos Humanos | 1. Verificar nómina para corroborar si existen ingresos o salidas de personal. |
| Asistente de Recursos Humanos | 2. Recopilar valores del sistema para conocer bonificaciones y descuentos registrados por contabilidad; y del IESS para conocer sobre Quirografarios. |
| Asistente de Recursos Humanos | 3. Actualizar valores en el sistema para efectuar cálculo automático. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|----------------------------------|--|
| Asistente de Recursos Humanos | 4. Validar información obtenida con el rol del mes anterior para identificar diferencias significativas. |
| Asistente de Recursos Humanos | 5. Cuadrar de nómina y aportes con el IESS |
| Asistente de Recursos Humanos | 6. Generar planilla de aportes, fondo de reserva y quirografarios. |
| Asistente de Recursos Humanos | 7. Generar el rol de pagos en el sistema |
| Asistente de Recursos Humanos | 8. Enviar información a tesorería para efectuar el pago. |
| Auxiliar de Recursos Humanos | 9. Imprimir y entregar de roles. |
| Jefe administrativo - Financiero | 10. Realizar el cierre de nómina, mediante la prohibición de cambios en el sistema. |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

3.1.1.6 Área de Contabilidad

En el área de Contabilidad, forman parte integrante los subprocesos que se describen a continuación.

Tabla No.12: Descripción del Proceso de Revisión de Comprobantes

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|----------------------|---|
| Coordinador contable | 1. Revisión diaria de comprobantes |
| | 1.1 Receptar diariamente los comprobantes de ingreso, retención, diarios de compra, egresos, que son entregados por los responsables de su contabilización. 1.2 Revisar soportes y firmas de responsabilidad. 1.3 Si existen errores, devolver los comprobantes para su corrección. 1.4 Una vez revisados los comprobantes se devuelven a los responsables respectivos para su archivo y custodia. |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

Tabla No.13: Descripción del Proceso de Presentación de Estados Financieros

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|----------------------|---|
| | 1. Presentación de Estados Financieros |
| Coordinador contable | <p>1.1 Cerrar la facturación mensual.</p> <p>1.2 Revisar que todas las facturas de proveedores y cuentas por pagar se encuentren contabilizadas.</p> <p>1.3 Cerrar la contabilización de cuentas por pagar.</p> <p>1.4 Contabilizar gastos, devengaciones, amortizaciones y depreciaciones.</p> <p>1.5 Revisar las cuentas transitorias.</p> <p>1.6 Generar un balance general y un estado de resultados provisionales, para conciliar los saldos del libro mayor de la cuentas con los saldos arrojados los mismos.</p> <p>1.7 Una vez conciliados estos saldos, imprimir el balance general y el estado de resultados.</p> <p>1.8 Entregar una copia a la jefatura financiera y a gerencia general para su revisión y análisis.</p> |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

Tabla No.14: Descripción del Proceso de Declaración de Impuestos

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|--------------------------|---|
| | 1. Declaración de Impuestos |
| Asistente de Facturación | 1.1 Al cierre del mes, el área de facturación entregar el reporte conciliando los valores con el balance general, que es generado en el sistema. |
| Coordinador contable | 1.2 Revisar el reporte, en conjunto con el balance y el mayor del IVA. 1.3 Imprimir todos los mayores de las cuentas de crédito tributario, IVA por pagar, retenciones efectuadas por compras. 1.4 Llenar los datos respectivos en el DIM formularios del SRI y se graba la información como archivo XML. 1.5 Enviar la información al SRI vía internet. 1.6 Imprimir el comprobante de pago y entregar a tesorería. 1.7 Elaborar anexos REOC en el sistema para enviar detalle de todos los proveedores a quienes se hicieron las retenciones respectivas. 1.8 Ingresar al DIM validador y si no existe errores se envía al SRI. |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

3.1.1.7 Área de Facturación

El área de facturación desarrolla su proceso utilizando como documentos de entrada el borrador de factura, AVLL o manifiesto revisado, tarifarios respectivos y documentos de soporte. A continuación se detalla el proceso correspondiente a la facturación:

Tabla No.15: Descripción del Proceso de Elaboración de la Factura

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|--|---|
| Asistente de facturación. | 1. Receptar y revisar el borrador de factura, AVLL o manifiesto, conciliando estos valores con los respectivos soportes adjuntos a estos documentos. |
| Ejecutivos de cuenta. Asistentes de operación. | 2. Si existiera errores en los documentos vs los soportes, devolver a operaciones para su corrección. |
| Asistente de facturación. | 3. De no existir errores, elaborar la factura en el sistema contable utilizado por la empresa, definiendo si la factura es por servicios, reembolso de gastos, honorarios profesionales, o liquidación de reembolsos. |
| Jefe de facturación y cobranza | 4. Revisar la factura elaborada. |
| Asistente de facturación. | 5. Si existiera error en la factura, anular la misma y emitir una nueva. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|---------------------------------|--|
| Asistente de facturación. | 6. Consolidar facturas para entregar al cliente |
| Asistente de facturación. | 7. Elaborar reporte de mensajería para entregar las facturas al mensajero. Adjunto al reporte se entregan la factura original y la copia amarilla de la misma. En dicho reporte consta el nombre del mensajero, fecha, consecutivo de facturas a ser entregadas. |
| Mensajero | 8. Entregar factura original al cliente, quien deberá sumillar la recepción en la factura amarilla, que se entregará a facturación para su respectivo archivo. |
| Cliente | 9. Revisar la factura versus los respectivos soportes. |
| Cliente | 10. Si no hay error procede a autorizar su registro y cancelación en el plazo previamente acordado. |
| Cliente | 11. Devolver facturas con errores. |
| Jefe de facturación y cobranza. | 12. Definir si el error es de facturación, solicitar autorización a para su anulación. |
| Asistente de facturación. | 13. Si el error es de operaciones, solicitar la autorización respectiva para su anulación. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|---------------------------|---------------------------------|
| Asistente de facturación. | 14. Elaborar una factura nueva. |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

3.1.2 Descripción de los Procesos Administrativos

3.1.2.1 Área de Recursos Humanos

En el área de Recursos Humanos, se genera como proceso fundamental la selección de personal; el mismo que se describirá a continuación.

Tabla No.16: Descripción del proceso de Selección de Personal

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|-------------------------------|---|
| Jefe del área solicitante. | 1. Elaborar la requisición de personal en el formato establecido para el efecto. |
| Gerente General | 2. Aprobar requisición. |
| Asistente de Recursos Humanos | 3. Si se generaría un cargo nuevo no contemplado en el organigrama estructural, proceder a su actualización en conjunto con el manual de funciones. |
| Asistente de Recursos Humanos | 4. Obtener de la descripción del cargo. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|-------------------------------|---|
| Asistente de Recursos Humanos | 5. Analizar si existe un candidato interno, caso contrario buscar en base de datos. |
| Asistente de Recursos Humanos | 6. En el caso de no contar con candidatos en la base de datos, efectuar un reclutamiento externo a través de prensa, Internet o colocadora. |
| Asistente de Recursos Humanos | 7. Comparar hoja de vida del candidato versus perfil especificado en el Manual de Funciones y seleccionar posibles candidatos. |
| Asistente de Recursos Humanos | 8. Entrevistar a candidatos obtenidos por la base de datos o por reclutamiento externo y llenar formato de registro de entrevista. |
| Asistente de Recursos Humanos | 9. Tomar pruebas psicotécnicas. |
| Jefe de área solicitante. | 10. Tomar pruebas técnicas de conocimientos y habilidades. |
| Asistente de Recursos Humanos | 11. Elaborar registro de calificación de candidatos finalistas. |
| Asistente de Recursos Humanos | 12. Elaborar informe de selección de candidatos finalistas. |
| Asistente de Recursos Humanos | 13. Enviar ambos informes a jefe de área solicitante. |
| Jefe de área solicitante | 14. Analizar la idoneidad de los candidatos finalistas. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|-------------------------------|--|
| Asistente de Recursos Humanos | 15. De no existir candidatos idóneos, repetir el proceso de selección. |
| Jefe de área solicitante | 16. Seleccionar el candidato aceptado y definir requerimientos de capacitación y entrenamiento de ser necesario. |
| Asistente de Recursos Humanos | 17. Realizar la contratación. |
| Asistente de Recursos Humanos | 18. Realizar la programación de inducción para el nuevo integrante de la empresa. |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

3.1.2.2 Área de Compras Locales

Las compras locales se efectúan en virtud del siguiente proceso:

**Tabla No.17: Descripción del Proceso de Gestión de Compras
Locales**

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|----------------------------------|--|
| Empleado solicitante | 1. Elaborar requerimiento de compra (suministros) o de trabajo (servicios) en el formato establecido para el efecto. |
| Jefe inmediato del solicitante | 2. Revisar el requerimiento. |
| Jefe inmediato del solicitante | 3. Definir si se requiere una revisión técnica de la solicitud (en el caso de equipos de computación) |
| Asistente de sistemas | 4. Revisión técnica y elaboración de informe. |
| Jefe inmediato del solicitante | 5. Aprobar requerimiento |
| Jefe inmediato del solicitante | 6. Enviar informe técnico y requerimiento para su aprobación por Gerencia General. |
| Gerencia General | 7. Entregar la aprobación a administración para que se proceda a realizar la compra o trabajo solicitado. |
| Auxiliar de servicios generales. | 8. Si el requerimiento es de suministros de oficina, realizar el plan de compras correspondiente. |
| Auxiliar de servicios generales. | 9. Si la solicitud es referente a un trabajo específico u otro requerimiento, se procederá a su cotización. |

| RESPONSABLE | PROCEDIMIENTOS |
|----------------------------------|---|
| Auxiliar de servicios generales. | 10. Seleccionar y aprobar la mejor oferta. |
| Auxiliar de servicios generales. | 11. Una vez tomada la decisión de compra de la mejor oferta, elaborar la orden de compra y/o trabajo. |
| Auxiliar de servicios generales | 12. Efectuar la compra propiamente dicha. |
| Auxiliar de servicios generales. | 13. Verificar que la compra cumpla con las especificaciones requeridas. |
| Auxiliar de servicios generales. | 14. Registrar el ingreso de la compra al inventario. |
| Auxiliar de servicios generales. | 15. Realizar el cierre de la compra. |

Fuente: GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Elaboración: Autora

3.2 Análisis Externo

Es el análisis externo comprende el entorno que rodea a la empresa y que mediante su conocimiento se pueden identificar amenazas y oportunidades que este puede ofrecerle a una organización.

3.2.1 Influencias Macroeconómicas

El análisis de las influencias macroeconómicas consiste en determinar qué factores exógenos -más allá de la empresa- condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos generalmente denominados oportunidades, como negativos generalmente llamados amenazas.¹⁷

3.2.1.1 Factor Político

Está integrado por un conjunto políticas públicas, regulaciones y grupos de presión, que limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.

a) Entorno político del Ecuador

La visión gobiernista actual con una connotación socialista, autodenominada como Socialismo el Siglo XXI, ha traído cierta incertidumbre a la población en general y sobre todo al sector empresarial, quien a diario se encuentra temeroso de las medidas económicas adoptadas por el gobierno, quien además de su búsqueda de “revolución ciudadana” cuenta con un apoyo mayoritario de los miembros de la comisión legislativa.

¹⁷ <http://thelma-angulo-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/23/analisis-del-macroambiente-y-del-microambiente>

La reelección del presidente Correa, genera una incertidumbre aún mayor, pues se temen medidas como el cambio de moneda, endurecimiento de las relaciones diplomáticas y comerciales con Colombia, restricción de importaciones como protección a la crisis financiera internacional, entre otras, que afectan directamente a GIS LOGISTICS CÍA LTDA., debido a que la naturaleza de su negocio está directamente relacionada con estos tópicos.

En cuanto al comercio exterior y los negocios internacionales el gobierno ha decidido limitar el número de importaciones al país mediante la reducción de cupos de importación y al incremento en los aranceles para ciertos productos; limitando de esta manera al importador a desarrollar sus habituales actividades comerciales, todo esto con la excusa de mantener una economía sana en un período de crisis global y aparte impulsar el desarrollo de la industria nacional.

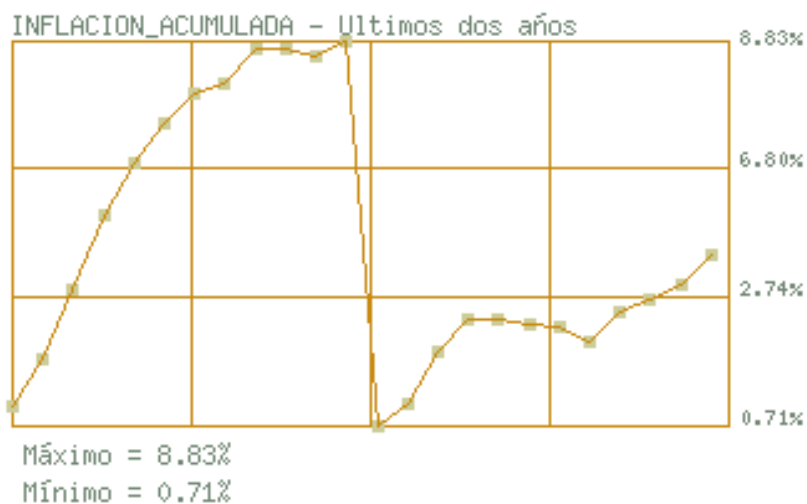
3.2.1.2 Factor económico

Analizar un factor económico es identificar actitud de los consumidores frente a un mercado y la influencia de los indicadores económicos sobre la actividad empresarial.

a) Inflación

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo.

Grafico/a No. 3: Inflación Acumulada Últimos dos años



Fuente: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec.

Tabla No.18: Inflación Acumulada a Diciembre 2009

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------|
| Diciembre-31-2009 | 4.31 % |
| Noviembre-30-2009 | 3.71 % |
| Octubre-31-2009 | 3.37 % |
| Septiembre-30-2009 | 3.12 % |
| Agosto-31-2009 | 2.48 % |
| Julio-31-2009 | 2.79 % |
| Junio-30-2009 | 2.86 % |
| Mayo-31-2009 | 2.94 % |
| Abril-30-2009 | 2.95 % |
| Marzo-31-2009 | 2.28 % |
| Febrero-28-2009 | 1.18 % |
| Enero-31-2009 | 0.71 % |
| Diciembre-31-2008 | 8.83 % |
| Noviembre-30-2008 | 8.51 % |
| Octubre-31-2008 | 8.69 % |
| Septiembre-30-2008 | 8.65 % |
| Agosto-31-2008 | 7.94 % |
| Julio-31-2008 | 7.72 % |
| Junio-30-2008 | 7.09 % |
| Mayo-31-2008 | 6.28 % |
| Abril-30-2008 | 5.18 % |
| Marzo-31-2008 | 3.61 % |
| Febrero-29-2008 | 2.10 % |
| Enero-31-2008 | 1.14 % |

Fuente: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec.

Las altas tasas de inflación que ha tenido el país los últimos tiempos, han producido un descenso pequeño en las ventas y un aumento en los costos y especulación en la materia prima.

En el caso de la inflación, se ha observado una tendencia a la baja aunque con pequeñas variaciones, sin embargo esto no significa que haya estabilidad en la misma.

En el año 2008, las mayores presiones inflacionarias en la economía ecuatoriana se generaron por factores internos y externos. En el primer semestre del año se registraron cambios climáticos (lluvias, inundaciones, plagas), especialmente en la región costa, lo cual incidió en la producción de alimentos y afectó la estabilidad de los precios internos.

En los primeros meses del año 2009 se observó un aumento de la inflación mensual: (desde 0.71% en enero, 0.47% en febrero a 1.09% en marzo. Este comportamiento se explica principalmente por los incrementos en los costos de fabricación que han incidido en el aumento de los precios que generalmente se presentan a inicios del año en las empresas; y, por la temporada de lluvias en algunas zonas del país, que ocasiona cierre de carreteras, restricción de la oferta de ciertos productos que impide su normal distribución a la población.¹⁸

Se puede observar que en los últimos meses se ha experimentado una tendencia a alista, debido a que especialmente en el mes de diciembre del 2009 se dieron ciertos incrementos en los precios de productos agrícolas como las papas, frutas, y los cárnicos, entre otros productos de alimentación.

¹⁸ Boletín de inflación. Primer Trimestre 2009. Banco Central del Ecuador

Tabla No. 19: Inflación Mensual a Diciembre 2009

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------------|
| Diciembre-03-2009 | 0.58 % |
| Noviembre-30-2009 | 0.34 % |
| Octubre-31-2009 | 0.24 % |
| Septiembre-30-2009 | 0.63 % |
| Agosto-31-2009 | -0.30 % |
| Julio-31-2009 | -0.07 % |
| Junio-30-2009 | -0.08 % |
| Mayo-31-2009 | -0.01 % |
| Abril-30-2009 | 0.65 % |
| Marzo-31-2009 | 1.09 % |
| Febrero-28-2009 | 0.47 % |
| Enero-31-2009 | 0.71 % |
| Diciembre-31-2008 | 0.29 % |
| Noviembre-30-2008 | -0.16 % |
| Octubre-31-2008 | 0.03 % |
| Septiembre-30-2008 | 0.66 % |
| Agosto-31-2008 | 0.21 % |
| Julio-31-2008 | 0.59 % |
| Junio-30-2008 | 0.76 % |
| Mayo-31-2008 | 1.05 % |
| Abril-30-2008 | 1.52 % |
| Marzo-31-2008 | 1.48 % |
| Febrero-29-2008 | 0.94 % |
| Enero-31-2008 | 1.14 % |

Fuente: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec.

b) Producto Interno Bruto

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período de tiempo determinado, el mismo que normalmente es trimestral o anual”¹⁹.

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_Interno_Bruto

Tabla No.20: PIB TOTAL 2004 – 2009

| <i>Año</i> | <i>\$</i> |
|------------|-----------|
| 2004 | 19.572,23 |
| 2005 | 20.747,17 |
| 2006 | 21.553,30 |
| 2007 | 22.090,18 |
| 2008 | 23.529,53 |
| 2009 | 23.760,13 |

Fuente: INEC

Elaboración: Autor

De acuerdo a la información obtenida, la producción corriente de bienes y servicios en el Ecuador a partir del año 2004 ha tenido una tendencia creciente denotando un incremento en el total de la producción nacional.

Se puede concluir que para GIS LOGISTICS, esta tendencia representa una oportunidad, ya que se prevé un incremento en la producción nacional y el monto de ventas para la empresa.

d) PIB Sectorial Transporte y Almacenamiento

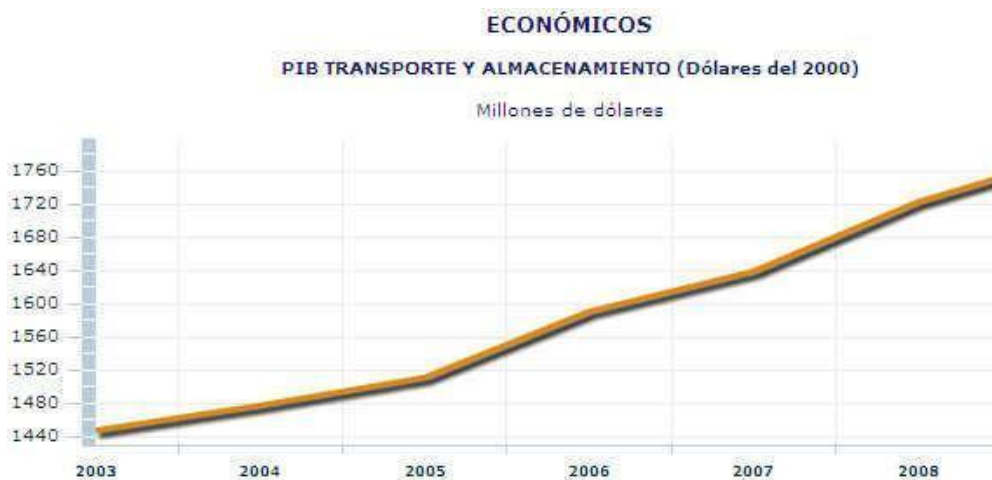
Tabla No.21: PIB Transporte y Almacenamiento 2004 – 2008

| <i>Año</i> | <i>\$</i> |
|------------|-----------|
| 2004 | 1.477,04 |
| 2005 | 1.510,99 |
| 2006 | 1.590,24 |
| 2007 | 1.639,21 |
| 2008 | 1.722,81 |

Fuente: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec.

Elaboración: Autor

Gráfico/a No.4: PIB Transporte y Almacenamiento 2003 – 2008



Fuente: INEC

Para GIS LOGISTICS, representa una buena oportunidad la tendencia al alza de este indicador, tal como lo muestra la figura 3.4;

pues señala un crecimiento futuro para este sector, que es donde se desarrolla una de las principales actividades de la empresa.

e) Tasa de Interés

La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero"²⁰.

Tasa de Interés Activa

En GIS LOGISTICS tiene incidencia solamente la tasa de interés activa ya que la empresa no realiza inversiones en instituciones financieras.

Tabla No.22: Tasa de Interés Activa Diciembre 2009

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------------|
| Diciembre-31-2009 | 9.19 % |
| Noviembre-30-2009 | 9.19 % |
| Octubre-31-2009 | 9.19 % |
| Septiembre-30-2009 | 9.15 % |
| Agosto-31-2009 | 9.15 % |
| Julio-31-2009 | 9.22 % |
| Junio-30-2009 | 9.24 % |
| Mayo-31-2009 | 9.26 % |
| Abril-30-2009 | 9.24 % |
| Marzo-31-2009 | 9.24 % |
| Febrero-28-2009 | 9.21 % |
| Febrero-28-2009 | 9.21 % |
| Enero-31-2009 | 9.16 % |
| Diciembre-31-2008 | 9.14 % |

Fuente: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec.

²⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

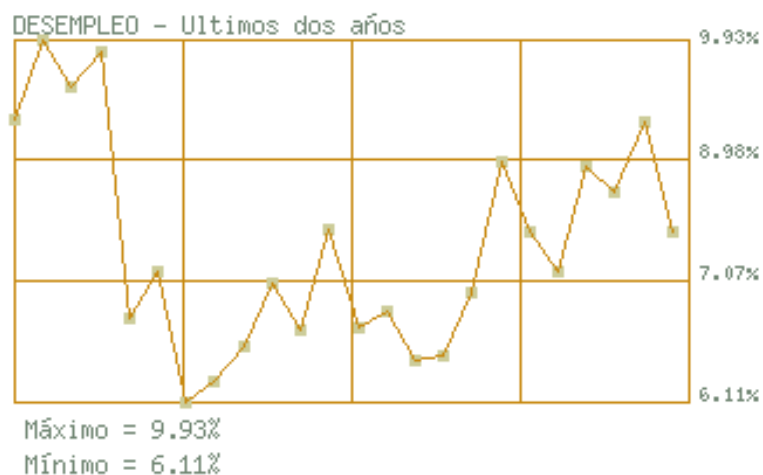
Se puede concluir que la tasa de interés activa a partir de septiembre del 2007 muestra una tendencia a la baja; para GIS LOGISTICS esto representa una gran oportunidad, ya que si decide acceder a un crédito bancario, esto le representará menores costos financieros y reducirá la posibilidad acudir a créditos extra bancarios.

3.2.1.3 Factor Social

El entorno cultural está compuesto por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad.

a) Desempleo

Gráfico/a No.5: Tasa de Desempleo Últimos Dos Años



Fuente: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec.

Similar a muchos años, la tónica social ha resultado en un aumento progresivo de las tasas de desempleo. En el año 2008, la situación social tuvo una particular causa, pues debido a la crisis financiera mundial, este índice se vio afectado no solo en nuestro país, sino en el mundo entero.

Adicionalmente, la aprobación por parte de la Asamblea Constituyente del mandato que eliminaba de la tercerización e

intermediación laboral y el contrato por horas, desencadenó una ola de despidos a mucha gente que laboraba bajo esta modalidad.

Tabla No.23: Tasa de Desempleo Diciembre 2009

| FECHA | VALOR |
|--------------------|--------|
| Diciembre-31-2009 | 7.90 % |
| Septiembre-30-2009 | 9.06 % |
| Junio-30-2009 | 8.34 % |
| Marzo-31-2009 | 8.60 % |
| Diciembre-31-2008 | 7.50 % |
| Noviembre-30-2008 | 7.91 % |
| Octubre-31-2008 | 8.66 % |
| Septiembre-30-2008 | 7.27 % |
| Agosto-31-2008 | 6.60 % |
| Julio-31-2008 | 6.56 % |
| Junio-30-2008 | 7.06 % |
| Mayo-31-2008 | 6.90 % |
| Abril-30-2008 | 7.93 % |
| Marzo-31-2008 | 6.87 % |
| Febrero-29-2008 | 7.37 % |
| Enero-31-2008 | 6.71 % |
| Diciembre-31-2007 | 6.34 % |
| Noviembre-30-2007 | 6.11 % |
| Octubre-31-2007 | 7.50 % |
| Septiembre-30-2007 | 7.00 % |
| Agosto-31-2007 | 9.80 % |
| Julio-31-2007 | 9.43 % |
| Junio-30-2007 | 9.93 % |
| Mayo-31-2007 | 9.10 % |

Fuente: Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec.

Como se puede observar el índice de desempleo ha aumentado con respecto al índice obtenido en diciembre del 2008; a lo cual el presidente Rafael Correa ha señalado que el repunte del índice del desempleo obedece a los efectos de la crisis mundial en su economía dolarizada, que ha visto mermados sus ingresos fiscales, principalmente, los petroleros.

3.2.1.4 Factor Tecnológico

El factor tecnológico se ha convertido en una oportunidad para todo tipo de negocio; las innovaciones en cuanto a maquinaria y comunicaciones han revolucionado las actividades empresariales, proporcionando mejores resultados, optimización de tiempo y recursos, acortando fronteras, facilitando el ingreso a nuevos mercados por medio del comercio electrónico y un sin fin de beneficios para el desarrollo las organizaciones.

En el área del comercio exterior, la tecnología de comunicaciones, juega un papel fundamental para la ejecución de operaciones, facilitando el contacto con clientes y proveedores extranjeros, tracking de mercaderías y seguimiento de operaciones en línea, así como también el desarrollo de software especializado para llenado de documentación y generación de reportes e informes pertinentes a la naturaleza de las actividades aduaneras y logísticas en general.

GIS LOGISTICS en el transcurso de su vida institucional ha utilizado varios tipos de Software para agilizar sus operaciones.

En el área administrativa financiera por varios años se utilizó el software llamado "SAFI" para todas las actividades de registro contable y emisión de reportes y para lo referente a la facturación se utilizaba un módulo desarrollado por el departamento de sistemas en lenguaje FOX.

Tanto el software de contabilidad y facturación tuvieron que ser reemplazados por un sistema llamado "BONE'S INC.", debido al incremento en el volumen de la información y con el objetivo de integrar en un solo sistema el manejo de inventarios, contabilidad, facturación, cobranza y recursos humanos.

En el área de operaciones se ha utilizado por varios años el software interno denominado "IN TRADE". Las exigencias actuales tanto de la empresa como de los clientes, requerían un mejor servicio y seguimiento de los trámites, para lo cual se desarrolló el sistema "GIS ON LINE", el mismo que es utilizado a partir de diciembre del 2008 con el fin de realizar el seguimiento en línea de todas las operaciones y permitir al cliente conocer el status de sus trámites en tiempo real.

3.2.1.5 Factor Legal

Está compuesto por un conjunto de leyes y reglamentos, que tienen por objetivo normar las actividades de una empresa de acuerdo al sector en el cual se desenvuelve. La existencia de leyes y regulaciones cumple con dos propósitos esenciales:

- Fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras.
- Asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores.

El factor legal en el Ecuador incide directamente en las actividades comerciales de GIS LOGISTICS, la cual de acuerdo a la naturaleza de su negocio obedece a las siguientes leyes y regulaciones:

a) Ley Orgánica de Aduanas

La normativa aduanera ecuatoriana, sin lugar a dudas constituye uno de los pilares fundamentales para la ejecución de las diferentes actividades relacionadas con el Comercio Exterior Ecuatoriano, y como documento principal se encuentra la Ley Orgánica de Aduanas; en ella se definen y establecen las Normas Fundamentales para la importación y exportación de mercancías; se conceptúa lo que comprende la Obligación Tributaria Aduanera, Operaciones Aduaneras, Declaración Aduanera,

Regímenes Aduaneros, Garantías Aduaneras, Infracciones Aduaneras, del Remate, Venta Directa y Adjudicación, Órganos de la Corporación Aduanera Ecuatoriana y de los Agentes de Aduana; complementariamente a esta norma se encuentra el Reglamento General a la Ley Orgánica de Aduanas.

b) Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI) y resoluciones del COMEXI

La presente Ley tiene por objeto normar y promover el comercio exterior y la inversión directa, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del País y propender a su desarrollo sostenible e integrar la economía ecuatoriana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

Para el efecto el COMEXI ejercerá el rol de organismo responsable de la definición de la política comercial del país, con responsabilidad en todos los ámbitos de negociación; siendo este el organismo de política comercial en el país, con la participación de representantes del sector productivo y para lo cual ocupará los espacios que por disposición de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI) le corresponden en materias de negociación comercial, ya sea bilateral, regional o multilateral.

c) Restricción de importaciones

El presidente de Ecuador, Rafael Correa, anunció en el mes de enero del presente año acuerdos con empresarios para restringir las importaciones por unos 1.459 millones de dólares en 2009, con miras a enfrentar la crisis financiera internacional, pues sostiene que la crisis está golpeando al país con una abrupta caída del precio del petróleo (principal

fuerza de divisas), además de la disminución de las exportaciones y de las remesas de los emigrantes.

"Ante la gravedad de la crisis del sector externo y ante la ausencia de moneda nacional y, en consecuencia ausencia también del tipo de cambio, tenemos que aplicar medidas comerciales directas para una drástica reducción de las importaciones", afirmó el mandatario durante la presentación de las medidas en el palacio de gobierno.²¹

En el acuerdo suscrito por el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones se resolvió "establecer una salvaguardia por balanza de pagos, de aplicación general y no discriminatoria a las importaciones provenientes de todos los países, incluyendo aquellos con los que Ecuador tiene acuerdos comerciales vigentes que reconocen preferencias arancelarias, con el carácter temporal y por el periodo de un año".²²

Entre los artículos que estarían dentro de esta resolución se encuentran perfumes, confitería, teléfonos celulares, partes de vehículos, y cosméticos, entre otros, considerados como de lujo.

GIS LOGISTICS al ser un operador de comercio exterior y logística integral siente los efectos reflejados en una disminución de trámites y por ende de los servicios complementarios que ofrece.

Sin duda esta medida ha afectado de manera directa a GIS LOGISTICS CÍA LTDA., pues dentro de la cartera de clientes las empresas del sector automotriz, representan al menos el 40% del volumen de operaciones, y las restricciones establecidas por el gobierno

²¹ www.eltiempo.com.ec

²² www.eltiempo.com.ec

han afectado a estas empresas y como consecuencia a las operaciones de GIS LOGISTICS.

3.2.2 Influencias Microeconómicas

El análisis de las influencias microeconómicas consiste en identificar los factores endógenos que condicionan el desempeño de la empresa, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta en su funcionamiento y operación en relación con su Misión.²³

El microambiente está formado por todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, los competidores, intermediarios, clientes y públicos.

3.2.2.1 Clientes

GIS LOGISTICS CÍA LTDA, ostenta en su cartera alrededor de 70 clientes corporativos; incluyendo a empresas de gran trayectoria tanto nacionales como multinacionales, con quienes ha trabajado durante varios años y de quienes se ha hecho merecedora de varios reconocimientos por la calidad de su servicio.

A continuación se muestran los clientes principales divididos en sus sectores de operación:

²³ <http://thelma-angulo-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/23/analisis-del-macroambiente-y-del-microambiente>

Tabla No.24: Clientes GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

| No. | CLIENTE | INDUSTRIA |
|-----|-------------------------------------|----------------|
| 1 | ABL PHARMA ECUADOR S.A. | FARMACEUTICA |
| 2 | AEKIA S.A | AUTOMOTRIZ |
| 3 | AGLOMERADOS COTOPAXI S.A. | MADERERA |
| 4 | AUTEC S.A. | AUTOMOTRIZ |
| 5 | AYMESA S.A. | AUTOMOTRIZ |
| 6 | BEIERSDORF S.A. | COMERCIAL |
| 7 | BOSQUES TROPICALES S.A. | MADERERA |
| 8 | CORPORACION LA FAVORITA | COMERCIAL |
| 9 | CRISTALERIA DEL ECUADOR S.A | CRISTALERIA |
| 10 | ENCHAPES DECORATIVOS S.A. | MADERERA |
| 11 | EVEREADY ECUADOR C.A. | COMERCIAL |
| 12 | GENERAL MOTORS DEL ECUADOR S.A. | AUTOMOTRIZ |
| 13 | INTRANS ECUADOR S.A. | AUTOMOTRIZ |
| 14 | LABORATORIOS LANSEY S.A. | FARMACEUTICA |
| 15 | LABORATORIOS STIEFEL DEL ECUADOR SA | FARMACEUTICA |
| 16 | LEVAPAN DEL ECUADOR S.A. | QUIMICA |
| 17 | MAXDRIVE S.A. | AUTOMOTRIZ |
| 18 | MERCK C.A. | FARMACEUTICA |
| 19 | NEGOC.AUTOMOTRICES NEOHYUNDAI S.A. | AUTOMOTRIZ |
| 20 | NESTLE ECUADOR S.A. | CONSUMO MASIVO |
| 21 | PINTURAS CONDOR S.A. | CONSTRUCCION |
| 22 | QUITO MOTORS SACI | AUTOMOTRIZ |
| 23 | SANOFI - AVENTIS DEL ECUADOR S.A. | FARMACEUTICA |

Fuente: Departamento Comercial GIS LOGISTICS

Elaboración: Autora

Los clientes tienen gran influencia sobre GIS LOGISTICS, debido principalmente a que los más grandes clientes son multinacionales y su

poder de negociación es muy alto, incluso llegan a imponer tarifas, influir sobre el desarrollo de los procesos en la organización, pues por la necesidad de la empresa por mantenerlos, ha provocado que las tarifas impuestas no obedezcan a un estudio de los costos que la operaciones con ciertos clientes implican para la empresa.

3.2.2.2 Proveedores

GIS LOGISTICS CÍA LTDA., en general tiene como proveedores aquellas empresas que ofrecen servicios de comunicación, internet, correspondencia, entre otras cuyos servicios son fundamentales para la correcta realización de las operaciones.

Entre los principales proveedores se pueden mencionar:

Tabla No.25 Principales Proveedores

| PROVEEDOR | SERVICIO |
|------------------------------------|--|
| EMPRESA DE MANIFIESTOS INFOQUIL | Estadísticas y participación en el mercado. |
| CONTECON S.A | Almacenaje |
| TRANSOCEÁNICA | Almacenaje |
| MULTICOM S.A | Alquiler de radios y frecuencia de comunicación. |
| SURATEL S.A | Servicio de internet |
| TRAMACOEXPRESS | Correspondencia y envío de valija. |

Fuente: Departamento Comercial GIS LOGISTICS

Elaboración: Autora

GIS LOGISTICS no tiene un poder de negociación con sus proveedores en especial en el plazo promedio de pago; problema que se suscita con la mayoría de proveedores de operaciones como almaceneras y navieras, las cuales exigen un pago en efectivo mientras que los clientes demandan plazos promedios de pago superiores a los 30 días.

Con los proveedores de otros servicios como internet, correspondencia, entre otros; la situación es similar, pues debido a que se mantienen muchas cuentas vencidas, la relación y negociación con los mismos no es buena.

3.2.2.3 Competencia

En el país, existen un sin número de empresas y agentes de aduana que ofrecen servicios de comercio exterior y logística, al igual que GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

Entre las diferentes actividades que realizan los operadores de comercio exterior se pueden citar:

- Agente Afianzado
- Agente de Carga
- Consolidador de Carga
- Exportador
- Importador
- Línea Aérea
- Línea Naviera
- Transportista Aéreo

GIS LOGISTICS CÍA LTDA, opera en calidad de agente afianzado de aduanas, con la Licencia de agente de Jorge Basantes Pavón, actual presidente de la compañía.

GIS LOGISTICS CÍA LTDA, cuenta con una participación del 19% en el mercado, según las estadísticas presentadas por la empresa de Manifiestos INFOQUIL S.A, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla No.26: Participación de Mercado



Market Share
Despachadores



AGENTE DE ADUANA: JORGE PATRICIO BASANTES PAVON

| AÑO | CLIENTES | DESPACHOS | PROMEDIO | PARTICIPACIÓN | RANKING |
|----------------|-------------|---------------|----------|---------------|-----------|
| 2002 | 205 | 4.588 | 22,38 | 14% | 1ER LUGAR |
| 2003 | 169 | 4.184 | 24,76 | 15% | 1ER LUGAR |
| 2004 | 146 | 4.547 | 31,14 | 15% | 1ER LUGAR |
| 2005 | 658 | 6.657 | 10,12 | 19% | 1ER LUGAR |
| 2006 | 143 | 5.983 | 41,84 | 16% | 1ER LUGAR |
| 2007 | 135 | 6.420 | 47,56 | 16% | 2DO LUGAR |
| 2008 | 720 | 8.764 | 12.17 | 19% | 1ER LUGAR |
| TOTALES | 2176 | 41.143 | | | |

Fuente: Empresa de estadísticas GUAYAQUIL INFOQUIL S.A.

Elaboración: GIS LOGISTICS, DEPARTAMENTO COMERCIAL

3.2.2.4 Precios

Las tarifas que cobra GIS LOGISTICS, dependen mucho de los servicios que el cliente contrata con la empresa, y del volumen de operaciones mensuales que este mantenga. Debido a que el tratamiento es individual, se elabora una planilla comercial que resume los puntos principales del contrato celebrado con el cliente, incluyendo tarifas y plazos de crédito.

A continuación se presenta un formato de planilla comercial de un cliente seleccionado:

| | | | |
|------------------------------|---------------|-------------------------------|-----------------------------|
| CÓDIGO: | CLIENIDCD0810 | | |
| RUC: | 1791812670001 | | |
| CONTACTOS | Alegria Pinto | CARGO: | Gerente Administrativa |
| | | E-MAIL: | pintoa@ablpharmaecuador.com |
| FECHA INICIO DE OPERACIONES: | 01/03/2003 | FECHA ACTUALIZACIÓN PLANILLA: | 5-05-2008 |

| | | |
|--------------------------------|--|------------------|
| SERVICIOS QUE OFRECEMOS | <ul style="list-style-type: none"> - Documentación previa al Embarque - Trámite aduanero Nacionalización - Régimen 10 - Transporte Terrestre Nacional | CZ-015-08 |
|--------------------------------|--|------------------|

TARIFAS

A) Documentación Previa al Embarque

| DESCRIPCIÓN | TARIFA FIJA |
|---|-------------|
| Autorización Previa (MSP / CONSEP) | \$ 55,00 |
| Autorización Previa adicional del mismo embarque cu | \$ 30,00 |

B) Trámite Aduanero Nacionalización - Régimen 10

| DESCRIPCIÓN | TARIFA | |
|--|-----------|-----------|
| | QUITO | GUAYAQUIL |
| Trámite de Nacionalización Régimen 10 | \$ 120,00 | \$ 180,00 |
| Gastos de aforo por contenedor aforado | N/A | \$ 25,00 |

INCLUYE :

- * Envío electrónico
- * Elaboración del DAV, DAU
- * Seguimiento en la aduana
- * Retiro de documentos de naviera, etc.

NO INCLUYE :

- * Valores para el pago de Impuestos CAE, inspecciones, corpei, tasas, custodia, seguro, vistos buenos, estos valores serán solicitados al Cliente.
- * Pólizas de seguro
- * Cualquier otro Régimen no considerado en la presente cotización
- * Almacenaje etc.

C) Transporte Terrestre Nacional

| RUTA : Pto. Guayaquil - Quito | TARIFA |
|------------------------------------|-----------|
| Contenedor 20' hasta 17 toneladas | \$ 540,00 |
| Contenedor 20' mas de 17 toneladas | \$ 620,00 |
| Contenedor 40' | \$ 620,00 |

| RUTA : Pto. Guayaquil - Quito | TARIFA |
|------------------------------------|--------------|
| Custodia armada - hombre en cabina | \$ 150 + IVA |
| Custodia armada - Patrulla armada | \$ 500 + IVA |

INCLUYE:

- * Transporte de mercadería según destino convenido
- * Seguimiento y coordinación de transporte

NO INCLUYE

- * Cargue y descargue de mercadería
- * Seguro de la mercadería
- * Santd by por causa ajena a IDT
- * Pago de deducibles al seguro

CONDICIONES

| | |
|----------------------------|---|
| Forma de Pago : | 30 días de emitida nuestra factura por servicios en caso de facturas por reembolso se realizara en 48 horas. |
| Reembolsos : | Se solicitará anticipo al cliente para gastos de almacenajes y demorajes etc. |
| Fondo Operativo: | No |
| Vigencia de tarifa: | 1 año desde la emisión de la presente planilla. |

| |
|-----------------------|
| OBSERVACIONES: |
| |
| |
| |

| | | | |
|--|--|-------------------------------------|----------------|
| Jorge Basantes Presidente Ejecutivo GIS LOGISTICS | Dario Buitrón Supervisor Nacional de Transporte | Nuvia Lima Jefe Comercial | CLIENTE |
|--|--|-------------------------------------|----------------|



CAPÍTULO 4

DISEÑO DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO QUE OPERA EN GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.

4.1 Propuesta de mejoramiento para el Sistema Financiero

4.1.1 Área de Tesorería

Las actividades principales del Área de Tesorería de GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., se ejecutan bajo el esquema de dos procesos fundamentales, a los cuales se plantearán las medidas de mejoramiento, según las debilidades y problemas encontrados.

Los procesos a ser mejorados son:

- a) Transferencia de valores para operación
- b) Pago a proveedores

Una vez analizados los procesos, y luego de entrevistar a los actores de los mismos, se determinaron las deficiencias expuestas a continuación y las propuestas para mejorar el desempeño del área.

4.1.1.1 Transferencia de valores para operación

4.1.1.1.1 Matriz Analítica del Proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|---------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Ingreso a los sistemas : Gis On line, In Trade y cuenta de correo electrónico | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 5 | 1,01% | 0,17 |
| 2 | Recopilación de las solicitudes de transferencia de valores, requeridas por las diferentes ciudades. | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 10 | 2,02% | 0,35 |
| 3 | Impresión de e-mails y solicitudes de transferencia; como respaldos de los valores a transferirse. | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 3 | 0,60% | 0,10 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 4 | Elaboración del cuadro de transferencias para operación, en donde se especifica: -Nombre del ejecutivo solicitante -Nombre del cliente -Saldo cuenta anticipo cliente -Valor solicitado -Concepto | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 30 | 6,05% | 1,04 |
| 5 | Entrega documento a tesorero | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 2 | 0,40% | 0,07 |
| 6 | Revisión de cuadro de transferencias | Carlos Recalde | Tesorero | 10 | 2,02% | 0,63 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 7 | Definición de la urgencia y necesidad real de las transferencias. | Carlos Recalde | Tesorero | 15 | 3,02% | 0,94 |
| 8 | Comprobación de suficiencia de fondos existentes | Carlos Recalde | Tesorero | 6 | 1,21% | 0,38 |
| 9 | Determinación de montos de a transferirse de acuerdo a su urgencia, y disponibilidad. | Carlos Recalde | Tesorero | 8 | 1,61% | 0,50 |
| 10 | Ingreso de información al sistema de transferencias del banco. | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 7 | 1,41% | 0,24 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|---------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 11 | Realización de transferencias electrónicas mediante el sistema del banco. | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 5 | 1,01% | 0,17 |
| 12 | Envío vía e-mail de la confirmación de valores transferidos especificando montos, responsables, cuentas trasferidas. | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 10 | 2,02% | 0,35 |
| 13 | Contabilización de las transferencias realizadas en comprobantes de egreso. | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 180 | 36,29% | 6,25 |
| 14 | Envío a Contabilidad para su revisión. | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 30 | 6,05% | 1,04 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|---|-----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| 15 | Revisar contabilización | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 90 | 18,15% | 4,38 |
| 15.1 | Si existen errores se devuelven los comprobantes a los responsables de su emisión para corregirlos. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 30 | 6,05% | 1,46 |
| 15.1.1 | Corrección de errores y devolución a contabilidad | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 10 | 2,02% | 0,35 |
| 15.2 | Si la contabilización es correcta se entrega al responsable para su archivo. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 15 | 3,02% | 0,73 |
| 16 | Archivo y custodia de comprobantes de egreso. | Johanna Muñoz | Asistente Financiero | 30 | 6,05% | 1,04 |
| TOTAL | | | | 496 | 100,00% | 20,18 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 26,11 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 1,26 |

| INSUMOS REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE ENTRADA | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|---|---|---|
| 1)Solicitud de transferencia generada en los sistemas GIS On Line e In Trade 2)Solicitud de transferencia vía correo electrónico | 1) Comprobante de egreso 2) Confirmación de realización de transferencia | Contabilidad - Revisión de comprobantes |

Notas.

La medición del tiempo de elaboración, revisión, corrección y archivo de comprobantes está en función del tiempo utilizado en la generación de un promedio de 25 comprobantes de egreso, que corresponden al promedio de solicitudes de transferencias diarias.

4.1.1.1.2 Matriz de Análisis de Riesgos

| PROBLEMA | RIESGOS |
|---|--|
| <p>Las solicitudes de transferencia deben ser ingresadas a los sistemas informáticos existentes o enviadas por correo electrónico máximo hasta las diez horas de la mañana, sin embargo este horario no es respetado por los responsables de esta actividad y se solicitan transferencias durante toda la jornada de trabajo.</p> | <p>El incumplimiento de horario, puede generar que no se consideren transferencias necesarias al momento de generar el cuadro de resumen; el cual es la herramienta base para generar las transferencias diarias. El no considerar ciertas transferencias por negligencia del ejecutivo solicitante, pueden generar valores adicionales, por multas, <i>demorajes</i>, cobros de almacenamiento, etc, con el perjuicio correspondiente para la empresa.</p> <p>A manera de ejemplo se analizó este problema durante una semana de trabajo, resultando que por valores de multas, demorajes, almacenajes en un día se generaron en promedio 900 dólares. Totalizando este efecto por una semana suman 4500 dólares extras. Si este valor se lo totaliza, en un año provocaría un perjuicio de 234000 dólares.</p> |

| PROBLEMA | RIESGOS |
|--|---|
| <p>La problemática generada por la solicitud de valores fuera del horario establecido, ocasiona que los mismos no sean considerados a tiempo para ser transferidos e incluso la empresa no cuente con recursos suficientes para realizar la operación cuando estos son requeridos.</p> | <p>Existe el riesgo de que a la hora que se soliciten los valores no exista la disponibilidad de fondos, pues los valores transferidos para la operación diaria son generalmente altos y afectan a la liquidez diaria de la empresa.</p> |
| <p>La ejecución de las transferencias en el sistema del banco obedece a tres niveles de aprobación; tesorería, jefatura administrativa financiera, y la coordinación contable. La autorización de segundo y tercer nivel, es realizada previo a la entrega de la contabilización, sin revisar que la misma sea correcta, por lo que se realiza la transferencia sin revisar si los valores determinados son correctos y están debidamente respaldados.</p> | <p>Al momento de revisar los comprobantes de egreso, en donde se contabilizan estas transferencias, se encuentran errores e irregularidades como la duplicación de valores, falta de documentación que respalde el envío de los recursos.</p> |

| PROBLEMA | RIESGOS |
|--|---|
| <p>Las solicitudes de transferencia obligatoriamente deben incluir un número de pedido interno, el cual es generado automáticamente por el sistema informático, y es usado como número de referencia al momento de elaboración de la factura, o para ser descontado de los anticipos que entregan los clientes. La falta de este número para identificar la transferencia dificulta el cobro de los mismos o no permite que este valor sea descontado de la cuenta de anticipo cliente y no se presente un valor real en dicha cuenta.</p> | <p>Existe el riesgo de que dichos valores que no fueron contabilizados con número de pedido interno, no sean enlazados por el sistema y no lleguen a ser facturados, por lo que eminentemente no se recuperarían a su debido momento.</p> |

| MEJORAMIENTO DE PROCESOS | | |
|--|--|---|
| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
| <p>Establecer un instructivo para el área financiera, que esté sujeto a la aprobación de la Gerencia de GIS LOGISTICS.</p> | <p>Establecer la normativa que regule las obligaciones, prohibiciones, condiciones de trabajo, y sanciones; en relación al incumplimiento de sus funciones y el perjuicio que estas le ocasionen a la empresa.</p> | <p>Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas legales y reglamentarias.</p> <p>Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros.</p> |

| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
|---|---|---|
| <p>Delimitación de responsabilidades, que vayan alineadas a las funciones tanto de empleados del área financiera como de las áreas que trabajan en coordinación con ésta.</p> | <p>Establecer como elementos del sistema de control interno, la delimitación del nivel de responsabilidad, especialmente sobre un hecho que genere perjuicio económico a la organización.</p> | <p>Establecer las responsabilidades de cada persona en la ejecución de sus funciones, de manera que se pueda sancionar sea disciplinaria y económicamente los errores e incumplimientos que generen perjuicio a la empresa.</p> |
| <p>Establecer políticas para el Área Administrativa Financiera.</p> | <p>Definir políticas del área financiera como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.</p> | <p>Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.</p> |

PROPUESTA

Elaboración de un Instructivo para el Área Administrativa Financiera de GIS LOGISTICS CIA LTDA., que incluya las políticas y los diagramas de flujo de los procesos reestructurados si fuera el caso.

Difusión y capacitación sobre las políticas, procesos y reglamentos.

4.1.1.2 Pago a proveedores

4.1.1.2.1 Matriz Analítica del proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|----------------|----------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Revisar el flujo de caja semanal para constatar los pagos programados según su vencimiento y la disponibilidad de fondos. | Carlos Recalde | Tesorero | 10 | 3,46% | 0,63 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|-----------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 2 | Definir fechas para emitir los cheques y elaborar calendario de pagos | Carlos Recalde | Tesorero | 10 | 3,46% | 0,63 |
| 3 | Obtener el comprobante de compra custodiado en tesorería, donde se encuentra la factura del proveedor y el comprobante de retención respectivo. | Karina Vallejos | Auxiliar Financiero | 4 | 1,38% | 0,08 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|-----------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 4 | Emitir los cheques destinados al pago de proveedores. | Karina Vallejos | Auxiliar Financiero | 15 | 5,19% | 0,31 |
| 5 | Contabilizar el pago en el sistema contable como un comprobante de egreso. | Karina Vallejos | Auxiliar Financiero | 90 | 31,14% | 1,88 |
| 6 | Adjuntar al comprobante de egreso, el comprobante de compra, y el cheque. | Karina Vallejos | Auxiliar Financiero | 6 | 2,08% | 0,13 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|----------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 7 | Revisar que tanto el cheque y la contabilización sean correctos. | Carlos Recalde | Tesorero | 9 | 3,11% | 0,56 |
| 8 | Firmar el egreso y custodiarlo hasta la entrega del cheque. | Carlos Recalde | Tesorero | 10 | 3,46% | 0,63 |
| 9 | Previo a la entrega del cheque al proveedor, revisar el comprobante y firmarlo para autorizar su entrega. | Patricia Luna | Jefe Administrativo Financiero | 5 | 1,73% | 0,38 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|-----------------|---------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 10 | Entregar el cheque y el comprobante de retención respectivo. | Karina Vallejos | Auxiliar Financiero | 2 | 0,69% | 0,04 |
| 11 | Obtención de la firma, número de cédula o RUC y sello del beneficiario del cheque, que respalden la entrega del mismo, la cual se plasma en el comprobante de egreso. | Karina Vallejos | Auxiliar Financiero | 3 | 1,04% | 0,06 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------|---|-----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 12 | Entrega del comprobante de egreso a Contabilidad para su revisión final. | Karina Vallejos | Auxiliar Financiero | 30 | 10,38% | 0,63 |
| 13 | Revisar contabilización | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 60 | 20,76% | 2,92 |
| 13.1 | Si existen errores se devuelven los comprobantes a los responsables de su emisión para corregirlos. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 10 | 3,46% | 0,49 |
| 13.1.1 | Corrección de errores y devolución a contabilidad | Karina Vallejos | Auxiliar Financiero | 5 | 1,73% | 0,10 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|--|-----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| 13.2 | Si la contabilización es correcta se entrega al responsable para su archivo. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 5 | 1,73% | 0,24 |
| 14 | Archivo y custodia de los comprobantes de egreso. | Karina Vallejos | Auxiliar Financiero | 15 | 5,19% | 0,31 |
| TOTAL | | | | 289 | 100,00% | 10,01 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 17,00 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 0,59 |

| INSUMOS REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE ENTRADA | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|---|---|--|
| 1)Reporte 30-60-90 para revisar vencimientos 2)Flujo de caja 3) Comprobante de Compra | 1) Comprobante de egreso 2) Cheque elaborado | Contabilidad - Revisión de comprobantes Cuentas por pagar |

Notas

1. El tiempo de ejecución del proceso depende del número de cheques que se elaboren para cancelar a los proveedores.
2. El tiempo cronometrado está en función de la elaboración y registro de un promedio de diez cheques y sus respectivos comprobantes de egreso.

4.1.1.2.2 Matriz de Análisis de Riesgos

| PROBLEMA | RIESGOS |
|--|--|
| Cuando se receiptan los comprobantes de compra, cuya responsabilidad de generación es el área contable; no se revisa que los mismos hayan sido contabilizados con base a una factura original. | Existe el riesgo de pagar comprobantes que no posean la factura original y que por falta de seguimiento esta no se recupere, y en lo posterior se pueda tener problemas de tipo tributario al efectuarse una auditoría, en la cual aquellos valores no cancelados con facturas originales pueden ser considerados como gastos no deducibles. |
| En ocasiones se omite el control por parte del jefe administrativo financiero y se entregan los cheques sin firma de autorización en el comprobante de egreso. | Deficiencia en el control interno que puede provocar mal uso de los recursos, toma de decisiones sin autorización. |
| Los comprobantes de retención no son entregados dentro del plazo de 5 días de recibida la factura, establecido por la Ley de Comprobantes de Venta y Retención. En muchas ocasiones estas son entregadas con uno o dos meses de retraso. | Existe el riesgo de que la empresa deba asumir y pagar al proveedor los valores correspondientes a las retenciones que se entregan fuera del mes. |

| MEJORAMIENTO DE PROCESOS | | |
|---|--|---|
| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
| Delimitar responsabilidades, de manera que desde la recepción de la factura se cumpla la normativa establecida. | Establecer las responsabilidades de cada persona en la ejecución de sus funciones, de manera que se pueda sancionar el incumplimiento de las mismas. | Tener mayor colaboración de los empleados en el cumplimiento cabal de sus funciones y de las normativas establecidas. |
| Establecer políticas para el Área Administrativa Financiera. | Definición de las políticas del área financiera como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos. | Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión. |

| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
|---|--|---|
| <p>Delegación de funciones en casos excepcionales, para descentralizar las responsabilidades del proceso.</p> | <p>La ausencia de un funcionario no debe ser motivo de demoras, y estancamiento del proceso; tampoco puede perderse el control sobre una transacción, razón por la cual una delegación de funciones debidamente reglamentada y delimitada sus responsabilidades es una alternativa de efectividad del proceso.</p> | <p>Mantener y mejorar el sistema de control interno.</p> <p>Asegurar que todas las acciones en la entidad se desarrollen en el marco de las normas establecidas</p> |
| <p>Delimitar y definir las obligaciones y responsabilidades de cada área y de sus colaboradores.</p> | <p>Establecer la responsabilidad pertinente en cuanto a la entrega de retenciones y a las sanciones debidas en el caso de su negligencia.</p> | <p>Designar el responsable de esta actividad para evitar incumplimientos y la cancelación de valores producto del descuido.</p> |

| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
|--|---|--|
| Diagrama de flujo la entrega de retenciones como un subproceso | Definición de las actividades concretas para la entrega de los comprobantes de retención a los proveedores. | Formalizar el subproceso de entrega de comprobantes. |

| PROPUESTA |
|---|
| Instructivo de los Procesos del Área Administrativa Financiera de GIS LOGISTICS CÍA LTDA., que incluya las políticas y los procesos reestructurados si fuera el caso. |

4.1.2 Área de cuentas por Cobrar (Clientes)

El área de cuentas por cobrar, definida como Cobranzas en GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., es prácticamente el pilar que sostiene a la empresa, debido a su papel como recaudadora y recuperadora de recursos.

Se puede decir que es el pilar de la empresa, debido a que de la eficiencia de la gestión de la misma dependerá en gran parte el desenvolvimiento de áreas como Tesorería y Operaciones, que son las áreas que constantemente requieren de recursos para generar sus actividades diarias. Para evaluar el funcionamiento del proceso de esta área, se entrevistó a los actores del proceso, se presencié el desarrollo del mismo para finalmente determinar deficiencias expuestas a continuación y las propuestas para mejorar el desempeño del área.

4.1.2.1 Matriz Analítica del Proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Emisión del reporte de cartera semanal, identificando clientes y plazos de vencimiento, el mismo que es obtenido en el sistema contable | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 3 | 0,86% | 0,17 |
| 2 | Comunicación telefónica o visita personal al cliente para confirmar los pagos. | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 30 | 8,65% | 1,67 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 3 | Si existiera una negativa en la confirmación del pago, insistir al cliente para lograr una cancelación. Caso contrario negociar una fecha de pago cercana. | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 7 | 2,02% | 0,39 |
| 4 | Confirmado el pago, coordinar con mensajería las rutas y clientes que debe visitar para retirar el cheque. | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 5 | 1,44% | 0,28 |
| 5 | Retiro del cheque en las oficinas, bancos, o lugar pactado con el cliente. | Luis Román | Mensajero | 120 | 34,58% | 2,50 |
| 6 | Recepción del cheque (al medio día) y clasificación por cliente. | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 2 | 0,58% | 1,36 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 7 | Elaboración del reporte de cobros diarios, especificando nombre del cliente, valor cancelado, banco y número de cheque, fecha del cheque, detalle de facturas canceladas y totalización de lo cobrado, copia de los cheques receptados. | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 15 | 4,32% | 0,83 |
| 8 | Determinar el banco y número de cuenta a ser depositado cada cheque recaudado de acuerdo a las necesidades de fondos existentes en cada cuenta. | Carlos Recalde | Tesorero | 5 | 1,44% | 0,31 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 9 | Llenado de la respectiva papeleta de depósito y entrega al mensajero las papeletas elaboradas. | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 5 | 1,44% | 0,28 |
| 10 | Entregar papeletas a mensajero | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 4 | 1,15% | 0,22 |
| 11 | Revisa y controla mediante la tirilla de la sumadora el total de todos los cheques y valores recibidos | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 3 | 0,86% | 0,17 |
| 12 | Adjunta y firma la tirilla y el reporte de cobros diarios; los entrega a asistente de facturación, encargada de contabilizar los cobros. | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 1 | 0,29% | 0,06 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|----------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 13 | Recepción de los reportes de cobros diarios y comprobantes de depósitos (seis de la tarde) entregados por el mensajero. | Silvana Román | Asistente de Facturación | 2 | 0,58% | 0,06 |
| 14 | Al reporte de cobros diarios se adjunta la documentación de soporte: copia verde de facturas por cancelar, comprobantes de depósitos, detalle del cliente, comprobantes de retención. | Silvana Román | Asistente de Facturación | 20 | 5,76% | 0,56 |
| 15 | Revisa la documentación y valores descritos en el reporte de cobros diarios. | Carlos Recalde | Tesorero | 6 | 1,73% | 0,38 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|----------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 16 | Confirmar el valor de los depósitos y la cuenta, mediante la revisión de movimientos en las páginas web de los bancos. | Carlos Recalde | Tesorero | 5 | 1,44% | 0,31 |
| 17 | Sumilla el reporte de cobros diarios en la casilla designada para su control. | Carlos Recalde | Tesorero | 2 | 0,58% | 0,13 |
| 18 | Entrega la documentación a facturación. | Carlos Recalde | Tesorero | 2 | 0,58% | 0,13 |
| 19 | Se procede a contabilizar el cobro mediante comprobante de ingreso en el sistema, por fecha y por cliente. | Silvana Román | Asistente de Facturación | 75 | 21,61% | 2,08 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|-----------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 20 | Entregar a contabilidad los comprobantes de ingreso para su respectiva revisión. | Silvana Román | Asistente de Facturación | 5 | 1,44% | 0,00 |
| 21 | Revisar contabilización | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 7 | 2,02% | 0,34 |
| 22 | Si existen errores se devuelven los comprobantes a los responsables de su emisión para corregirlos. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 2 | 0,58% | 0,10 |
| 23 | Corrección de errores y devolución a contabilidad | Silvana Román | Asistente de Facturación | 4 | 1,15% | 0,11 |
| 24 | Si la contabilización es correcta se entrega al responsable para su archivo. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 2 | 0,58% | 0,10 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|--------------------------------------|---------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| 25 | Archivar los comprobantes revisados. | Silvana Román | Asistente de Facturación | 15 | 4,32% | 0,42 |
| TOTAL | | | | 347 | 100,00% | 12,92 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 13,88 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 0,52 |

| INSUMOS REQUERIDOS/ENTRADAS | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|------------------------------------|---------------------------------------|--|
| 1)Factura 2) Reporte de cartera | 1) Comprobante de ingreso 2) Cobro | Contabilidad - Revisión de comprobantes Facturación |

Notas.

El tiempo cronometrado está en función de la elaboración y registro de un promedio de 10 comprobantes de ingreso, cada uno con diferente volumen de facturas pagadas.

4.1.2.2 Matriz de Análisis de Riesgos

| PROBLEMA | RIESGOS |
|--|--|
| Se cobran los reembolsos de gastos con el mismo tratamiento de una factura de servicios por honorarios, y debido que al ser este dinero, desembolsado por la empresa para operación (especialmente de clientes que no entregan anticipos) su recuperación debería ser inmediata. | Existe el riesgo de no recuperar inmediatamente los valores por concepto de reembolso de gastos, ocasionando una posible iliquidez a la empresa. |
| Se descuida la recuperación de comprobantes de retención emitidos por los clientes; lo que genera retrasos y errores en las declaraciones, y problemas con el SRI. | Existe el riesgo de afectar a la declaración de impuestos y de tener efectos tributarios posteriores, debido al registro de retenciones en meses que no corresponden a su emisión. |

| MEJORAMIENTO DE PROCESOS | | |
|--|---|--|
| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
| Considerar en el proceso de cobranza un tratamiento individual a los reembolsos de gastos, para su recuperación inmediata, pues la naturaleza de estos no es similar a la de una factura de servicios. | Es necesario que la empresa mejore su liquidez basada en la recuperación inmediata de los valores que desembolsa para la operación. | Recuperación efectiva de cartera que mejore la liquidez de la empresa. |
| Establecer dentro del proceso de cobranza la recuperación de retenciones y su seguimiento. | Es necesario establecer la importancia de recuperar estos comprobantes, pues si bien no son dinero en efectivo, estos representan dinero como crédito tributario. | Mejora en la recuperación de cartera y evitar lo errores en las declaraciones contables, pues el registro de los comprobantes de retención se lo haría en el mes que corresponden. |

PROPUESTA

Reestructuración del proceso expresada en un diagrama de flujo propuesto.

Propuesta de Instructivo de los Procesos del Área Administrativa Financiera de GIS LOGISTICS CÍA LTDA

4.1.3 Área de inventarios

Al ser una empresa de servicios, GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., no posee como tal un sistema de inventarios y costeo de productos. En ésta área se manejan inventarios de suministros de oficina y archivo y custodia de documentos en estado pasivo.

Se puede mencionar que esta área es importante debido al volumen de suministros que cada mes es solicitado y entregado en las oficinas a nivel nacional, pues su adquisición y distribución es centralizada en las oficinas de la sede administrativa-financiera de la organización, que está ubicada en la ciudad de Quito.

La propuesta de mejoramiento para esta área está fundamentada en el análisis del proceso de la misma y se encuentra especificada a continuación.

4.1.3.1 Matriz Analítica del proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|-----------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Revisión mensual del stock de los suministros para evitar inexistencias. | Julio Manobanda | Auxiliar de Servicios Generales | 19 | 14,96% | 0,53 |
| 2 | De no existir en stock los suministros, solicitar la adquisición de los mismos mediante un formato de requerimiento de compra. | Julio Manobanda | Auxiliar de Servicios Generales | 4 | 3,15% | 0,11 |
| 3 | Esperar la ejecución del proceso de compra | Julio Manobanda | Auxiliar de Servicios Generales | 48 | | 1,33 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|--|-----------------|---------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------|
| 4 | Una vez realizada la compra registrar en el kárdex la entrada de los suministros. | Julio Manobanda | Auxiliar de Servicios Generales | 15 | 11,81% | 0,42 |
| 5 | Recepción y análisis de las solicitudes de proveeduría de suministros de las diferentes áreas, la cual es realizada la primera semana de cada mes. | Julio Manobanda | Auxiliar de Servicios Generales | 20 | 15,75% | 0,56 |
| 6 | Emisión del acta de entrega y recepción de los suministros. | Julio Manobanda | Auxiliar de Servicios Generales | 6 | 4,72% | 0,17 |
| 7 | Elaboración de kárdex para control de los suministros entregados. | Julio Manobanda | Auxiliar de Servicios Generales | 15 | 11,81% | 0,42 |
| TOTAL | | | | 127 | 100,00% | 3,53 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 18,14 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 0,50 |

| INSUMOS ENTRADA | REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|-------------------------------|-----------------------------|--|--------------------------|
| 1) Solicitudes de proveeduría | | 1) Acta de entrega recepción de suministros 2) Kárdex | Compras |

4.1.3.2 Matriz de Análisis de Riesgos

| PROBLEMA | RIESGOS |
|---|--|
| No se efectúa un conteo físico independiente para corroborar saldos y existencias. | La falta de control puede ocasionar un mal uso de los inventarios. |
| No está considerado dentro del proceso un análisis estadístico o comparativo del uso y gasto mensual de suministros. La falta de control ocasiona mal uso de suministros. | Gasto excesivo por concepto de compra de suministros. |

| MEJORAMIENTO DE PROCESOS | | |
|---|---|--|
| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
| Hacer un conteo físico de los suministros de manera periódica y por una persona independiente al proceso para cotejar los valores en los kardex versus las existencias físicas. | Es importante mantener un buen control interno que incluya procedimientos de inspecciones e inventarios físicos frecuentes. | Proteger y conservar los recursos de la entidad contra cualquier pérdida, uso indebido, irregularidad o acto ilegal. |
| Se mantenga de aquí en adelante una estadística del uso de los recursos por ciudades, temporadas, áreas, etc. | Es necesario conocer y detectar incrementos significativos en el uso de los recursos y determinar sus causas. | Mejorar el uso de los recursos, capaz de identificar abusos, desperdicios, y los responsables. |

Propuesta

Instructivo de los Procesos del Área Administrativa Financiera de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.

4.1.4 Área de cuentas por pagar (Proveedores)

La ejecución correcta del proceso de cuentas por pagar, cuyo resultado es la generación del comprobante de compras, está ligada directamente con el pago a proveedores, pues de la contabilización de la factura dependerá el cálculo de las retenciones a ser efectuadas a los mismos.

Adicionalmente, es parte de este proceso ejercer control sobre la formalidad y el cumplimiento del proceso de compras; debido a que para registrar las obligaciones con los proveedores deben adjuntarse los respaldos pertinentes como son: el requerimiento de compra debidamente aprobado por la gerencia general, y la orden de compra efectuada.

Es responsabilidad del ejecutante del proceso la minuciosa revisión de la factura, previo a su contabilización, de manera que se cumplan con las exigencias del SRI para evitar problemas relacionados posteriores.

La propuesta de mejoramiento en torno a esta área se plantea a continuación.

4.1.4.1 Matriz Analítica del Proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|--------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Recepción y firma con sello de la empresa de la factura original del proveedor. | Elizabeth Carrillo | Secretaria/Recepcionista | 3 | 3,16% | 0,07 |
| 2 | Elaboración un listado de control de facturas recibidas . | Elizabeth Carrillo | Secretaria/Recepcionista | 15 | 15,79% | 0,36 |
| 3 | Recepción de todas las facturas registradas en el listado de control mediante firma de responsabilidad. | Santiago Guaygua | Auxiliar Contable | 15 | 15,79% | 0,42 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|------------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 4 | Revisar el cumplimiento de ciertos requisitos que deben cumplir las facturas recibidas. | Santiago Guaygua | Auxiliar Contable | 20 | 21,05% | 0,56 |
| 5 | Elaboración del Comprobante de compra o Cuenta por Pagar con la aplicación contable, el comprobante de retención respectivo. | Santiago Guaygua | Auxiliar Contable | 17 | 17,89% | 0,47 |
| 6 | Revisión de los comprobantes y firma de responsabilidad y control. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 10 | 10,53% | 0,49 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|---|------------------|-------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------|
| 7 | Elaboración de lista de control para entregar los comprobantes a tesorería para su archivo y custodia, hasta que se efectúe la cancelación de las facturas. | Santiago Guaygua | Auxiliar Contable | 15 | 15,79% | 0,42 |
| TOTAL | | | | 95 | 100,00% | 2,78 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 13,57 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 0,40 |

| INSUMOS REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE ENTRADA | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|--|---|------------------------------|
| 1) Requerimiento de compra 2) Orden de compra | 1) Comprobante de compra 2) Comprobante de retención | Tesorería-Pago a proveedores |

Notas.

1. El tiempo cronometrado está en función de la elaboración y registro de un promedio de 5 comprobantes de compra diarios.
2. En este proceso son consideradas las facturas por servicios permanentes como alimentación, internet, radiofrecuencia, servicios básicos, etc.

4.1.4.2 Matriz de Análisis de Riesgos

| PROBLEMA | RIESGOS |
|--|---|
| <p>Se omiten procedimientos mandatorios como el registro de cuentas por pagar con documentos originales y el respaldo de la contabilización con todos los soportes pertinentes en todos los comprobantes.</p> <p>Se omite la validación de las facturas con el SRI, para asegurarse de que no son comprobantes caducados y que el proveedor es un contribuyente registrado (cuando se trata de proveedores no habituales).</p> | <p>En el caso de existir una auditoría por parte del SRI, estos valores cancelados con facturas en copia pueden ser considerados como gastos no deducibles y la empresa tenga que pagar adicionalmente a esto intereses y multas.</p> |

| MEJORAMIENTO DE PROCESOS | | | |
|--|--|---|---|
| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO | PROPUESTA |
| <p>Establecer procedimientos de control claros, y los responsables de su cumplimiento.</p> <p>Delimitación del nivel de responsabilidad, autorización y empoderamiento, necesarios para tomar medidas de carácter sancionador que van desde llamado de atención verbal hasta medidas formales.</p> | <p>Es necesario que los trabajadores tengan claro los procedimientos y reglamentos establecidos para el área; adicionalmente se pueda generar un autocontrol de las actividades.</p> | <p>Garantizar el cumplimiento del sistema de control interno, en beneficio y mejora de la gestión del área.</p> | <p>Propuesta de Instructivo de los Procesos del Área Administrativa Financiera de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.</p> |

| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO | PROPUESTA |
|---|--|---|--|
| <p>Efectuar periódicamente una auditoría de comprobantes de manera que se pueda establecer el indicador de cumplimiento del proceso, verificando que los respaldos se encuentren adjuntos a la contabilización.</p> | <p>Es necesario que se establezca el nivel de cumplimiento del proceso para tomar las acciones correctivas en el caso de determinarse falencias en el mismo.</p> | <p>Crear una cultura empresarial que promueva el cumplimiento de los procesos y que la información generada tenga la documentación y autorizaciones pertinentes que avalen su autenticidad.</p> | <p>Reestructuración del proceso e implementación de políticas pertinentes.</p> |

4.1.5 Área de Recursos Humanos (Nómina)

El Área de Recursos Humanos en su ejecución como parte del Sistema Financiero, desempeña el rol de generador de la nómina de empleados, la misma que es la fuente para generar pagos de sueldos y beneficios sociales a los empleados.

Las facilidades que son otorgadas por el sistema contable que usa la empresa, ayudarían de mejor manera a este proceso, si se definieran las necesidades reales del mismo.

Como resultado de la entrevista realizada al personal de Recursos Humanos y al Coordinador Contable de GIS LOGISTICS, se determinaron ciertas deficiencias, en las cuales se sostiene la propuesta de mejoramiento que se presenta a continuación.

4.1.5.1 Matriz Analítica del Proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Verificar nómina para corroborar si existen ingresos o salidas de personal y actualizar información en el sistema. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 120 | 22,64% | 3,33 |
| 2 | Recopilar valores del sistema para conocer bonificaciones y descuentos registrados por contabilidad; y del IESS para conocer sobre Quirografarios. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 40 | 7,55% | 1,11 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 3 | Actualizar valores en el sistema para efectuar cálculo automático | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 90 | 16,98% | 2,50 |
| 4 | Validar información obtenida con el rol del mes anterior, para determinar variaciones significativas de un mes a otro. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 30 | 5,66% | 0,83 |
| 5 | Conciliar nómina y aportes con el IESS | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 120 | 22,64% | 3,33 |
| 6 | Generar planilla de aportes, fondo de reserva y quirografarios. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 40 | 7,55% | 1,11 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|---|-----------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| 7 | Generación del rol de pagos en el sistema | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 30 | 5,66% | 0,83 |
| 8 | Enviar información a tesorería para efectuar el pago. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 10 | 1,89% | 0,28 |
| 9 | Imprimir y entregar de roles. | Hernán Basantes | Auxiliar de Recursos Humanos | 30 | 5,66% | 0,52 |
| 10 | Realizar el cierre de nómina, mediante la prohibición de cambios en el sistema. | Patricia Luna | Jefe Administrativo Financiero | 20 | 3,77% | 1,53 |
| TOTAL | | | | 530 | 100,00% | 15,38 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 53,00 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 1,54 |

| INSUMOS REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE ENTRADA | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|---|--------------------|-----------------------|
| 1)Reporte de nómina generado en el sistema. 2)Planillas IESS 3) Cuadros de Bonificaciones y descuentos. | 1) Roles de pago | Tesorería-Pagos |

4.1.5.2 Matriz de Análisis de Riesgos

| PROBLEMA | RIESGOS |
|---|--|
| La información referente a descuentos y bonificaciones no es validada oportunamente con contabilidad. | Existe el riesgo de que dicha información no sea confiable y en ocasiones se generen duplicaciones de descuentos que afectan al empleado. |
| No se valida oportunamente la información generada por el IESS, y en ocasiones ocurre que no se han registrado avisos de entrada y salida del personal. | Se pueden generar valores a pagar que no son reales y puede provocar errores. |
| Previo a la cancelación de sueldos, no hay una revisión contable de los valores generados en el rol. | Existe el riesgo de que en los roles de pago generados existan errores y que al ser pagados sin una revisión previa, se perjudique al empleado o a la empresa. |

| MEJORAMIENTO DE PROCESOS | | |
|--|---|--|
| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
| <p>Para lograr un mejor desempeño de este proceso es necesario redefinir el ciclo de completo de la transacción, pues como se puede evidenciar el proceso está concentrado en una sola persona, y sin que exista un nivel de autorización y control previo a la cancelación de los sueldos.</p> <p>Esta transacción quedaría dividida así:</p> | <p>Es necesario implementar un buen sistema de control interno que incluya la segregación de funciones y la desconcentración del proceso, mediante la división del procesamiento de la transacción.</p> | <p>Mejorar el control en cuanto a la generación de roles de pago, de manera que cuando se generen los roles y se efectúe el pago se reduzca la probabilidad de que ciertos errores perjudiquen al empleado o a la empresa.</p> |

| | | |
|---|--|--|
| <p>Autorización: Jefe Administrativo Financiero</p> <p>Registro: Asistente de recursos humanos</p> <p>Conciliación: Coordinador contable</p> | | |
| PROPUESTA | | |
| <p>Reformulación del proceso para establecer dentro del mismo los niveles de control.</p> <p>Propuesta de Instructivo de los Procesos del Área Administrativa Financiera de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.</p> | | |

4.1.6 Área de Contabilidad

Las actividades principales del Área de Contabilidad de GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., se ejecutan bajo el esquema de tres procesos, a los cuales se plantearán las medidas de mejoramiento, según las debilidades y problemas encontrados.

Los procesos a ser mejorados son:

- a) Revisión de comprobantes
- b) Presentación de Estados Financieros

Una vez analizados los subprocesos, y luego de entrevistar a los actores de los mismos, se determinaron las deficiencias expuestas a continuación y las propuestas para mejorar el desempeño del área.

4.1.6.1 Revisión de Comprobantes

4.1.6.1.1 Matriz Analítica del Proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|-----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Receptar diariamente los comprobantes de ingreso, retención, diarios de compra, egresos, que son entregados por los responsables de su contabilización. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 30 | 28,04% | 1,46 |
| 2 | Revisión de soportes y firmas de responsabilidad. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 60 | 56,07% | 2,92 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|--|--------------------|----------------------|--------------------------------------|------------------------------------|--------------|
| 3 | Si existen errores, los comprobantes son devueltos para su corrección. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 8 | 7,48% | 0,39 |
| 4 | Una vez revisados los comprobantes se devuelven a los responsables respectivos para su archivo y custodia. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 9 | 8,41% | 0,44 |
| TOTAL | | | | 107 | 100,00% | 5,20 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 26,75 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 1,30 |

| INSUMOS ENTRADA | REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--|
| 1) Comprobantes de contabilización | | 1) Comprobante revisado y firmado | Cuentas por Cobrar Cuentas por Pagar Pago a proveedores Transferencia de valores para operación |

Notas

El tiempo de ejecución está medido en función de la revisión de 50 comprobantes diarios.

4.1.6.2 Declaración de Impuestos

4.1.6.2.1 Matriz Analítica del Proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|-----------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Al cierre del mes, el área de facturación entregar el reporte conciliando los valores con el balance general que es generado en el sistema. | Carla Herrera | Asistente de Facturación | 120 | 52,40% | 3,33 |
| 2 | El coordinador contable revisa el reporte, en conjunto con el balance y el mayor del IVA. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 60 | 26,20% | 2,92 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|-----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 3 | Se imprimen todos los mayores de las cuentas de crédito tributario, IVA por pagar, retenciones efectuadas por compras. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 4 | 1,75% | 0,19 |
| 4 | Llenar los datos respectivos en el DIM formularios del SRI y se graba la información como archivo XML. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 10 | 4,37% | 0,49 |
| 5 | Se procede a enviar la información al SRI vía internet. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 5 | 2,18% | 0,24 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|--|-----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------|
| 6 | Se imprime el comprobante de pago que se genera en la página web y se entrega a tesorería. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 5 | 2,18% | 0,24 |
| 7 | Elaborar anexos REOC en el sistema para enviar detalle de todos los proveedores a quienes se hicieron las retenciones respectivas. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 15 | 6,55% | 0,73 |
| 8 | Se ingresa al DIM validador y si no existe errores se envía al SRI. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 10 | 4,37% | 0,49 |
| TOTAL | | | | 229 | 100,00% | 8,63 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 28,63 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 1,08 |

| INSUMOS REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE ENTRADA | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|---|--------------------------|---|
| 1) Reporte de facturación 2) Libros mayores de la cuentas de crédito tributario y retenciones en compras | Declaración de impuestos | Cuentas por Cobrar Cuentas por Pagar |

4.1.6.3 Elaboración de Estados Financieros

4.1.6.3.1 Matriz Analítica del Proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|-----------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Cerrar la facturación mensual. | Carla Herrera | Asistente de Facturación | 360 | 52,71% | 10,00 |
| 2 | Revisar que todas las facturas de proveedores y cuentas por pagar se encuentren contabilizadas. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 60 | 8,78% | 2,92 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|-----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 3 | Cerrar la contabilización de cuentas por pagar. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 90 | 13,18% | 4,38 |
| 4 | Contabilizar gastos, devengaciones, amortizaciones y depreciaciones. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 120 | 17,57% | 5,83 |
| 5 | Revisar las cuentas transitorias. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 15 | 2,20% | 0,73 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|---|-----------------|----------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| 6 | Generar un balance general y un estado de resultados provisionales, para conciliar los saldos del libro mayor de la cuentas con los saldos arrojados en los mismos. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 30 | 4,39% | 1,46 |
| 7 | Una vez conciliados estos saldos, imprimir el balance general y el estado de resultados. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 3 | 0,44% | 0,15 |
| 8 | Entregar una copia a la jefatura financiera y a gerencia general para su revisión y análisis. | Luis Quisaguano | Coordinador Contable | 5 | 0,73% | 0,24 |
| TOTAL | | | | 683 | 100,00% | 25,70 |

| | |
|--|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 85,38 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 3,21 |

| INSUMOS REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE ENTRADA | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|--|---------------------|--------------------------------|
| 1) Reporte de facturación 2) Libros mayores | Estados Financieros | Todos los procesos financieros |

4.1.6.4 Matriz de Análisis de Riesgos del Área de Contabilidad

| PROBLEMA | RIESGOS |
|--|---|
| <p>Los comprobantes de ingreso, de compras, de retenciones, de egresos y diarios, son revisados por el Coordinador Contable diariamente, pero en ocasiones estos son entregados con varios días de retraso, lo que podría generar una incorrecta apreciación de los saldos de las cuentas si existieran errores de contabilización materiales.</p> | <p>Existe la posibilidad de no corregir los errores a tiempo y si estos son materiales, ocasione una mala percepción de los saldos de las cuentas y por ende se tome malas decisiones.</p> |
| <p>En cuanto a las declaraciones de impuestos, el problema básicamente se genera por las retenciones efectuadas por clientes, que no han sido recuperadas en las fechas establecidas por la ley y que su registro fuera del mes declarado o la falta de este ocasiona perjuicio por concepto de crédito tributario.</p> | <p>Existe la posibilidad de tener en el futuro problemas de tipo tributario, que provoquen que muchos valores no se los pueda considerar como crédito tributario sino que el SRI los designe como gastos no deducibles.</p> |

| PROBLEMA | RIESGOS |
|---|---|
| <p>Conciliar las cuentas a fin de mes se torna una tarea difícil cuando una misma cuenta conciliada el mes anterior presenta variaciones en los saldos, al momento de conciliar un nuevo mes. Este problema es generado cuando los responsables de contabilizar los movimientos de su área, modifican comprobantes, o registran movimientos atrasados; los mismos que debieron ser contabilizados el mes en que se efectuaron y pasa el tiempo y esta actividad no se ha realizado.</p> | <p>Existe el riesgo de que las modificaciones afecten a reportes, declaraciones, estados financieros presentados y en base a los cuales se han tomado decisiones.</p> |
| <p>El proceso establecido presenta problemas cuando existe inconsistencias en los saldos de las cuentas versus los libros mayores. La insuficiente comunicación entre las ciudades genera que los reportes de gastos no lleguen a tiempo, y estos no sean registrados oportunamente, ocasionando retrasos en la presentación del balance.</p> | <p>Existe el riesgo de no considerar todos los gastos incurridos en el mes, y que los estados financieros no reflejen la situación real de la empresa.</p> |

| MEJORAMIENTO DE PROCESOS | | |
|---|--|---|
| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
| <p>Delimitar las responsabilidades de los empleados quienes contabilizan las transacciones de las diferentes áreas; y otorgar la autoridad debida al Coordinador contable para establecer sanciones por el incumplimiento de sus colaboradores.</p> | <p>Es necesario revisar que los registros se encuentren al día y así evitar atrasos en los mismos y establecer una corrección oportuna de los errores encontrados.</p> | <p>Mejorar el control interno y establecer una gestión contable más eficiente.</p> |
| <p>Redefinir las funciones y responsabilidades del Coordinador Contable, como eje principal del control de la recuperación y registro oportunos de los comprobantes de retención.</p> | <p>Los comprobantes no recuperados y no registrados en el mes correspondiente representan dinero para la empresa; ya sea para una mejor apreciación de la cartera y como crédito tributario.</p> | <p>Mejorar las efectividades tanto de cobranzas como de contabilidad, reflejadas en las declaraciones de impuestos oportunas y correctas; y en la mejora de la recuperación de cartera.</p> |

| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
|--|---|---|
| <p>Mejorar la comunicación en el departamento financiero, a través de la comunicación escrita o verbal de los procesos que se cierran al final de cada mes, para informar de esta actividad y evitar el descuadre de cuentas ya conciliadas.</p> <p>Solicitar al programador del sistema contable la inclusión de un parámetro de control que permita bloquear la generación de movimientos en meses anteriores; salvo ejecución de clave de autorización.</p> | <p>Es necesario evitar demoras y problemas relacionados con las modificaciones de registros contables no autorizadas, pues estas pueden ser hechas en perjuicio de la empresa y además generan una debilidad en el control.</p> | <p>Disminuir los efectos ocasionados por las modificaciones no autorizadas y mejorar el control instaurado en el sistema contable.</p> <p>Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y registro de las transacciones diarias.</p> |

| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
|---|---|--|
| <p>Mejorar la comunicación interna, y establecer fechas de envío y recepción de los reportes de gastos de las diferentes ciudades.</p> <p>Otorgar la facultad sancionadora al Coordinador Contable, de manera que si no se obtiene la colaboración de los responsables se proceda a tomar medidas ejemplares.</p> <p>Delimitar el nivel de responsabilidad tanto del Coordinador Contable como de los empleados relacionados con la generación y contabilización de los gastos mensuales.</p> | <p>Es realmente obligatorio que los estados financieros reflejen la situación real de la empresa, por ello es necesario que al momento de emitirlos y presentarlos se tenga la certeza de que todos los movimientos del mes hayan sido registrados.</p> | <p>Mejorar la comunicación del área de contabilidad con el resto de ciudades y establecer un trabajo coordinado y reglamentado, que defina las responsabilidades y obligaciones de cada persona, en bien de la organización.</p> |

PROPUESTA

Reformulación del proceso para establecer dentro del mismo los niveles de control.

Instructivo de los Procesos del Área Administrativa Financiera de
GIS LOGISTICS CÍA LTDA

4.1.7 Área de Facturación

El área de facturación es otro de los pilares de la empresa, pues la recuperación de los valores y gastos incurridos en operación, depende en gran medida de la elaboración correcta de las facturas, en donde es importante que se incluyan todos los rubros que intervienen en los trámites del cliente y que son identificados por el número de pedido interno, generado en el sistema usado por el área de operaciones y cuyos diez dígitos identifican el año de ejecución del trámite, la ciudad, el cliente y el secuencial.

El borrador de factura, AVLL o manifiestos, se constituyen en documentos de entrada al proceso y los documentos que los respaldan, son fundamentales para la elaboración de la factura.

La entrevista realizada al Jefe de Facturación de Cobranza y al Coordinador Contable, ha sido fundamental para identificar las deficiencias en el proceso y plantear su mejoramiento.

4.1.7.1 Matriz Analítica del Proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|---------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Receptar y revisar el borrador de factura BF, AVLL o manifiesto, conciliando estos valores con los respectivos soportes adjuntos a estos documentos. | Carla Herrera | Asistente de Facturación | 1 | 2,33% | 0,03 |
| 2 | Si existieran errores en los documentos vs los soportes, se devuelve a operaciones para su corrección. | Varios | Ejecutivo de Cuenta | 3 | 6,98% | 0,13 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|-------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 3 | De no existir errores se procede a la elaboración de la factura en el sistema contable utilizado por la empresa, definiendo si la factura es por servicios, reembolso de gastos, honorarios profesionales, o liquidación de reembolsos. | Carla Herrera | Asistente de Facturación | 4 | 9,30% | 0,11 |
| 4 | Revisión de la factura elaborada. | Jorge Rivadeneira | Jefe de Facturación y Cobranza | 2 | 4,65% | 0,11 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|---------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 5 | Si existiera error en la factura anular la misma y emitir una nueva. | Carla Herrera | Asistente de Facturación | 4 | 9,30% | 0,11 |
| 6 | Consolidación de facturas para entregar al cliente. | Carla Herrera | Asistente de Facturación | 4 | 9,30% | 0,11 |
| 7 | Elaborar reporte de mensajería para entregar las facturas al mensajero. | Carla Herrera | Asistente de Facturación | 4 | 9,30% | 0,11 |
| 8 | Entregar factura original al cliente. | Luis Román | Mensajero | 3 | 6,98% | 0,06 |
| 9 | Revisar la factura versus los respectivos soportes. | Cliente | | | 0,00% | 0,00 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|---|---------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 10 | Si no hay error procede a autorizar su registro y cancelación en el plazo previamente acordado. | Cliente | | | 0,00% | 0,00 |
| 11 | Devolver facturas con errores | Cliente | | | 0,00% | 0,00 |
| 12 | Definir si el error es de facturación, solicitar autorización a para su anulación. | Carla Herrera | Asistente de Facturación | 6 | 13,95% | 0,17 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|--|---------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------|
| 13 | Si el error es de operaciones solicitar la autorización respectiva para su anulación. Pero si es de digitación solicitar autorización jefe de facturación. | Carla Herrera | Asistente de Facturación | 8 | 18,60% | 0,22 |
| 14 | Elaborar una factura nueva. | Carla Herrera | Asistente de Facturación | 4 | 9,30% | 0,11 |
| TOTAL | | | | 43 | 100,00% | 1,27 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 3,07 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 0,09 |

| INSUMOS REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE ENTRADA | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|--|--|-----------------------|
| 1) Borrador de factura 2) Manifiesto o AVLL | 1)Factura de servicios 2) Liquidación de reembolsos | Cuentas por Cobrar |

Notas

El tiempo de ejecución está medido en función de la elaboración de una factura.

4.1.7.2 Matriz de Análisis de Riesgos

| PROBLEMA | RIESGOS |
|--|---|
| <p>La anulación de facturas debe ejecutarse con autorización no solo del jefe de facturación y el coordinador de operaciones; sino de la gerencia general para tomar acciones pertinentes, cuando los motivos por los cuales la factura es anulada, no corresponden a errores de digitación, sino por valores no aprobados por el cliente.</p> | <p>Existe el riesgo de que la empresa deba asumir los valores que el cliente no los acepta, puesto que la inconformidad del mismo proviene de un error de operación que genera multas o costos extras que no son de responsabilidad del cliente, sino del ejecutivo de cuenta, el cual debería asumir el pago de estos valores.</p> |

| MEJORAMIENTO DE PROCESOS | | |
|--|---|---|
| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
| <p>Delimitar los niveles de responsabilidad y autorización, puesto que los errores de facturación que afecten económicamente a la empresa deben ser de conocimiento de la gerencia general y sea este funcionario quien autorice las anulaciones de factura en el caso que fuera pertinente.</p> | <p>Es necesario que las situaciones que generen perjuicio para la empresa sean de conocimiento de la gerencia para que este como autoridad superior se encargue de tomar las decisiones y acciones pertinentes.</p> | <p>Determinar responsabilidades y la recuperación de valores sea a través de descuentos a los responsables, o dado el caso el cobro al cliente; en el caso de que se corrobore que la factura emitida y sus rubros son correctos.</p> |

| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
|---|---|--|
| Delegación de funciones, que recaigan en el jefe de facturación, como responsable de dar un seguimiento a las causas de la devolución de la factura, y presente un informe que detalle responsables y causas. | El jefe de facturación como cabeza del proceso, está en la obligación de velar por la correcta ejecución del mismo. | Agilizar el proceso y garantizar un seguimiento a los problemas existentes en el desarrollo del mismo. |
| PROPUESTA | | |
| Propuesta de Instructivo de los Procesos del Área Administrativa Financiera de GIS LOGISTICS CÍA LTDA., que incluya las políticas y los procesos estructurados si fuera el caso. | | |

4.2 Propuesta de mejoramiento para el Sistema Administrativo

GIS LOGISTICS CÍA LTDA., posee la Certificación ISO 9001:2000, en al cual forman parte integrante los procesos Administrativos, lo que no sucede con los procesos financieros. Por lo cual, el planteamiento de los procesos en esta área es más completo y su desempeño es constantemente medido por indicadores de gestión.

Sin embargo se han determinado mejoramientos a los mismos, que son más enfocados no al proceso como tal, sino como un llamado de atención debido al incumplimiento de ciertos procedimientos contemplados en los mismos.

4.2.1 Área de Recursos Humanos

En el Área de Recursos Humanos, como parte de su desempeño administrativo, se ejecuta como proceso principal el reclutamiento y selección de personal.

Una vez analizados dicho proceso, se determinaron ciertas observaciones expuestas a continuación y las propuestas para mejorar el desempeño del área.

4.2.1.1 Matriz Analítica del Proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Elaboración de la requisición de personal en el formato establecido para el efecto. | | Jefe de área solicitante | 5 | 0,73% | 0,28 |
| 2 | Aprobación de requisición. | Ramiro Silva | Gerente General | 15 | 2,19% | 1,67 |
| 3 | Si se generaría un cargo nuevo no contemplado en el organigrama estructural, se procede a su actualización en conjunto con el manual de funciones. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 10 | 1,46% | 0,28 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 4 | Obtención de la descripción del cargo. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 10 | 1,46% | 0,28 |
| 5 | Analizar si existe un candidato interno, caso contrario buscar en base de datos para buscar candidatos externos. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 120 | 17,52% | 3,33 |
| 6 | En el caso de no contar con candidatos en la base de datos se procede a efectuar un reclutamiento externo a través de prensa, Internet o colocadora. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 60 | 8,76% | 1,67 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 7 | Comparación hoja de vida del candidato versus perfil especificado en el Manual de Funciones y seleccionar posibles candidatos. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 45 | 6,57% | 1,25 |
| 8 | Entrevista a candidatos obtenidos por la base de datos o por reclutamiento externo y llenar formato de registro de entrevista. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 30 | 4,38% | 0,83 |
| 9 | Tomar pruebas psicotécnicas. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 120 | 17,52% | 3,33 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 10 | Tomar pruebas técnicas de conocimientos y habilidades | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 60 | 8,76% | 1,67 |
| 11 | Elaboración de registro de calificación de candidatos finalistas en los formatos establecidos. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 30 | 4,38% | 0,83 |
| 12 | Elaboración de informe de selección de candidatos finalistas. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 45 | 6,57% | 1,25 |
| 13 | Envío de ambos informes a jefe de área solicitante. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 5 | 0,73% | 0,14 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 14 | Análisis de idoneidad de los candidatos finalistas. | | Jefe de área solicitante | 45 | 6,57% | 2,50 |
| 15 | De no existir candidatos idóneos, se repite el proceso de selección. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 5 | 0,73% | 0,14 |
| 16 | Seleccionar el candidato aceptado y definir requerimientos de capacitación y entrenamiento de ser necesario. | | Jefe de área solicitante | 5 | 0,73% | 0,28 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|---|----------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| 17 | Realizar la contratación. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 15 | 2,19% | 0,42 |
| 18 | Realizar la programación de inducción para el nuevo integrante de la empresa. | Andrés Burbano | Asistente de Recursos Humanos | 60 | 8,76% | 1,67 |
| TOTAL | | | | 685 | 100,00% | 21,81 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 38,06 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 1,21 |

| INSUMOS REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE ENTRADA | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|--|------------------------|-----------------------|
| 1) Requisición de personal | 1) Personal contratado | Áreas solicitantes |

4.2.1.2 Matriz de Análisis de Riesgos

| PROBLEMA | RIESGOS |
|--|--|
| <p>La selección de personal se ve complicada cuando al pretender realizar un reclutamiento interno, se encuentra con la falta de actualización en los archivos de personal, en donde se adjuntan certificados laborales, certificados de estudios, copia de título y demás información con la cual sería posible analizar el perfil de un candidato para promoción interna, esta situación se da por la falta de seguimiento de esta área y por la poca colaboración de los empleados por entregar la documentación.</p> | <p>Existe la posibilidad de no contar con información oportuna al momento de una selección interna, y que esto genere gastos adicionales, relacionados con un reclutamiento externo.</p> |

| MEJORAMIENTO DE PROCESOS | | | |
|---|--|--|---|
| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO | PROPUESTA |
| <p>Establecer de políticas de acción para normar la actualización de los files y para otorgar la potestad de tomar acciones y medidas correctivas sancionadoras para quienes no colaboran con la entrega de la documentación exigida.</p> | <p>Es importante que la empresa cuente con información acerca de la idoneidad de sus empleados, pues la completitud de la información acerca de cada miembro, es una garantía de sus características personales y profesionales, que justifiquen el cargo que ocupa.</p> | <p>Mantener un archivo actualizado, de manera que en futuras selecciones sea más fácil analizar los perfiles para una promoción interna.</p> | <p>Propuesta de Instructivo de los Procesos del Área Administrativa Financiera de GIS LOGISTICS CÍA LTDA.</p> |

4.2.2 Área de compras locales

El desempeño del proceso de compras locales repercutirá en las Áreas de Inventarios y Cuentas por Pagar, pues como resultado de dicho proceso se generarán los documentos de respaldo para la contabilización de las facturas de compras de suministros, y de servicios recibidos por ejecución de órdenes de trabajo.

Adicionalmente, del correcto desempeño del proceso en mención, se generarán las entradas a los inventarios del suministro necesario para cubrir las necesidades de proveeduría de la empresa.

Una vez analizados los subprocesos, y luego de entrevistar a los actores de los mismos y presenciar la ejecución del mismo, se determinaron las deficiencias y los incumplimientos al proceso, los cuales se exponen a continuación junto con las propuestas para mejorar el desempeño del área.

4.2.2.1 Matriz Analítica del Proceso

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|-------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 1 | Elaboración del requerimiento de compra (suministros) o de trabajo (servicios) en el formato establecido para el efecto. | | Empleado solicitante | 10 | 1,79% | 0,56 |
| 2 | Revisión del requerimiento. | | Jefe de área solicitante | 15 | 2,68% | 0,83 |
| 3 | Definir si se requiere una revisión técnica de la solicitud (en el caso de equipos de computación) | | Jefe de área solicitante | 10 | 1,79% | 0,56 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|---------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 4 | Revisión técnica y elaboración de informe. | Juan Grijalva | Asistente de Sistemas | 10 | 1,79% | 0,28 |
| 5 | Aprobar requerimiento | | Jefe de área solicitante | 15 | 2,68% | 0,83 |
| 6 | Envío informe técnico y requerimiento para su aprobación por Gerencia General. | Ramiro Silva | Gerente General | 30 | 5,36% | 3,33 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|-----------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 7 | Entrega de la aprobación a administración para que se proceda a realizar la compra o trabajo solicitado. | Ramiro Silva | Gerente General | 45 | 8,04% | 5,00 |
| 8 | Si el requerimiento es de suministros de oficina, se realizará el plan de compras correspondiente. | Julio Manobanda | Asistente de Servicios Generales | 30 | 5,36% | 0,83 |
| 9 | Si la solicitud es referente a un trabajo específico u otro requerimiento, se procederá a su cotización. | Julio Manobanda | Asistente de Servicios Generales | 120 | 21,43% | 3,33 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|-------|--|-----------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------|
| 10 | Seleccionar y aprobar la mejor oferta. | Julio Manobanda | Asistente de Servicios Generales | 60 | 10,71% | 1,67 |
| 11 | Una vez tomada la decisión de compra de la mejor oferta se procede a la elaboración de la orden de compra y/o trabajo en el formato establecido. | Julio Manobanda | Asistente de Servicios Generales | 30 | 5,36% | 0,83 |
| 12 | Efectuar la compra propiamente dicha, con los proveedores calificados para el efecto. | Julio Manobanda | Asistente de Servicios Generales | 120 | 21,43% | 3,33 |
| 13 | Verificar que la compra cumpla con las especificaciones requeridas para receiptarla. | Julio Manobanda | Asistente de Servicios Generales | 35 | 6,25% | 0,97 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | RESPONSABLE | CARGO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO |
|--------------|--|-----------------|----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|--------------|
| 14 | Registrar el ingreso de la compra al inventario. | Julio Manobanda | Asistente de Servicios Generales | 25 | 4,46% | 0,69 |
| 15 | Realizar el cierre de la compra. | Julio Manobanda | Asistente de Servicios Generales | 5 | 0,89% | 0,14 |
| TOTAL | | | | 560 | 100,00% | 23,19 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 37,33 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 1,55 |

| INSUMOS REQUERIDOS/DOCUMENTOS DE ENTRADA | PRODUCTOS /SALIDAS | PROCESOS RELACIONADOS |
|--|--------------------|----------------------------------|
| 1) Requisición de Compra 2) Orden de compra | 1)Compra | Cuentas por pagar Inventarios |

4.2.2.2 Matriz de Análisis de Riesgos

| PROBLEMA | RIESGOS |
|--|--|
| <p>El desempeño del proceso se ve mermado, debido al incumplimiento de ciertos procedimientos, pues algunas compras son realizadas sin elaborar el requerimiento de compra y la respectiva orden; ejecutando el proceso de manera incorrecta ya que por la necesidad de contabilización de facturas no se exige la elaboración de los documentos de respaldo a tiempo.</p> | <p>Existe el riesgo de que se efectúen compras que no tengan la autorización debida, y se pierda el control, tanto en el valor del bien a comprar como en la necesidad de adquisición del mismo.</p> |

| MEJORAMIENTO DE PROCESOS | | |
|---|--|--|
| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
| <p>Establecer un control estricto, que no permita la realización de las compras sin que estas sean autorizadas por la gerencia general, y en ausencia de este, por el delegado responsable.</p> | <p>Es importante que se establezcan parámetros de control que garanticen el buen uso de los recursos y la efectividad del proceso. La ausencia del gerente no debe convertirse en motivo para estancar o incumplir el proceso; razón por la cual la delegación de responsabilidad debidamente regulada, ayudará a la correcta ejecución del mismo.</p> | <p>Mejorar la gestión de compras y establecer parámetros de control claros que permitan un desempeño eficiente del proceso, y que adicionalmente con su cumplimiento se ayude en el desempeño de los procesos relacionados con el mismo.</p> |

| ¿QUÉ SE PROPONE? | JUSTIFICACIÓN ¿POR QUÉ? | BENEFICIO ESPERADO |
|--|--|--------------------|
| <p>Otorgar la facultad y autoridad al Coordinador Contable, para tomar acciones correctivas que impliquen llamados de atención verbales y escritos a quienes incumplan con el proceso.</p> | <p>Tomar medidas de acción correctivas, ayudará a que los responsables de ejecutar el proceso lo hagan de manera ordenada y no pasen por alto las normas de control. Adicionalmente se podrá exigir que se obtengan las autorizaciones y respaldos de manera oportuna.</p> | |
| PROPUESTA | | |
| Instructivo de los Procesos del Área Administrativa Financiera de GIS LOGISTICS CÌA LTDA | | |

CAPÍTULO 5

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO QUE OPERA EN GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.

Para el desarrollo del presente capítulo se tomó como ejemplo de la aplicación práctica, el proceso de transferencias de valores para operación, perteneciente al área de tesorería.

Se ha elegido este proceso, en virtud de que las actividades que en este se realizan son de vital importancia, no solo para el área de tesorería sino para el área operaciones, pues en torno a esta, se genera la prestación de los servicios a los clientes, y se ponen en juego altas cantidades de dinero por concepto de almacenajes, demorajes, y otros valores propios de las operaciones.

5.1 Área de Tesorería.

Proceso de transferencia de valores para la operación.

a) Identificación del problema

De acuerdo a lo descrito en el capítulo cuatro, se detallaron y se evaluaron los principales problemas y riesgos que se determinaron en el proceso en mención.

Se resumen a continuación los problemas existentes en dicho proceso y que se pretenden mejorar con la propuesta planteada, la misma que será evaluada en función de indicadores que muestren su desenvolvimiento:

- Existe desorganización y desobediencia por parte de los empleados, los mismos que no respetan el horario especificado como límite por el área de tesorería para la recepción de las solicitudes de transferencia; las mismas que deben ser ingresadas a los sistemas informáticos existentes o enviadas por correo electrónico máximo hasta las diez horas de la mañana, sin embargo este horario no es respetado por los responsables de esta actividad y se solicitan transferencias durante toda la jornada de trabajo.
- La problemática generada por la solicitud de valores fuera del horario establecido, ocasiona que los mismos no sean considerados a tiempo para ser transferidos e incluso la empresa no cuente con recursos suficientes para realizar la operación cuando estos son requeridos.
- La ejecución de las transferencias en el sistema del banco obedece a tres niveles de aprobación; tesorería, jefatura administrativa financiera, y la coordinación contable. La autorización de segundo y tercer nivel, es realizada previo a la entrega de la contabilización, sin revisar que la misma sea correcta, por lo que se realiza la transferencia sin revisar si los valores determinados son correctos y están debidamente respaldados.

b) Evaluación del Proceso Ejecutado

Para la aplicación práctica y la obtención de resultados sobre la eficiencia del proceso; se ha medido tanto tiempos y costos en función del valor hora/hombre de las personas que intervienen en el proceso y los costos administrativos que se incurren.

El proceso analizado en la primera parte de esta aplicación práctica corresponde al proceso ejecutado por el Área de Tesorería durante varios años, y como se explicó en el capítulo anterior, ha enfrentado debilidades y falencias que han dado como resultado falta de control sobre los recursos transferidos.

GIS LOGISTICS CÍA. LTDA
MATRIZ ANALÍTICA DE PROCESOS

ÁREA: TESORERÍA
NOMBRE DEL PROCESO: TRANSFERENCIA DE VALORES PARA LA OPERACIÓN

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINISTRATIVO |
|-------|--|-------------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------|
| 1 | Ingreso a los sistemas : Gis On line, In Trade y cuenta de correo electrónico | 5 | 1.01% | \$ 0.17 | \$ 0.68 |
| 2 | Recopilación de las solicitudes de transferencia de valores, requeridas por las diferentes ciudades. | 10 | 2.02% | \$ 0.35 | \$ 1.36 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINISTRATIVO |
|--------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 3 | Impresión de e-mails y solicitudes de transferencia; como respaldos de los valores a transferirse. | 3 | 0.60% | \$ 0.10 | \$ 0.41 |
| 4 | Elaboración del cuadro de transferencias para operación, en donde se especifica: -Nombre del ejecutivo solicitante -Nombre del cliente -Saldo cuenta anticipo cliente -Valor solicitado -Concepto | 30 | 6.05% | \$ 1.04 | \$ 4.08 |
| 5 | Entrega de documento a tesorero | 2 | 0.40% | \$ 0.07 | \$ 0.27 |
| 6 | Revisión de cuadro de transferencias | 10 | 2.02% | \$ 0.63 | \$ 1.36 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINISTRATIVO |
|--------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 7 | Definición de la urgencia y necesidad real de las transferencias. | 15 | 3.02% | \$ 0.94 | \$ 2.04 |
| 8 | Comprobación de suficiencia de fondos existentes | 6 | 1.21% | \$ 0.38 | \$ 0.82 |
| 9 | Determinación de montos de a transferirse de acuerdo a su urgencia, y disponibilidad. | 8 | 1.61% | \$ 0.50 | \$ 1.09 |
| 10 | Ingreso de información al sistema de transferencias del banco. | 7 | 1.41% | \$ 0.24 | \$ 0.95 |
| 11 | Realización de transferencias electrónicas mediante el sistema del banco. | 5 | 1.01% | \$ 0.17 | \$ 0.68 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINISTRATIVO |
|--------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 12 | Envío vía e-mail de la confirmación de valores transferidos especificando montos, responsables, cuentas trasferidas. | 10 | 2.02% | \$ 0.35 | \$ 1.36 |
| 13 | Contabilización de las transferencias realizadas en comprobantes de egreso. | 180 | 36.29% | \$ 6.25 | \$ 24.50 |
| 14 | Envío a Contabilidad para su revisión. | 30 | 6.05% | \$ 1.04 | \$ 4.08 |
| 15 | Revisar la contabilización en comprobantes. | 90 | 18.15% | \$ 4.38 | \$ 12.25 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINISTRATIVO |
|--------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 16 | Si existen errores se devuelven los comprobantes a los responsables de su emisión para corregirlos. | 30 | 6.05% | \$ 1.46 | \$ 4.08 |
| 17 | Corrección de errores y devolución a contabilidad | 10 | 2.02% | \$ 0.35 | \$ 1.36 |
| 18 | Si la contabilización es correcta se entrega al responsable para su archivo. | 15 | 3.02% | \$ 0.73 | \$ 2.04 |
| 19 | Archivo y custodia de comprobantes de egreso. | 30 | 6.05% | \$ 1.04 | \$ 4.08 |
| TOTAL | | 496 | 100.00% | \$ 20.18 | \$ 67.51 |

| | |
|---|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 26.11 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 4.62 |

| COSTO ADMINSITRATIVO | Valor mensual |
|-----------------------------|----------------------|
| Luz | \$ 350.00 |
| Agua | \$ 110.00 |
| Teléfono | \$ 600.00 |
| Arriendo | \$ 900.00 |
| Total | \$ 1,960.00 |

| | |
|--------------------------|---------|
| Valor Hora Diario | \$ 8.17 |
| Valor por minuto | \$ 0.14 |

c) Evaluación del Proceso Propuesto

El proceso propuesto, presenta una reestructuración en el mismo, incrementado controles y dando una secuencia lógica a las actividades realizadas, por lo que resulta un proceso con mayor número de procedimientos, que si bien puede demorar unos minutos más, se podría ganar en cuanto a controles se refiere.

La reestructuración de este proceso, ha sugerido que uno de los procesos del área de operaciones que no es sujeto de esta tesis, sea reformulado, de manera que no se provoque un cuello de botella en el proceso de transferencia de valores para la operación, en lo concerniente al envío de la información de respaldo de las solicitudes de transferencia, pues esto es responsabilidad del área que elabora dichas solicitudes.

La colaboración y control del área de operaciones, es fundamental para que la propuesta de mejoramiento de este proceso tenga validez, caso contrario, generaría demoras mayores y rechazo de solicitudes de transferencia incompletas, lo que representaría mayores costos, en el caso de no transferir valores por falta de respaldo.

GIS LOGISTICS CÍA. LTDA
MATRIZ ANALÍTICA DE PROCESOS

ÁREA:

TESORERÍA

NOMBRE DEL PROCESO:

*TRANSFERENCIA DE VALORES PARA LA
OPERACIÓN*

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINISTRATIVO |
|-------|--|-------------------------------|-----------------------------|---------------------|----------------------|
| 1 | Ingreso al sistema; Gis On line, In Trade y cuenta de correo electrónico para recopilar las solicitudes de transferencia de valores que son requeridas por las diferentes ciudades, para cubrir pagos de almacenamientos, demorajes, valores para aduana, etc. | 5 | 1.00% | \$ 0.17 | \$ 0.68 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINSTRATIVO |
|--------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 2 | Imprimir emails, solicitudes de transferencia, programación semanal, como respaldos de los valores a transferirse. | 10 | 2.00% | \$ 0.35 | \$ 1.36 |
| 3 | Revisar que toda solicitud posea número de pedido interno, caso contrario solicitar número y mantener en espera la transferencia. | 10 | 2.00% | \$ 0.35 | \$ 1.36 |
| 4 | Validar factura, y demás respaldos e incluir transferencia en cuadro de transferencias para operación | 5 | 1.00% | \$ 0.17 | \$ 0.68 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINSTRATIVO |
|--------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 5 | Preparar el cuadro de transferencias para operación, en donde se especifica el nombre del ejecutivo solicitante, el cliente, el monto de anticipos del mismo, el monto de la solicitud, el concepto de la misma y los valores reales a ser transferidos de acuerdo a la disponibilidad de fondos. | 30 | 6.00% | \$ 1.04 | \$ 4.08 |
| 6 | Entregar a tesorería el cuadro de transferencias con todas aquellas solicitudes que hasta el momento se han completado. | 4 | 0.80% | \$ 0.14 | \$ 0.54 |
| 7 | Revisar cuadro de transferencias. | 10 | 2.00% | \$ 0.63 | \$ 1.36 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINISTRATIVO |
|--------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 8 | Comunicar cierre de transferencias diario. | 7 | 1.40% | \$ 0.24 | \$ 0.95 |
| 9 | Definir la urgencia y necesidad real de las transferencias, pues pueden solicitarse valores que no necesariamente son urgentes para ese día y que pueden esperar. | 15 | 3.00% | \$ 0.94 | \$ 2.04 |
| 10 | Comprobar la existencia de fondos suficientes, tanto en el flujo de caja como en el los saldos disponibles de las diferentes cuentas bancarias. | 6 | 1.20% | \$ 0.38 | \$ 0.82 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINSTRATIVO |
|--------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 11 | Determinar montos de a transferirse de acuerdo a su urgencia, y disponibilidad; quedando las diferencias como saldo a transferir el día siguiente o caso contrario transfiriendo el total de los valores solicitados al día. | 15 | 3.00% | \$ 0.94 | \$ 2.04 |
| 12 | Ingreso de los valores a transferir al sistema de pagos y transferencia del banco desde el cual se genere la transferencia. | 7 | 1.40% | \$ 0.24 | \$ 0.95 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINISTRATIVO |
|--------------|---|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 13 | Aprobación de primera instancia por tesorería. | 5 | 1.00% | \$ 0.31 | \$ 0.68 |
| 14 | Aprobación de segunda instancia por Jefatura Administrativa- Financiera. | 5 | 1.00% | \$ 0.38 | \$ 0.68 |
| 15 | Contabilización de las transferencias realizadas en comprobantes de egreso. | 210 | 42.00% | \$ 7.29 | \$ 28.58 |
| 16 | Revisión de contabilización por coordinador Contable | 60 | 12.00% | \$ 2.92 | \$ 8.17 |
| 17 | Si existen errores se devuelven los comprobantes a los responsables de su emisión para corregirlos. | 6 | 1.20% | \$ 0.29 | \$ 0.82 |
| 18 | Corrección de errores y devolución a contabilidad | 25 | 5.00% | \$ 0.87 | \$ 3.40 |

| ORDEN | DESCRIPCIÓN PROCESO | INDICADOR DE TIEMPO (minutos) | PORCENTAJE TIEMPO UTILIZADO | COSTO (hora/hombre) | COSTO ADMINSTRATIVO |
|--------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 19 | Aprobación final de la transferencia en el sistema del banco para que se proceda a su efectivización. | 5 | 1.00% | \$ 0.24 | \$ 0.68 |
| 20 | Verificar transferencia realizada. | 5 | 1.00% | \$ 0.17 | \$ 0.68 |
| 21 | Envío vía e-mail de la confirmación de valores transferidos especificando montos, responsables, cuentas trasferidas. | 20 | 4.00% | \$ 0.69 | \$ 2.72 |
| 22 | Archivo y custodia de comprobantes de egreso. | 35 | 7.00% | \$ 1.70 | \$ 4.76 |
| TOTAL | | 500 | 100.00% | \$ 20.46 | \$ 68.06 |

| | |
|--|---------|
| TIEMPO PROMEDIO POR ACTIVIDAD (minutos) | 22.73 |
| GASTO PROMEDIO POR ACTIVIDAD | \$ 4.02 |

| COSTO ADMINISTRATIVO | Valor mensual |
|----------------------|-------------------|
| Luz | \$ 350.00 |
| Agua | \$ 110.00 |
| Teléfono | \$ 600.00 |
| Arriendo | \$ 900.00 |
| Total | \$ 1960.00 |

| | |
|--------------------------|---------|
| Valor Hora Diario | \$ 8.17 |
| Valor por minuto | \$ 0.14 |

OBSERVACIONES

En el procedimiento número 3, puede existir una cierta demora, si las solicitudes no llegan con la información completa y por lo tanto esa solicitud queda en espera.

d) Indicadores

| NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA | RESULTADOS | | Beneficio | INFORMACIÓN QUE PROPORCIONAN | UTILIDAD PARA LA EMPRESA |
|---|--|----------------------|-------------------|---|---|--|
| | | Proceso en Ejecución | Proceso Propuesto | | | |
| Solicitudes recibidas fuera del horario | Número de solicitudes recibidas fuera <u>del horario</u> Total de solicitudes recibidas | 49.6% | 26.4% | Se ha mejorado en un 23,2% la recepción de las solicitudes de transferencia, es decir que de 125 solicitudes que en promedio se reciben semanalmente, tan solo 32 de ellas llegan fuera de horario, lo que anteriormente se tenían alrededor de 62 solicitudes que llegaban pasado las 10 am, hora en la cual se cierra la operación. | Porcentaje de solicitudes de transferencia que son enviadas por los ejecutivos de cuenta a tesorería, pasado el horario de recepción de las mismas. | Definir el porcentaje de cumplimiento de las políticas del área de tesorería, y tomar las acciones pertinentes para sancionar su incumplimiento. Contar con una medida de análisis para cuantificar el perjuicio económico resultante de esta falencia del proceso. |

| NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA | RESULTADOS | | Beneficio | INFORMACIÓN QUE PROPORCIONAN | UTILIDAD PARA LA EMPRESA |
|--|---|------------|-----|---|--|---|
| Cumplimiento de requisitos de solicitudes de transferencia | <p>Número de solicitudes recibidas con respaldos <u>completos</u></p> <p>Total de solicitudes recibidas</p> | 34,40% | 60% | <p>El proceso ha tenido una mejora del 25,6%, en la recepción de solicitudes; las mismas que con colaboración del área de operaciones, llegan a tesorería con la información completa, y ayudan a que tanto la contabilización de las transferencias y la facturación de los valores transferidos tenga mayor control y se permita su recuperación.</p> | <p>Porcentaje de solicitudes de transferencia que son enviadas por los ejecutivos de cuenta con la totalidad de los documentos de respaldo y la información necesaria, que sustente la transferencia solicitada y permita a futuro recuperar los valores a través de la facturación de los mismos.</p> | <p>Tomar las acciones correctivas para exigir el cumplimiento de esta política a todos los empleados involucrados en el proceso, y así lograr que mientras los empleados se adapten al proceso se mejore paulatinamente este indicador y la recuperación de valores sea más efectiva.</p> |

| NOMBRE DEL INDICADOR | FÓRMULA | RESULTADOS | | Beneficio | INFORMACIÓN QUE PROPORCIONAN | UTILIDAD PARA LA EMPRESA |
|---|---|------------|-----|---|--|---|
| Revisión contable de transferencias previo a su ejecución | Solicitudes de transferencia revisadas previo a su <u>ejecución</u> Total de transferencias realizadas | 0% | 90% | En este indicador se observa que el beneficio obtenido por la empresa corresponde al 90%, como resultado de la reestructuración del proceso, el cual en su ejecución anterior perdía el control previo del uso de los recursos, y la revisión contable era posterior a la ejecución de la transferencia. Tan solo el 10% de las transferencias son ejecutadas sin control previo; esto debido a la urgencia de ciertas transacciones, o por la ausencia del contador. | Porcentaje de solicitudes de transferencia que son revisadas previo a su ejecución en el sistema bancario, con el fin de conocer el control establecido a estas transacciones. | Conocer el nivel de control ejercido sobre el uso y destino de los recursos, para determinar si el control efectuado ayuda a evitar errores de duplicación de valores, transferencias indebidas, entre otros errores. |

e) Costo – beneficio

Se puede observar que el proceso propuesto requiere un mayor tiempo de ejecución por el aumento de actividades, así como también mayor control, y por ende mayores costos en relación al proceso anterior.

Estos minutos y costos adicionales, le representan a la empresa un mejoramiento en cuanto a la administración de los recursos y a la ejecución de los controles; su costo incrementa apenas con ochenta y dos centavos con relación al proceso ejecutado; y que si se observa estos costos promediados de acuerdo al número de actividades, incluso resulta más conveniente el proceso propuesto.

A manera de ejemplo se analizó este problema en el capítulo anterior, como parte del proceso se determinó que, durante una semana de trabajo en la cual se receptaron solicitudes de transferencia fuera de horario, no se pudieron cubrir al día, dio como resultado multas, demorajes, almacenajes, entre otros, generándose un promedio diario de 900 dólares adicionales. Totalizando el efecto por una semana suman, 4.500 dólares extras, lo que provocaría un perjuicio anual aproximado de 234.000 dólares.

Con el proceso planteado, este factor se ha mejorado, pues que con la medición de indicadores, se ha obtenido mejores resultados a través del proceso propuesto, ya que las solicitudes receptadas dentro del horario han aumentado, lo que a largo plazo, y cuando el personal se familiarice con el nuevo proceso, beneficiará a la empresa en cuanto al manejo de los recursos en función de una correcta programación de las actividades.

Cuantificando este beneficio, al igual que en el análisis anterior, con base a una semana de aplicación de la propuesta, se obtuvo el valor

del perjuicio por esta deficiencia fue de 610 dólares, que si bien aún siguen causando perjuicio, se pudo reducir este promedio, que anualmente representaría un valor de 158.600 dólares. Hay que considerar que la aplicación de este análisis fue elaborado en una semana y que el personal tanto de operaciones como de tesorería no se encontraba totalmente familiarizado con el proceso.

Se estima que a medida que el proceso sea asimilado por los involucrados en el mismo, puede generar un mejoramiento en la gestión del área de tesorería, reduciendo los valores que causarían perjuicio económico a la empresa.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

6.1.1 Generales

- 6.1.1.1 La empresa no cuenta con una planificación estratégica técnicamente elaborada, que realice previamente un diagnóstico situacional, para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y a partir de su análisis se puedan estructurar tanto objetivos y estrategias a ser cumplidos en un período específico.
- 6.1.1.2 La visión de la empresa, tiene un enfoque generalista y no delimita un horizonte de tiempo en el cual ésta se vaya a cumplir, por lo que su planteamiento resulta utópico, y no un deseo real de la organización.
- 6.1.1.3 La empresa no cuenta con políticas de acción para sus áreas integrantes, lo que ocasiona que tanto las obligaciones, responsabilidades y acciones no sean delimitadas correctamente, y no se cuente con un lineamiento formal que rija el desempeño de las funciones de cada empleado.
- 6.1.1.4 Los objetivos de calidad, que mantiene la empresa en virtud de poseer la certificación ISO 9001:2000, no han sido revisados y adaptados a la realidad actual de la empresa, por lo que en su redacción se encuentran como objetivos a cumplir, aquellos que ya fueron logrados anteriormente, y no se han planteado objetivos nuevos.

6.1.2 Área de Tesorería

- 6.1.2.1 La falta de colaboración de los empleados involucrados en la solicitud de transferencia de los recursos y la incorrecta planificación de su desembolso, ha provocado que la empresa se vea envuelta en problemas diarios de iliquidez; por lo que la empresa se ve en la obligación de suplir la falta de efectivo acudiendo, a préstamos bancarios o de terceros.
- 6.1.2.2 La empresa enfrenta problemas de crédito bancario, ocasionados por los constantes sobregiros de sus cuentas y la cantidad de cheques protestados, que han ocasionado sanciones a ciertas cuentas de la empresa, lo que dificulta su situación financiera y los pagos a proveedores.
- 6.1.2.3 La imposibilidad de obtener créditos bancarios fácilmente, ha provocado que el 98% de los préstamos sean de terceras personas; las mismas que le cobran a la empresa una tasa de interés mensual entre el 4% hasta el 10%, dependiendo el monto de la deuda.
- 6.1.2.4 Los problemas de iliquidez, han ocasionado que muchas cuentas por pagar se encuentren vencidas, y que ciertos proveedores, hayan cerrado la línea de crédito a la empresa, dificultando cada vez más la gestión de tesorería, al no contar con los recursos suficientes para cubrir las obligaciones adquiridas.

6.1.3 Área de Facturación

- 6.1.3.1 Existe una deficiencia en cuanto al seguimiento de facturas devueltas, pues no se determinan correctamente las causas de dicha devolución, generando perjuicio para la empresa, quien

asume estos valores sin investigar a fondo las responsabilidades personales existentes.

- 6.1.3.2 La anulación de las facturas, por valores no aceptados por el cliente, y que la empresa debe asumir, no se realiza bajo la autorización de la gerencia, lo que ocasiona una pérdida de control y desconocimiento de las autoridades.

6.1.4 Área de Cuentas por Cobrar

- 6.1.4.1 Existe una falta de identificación de la naturaleza de la cobranza de servicios y reembolsos, que al ser cobrados bajo un mismo esquema y un mismo vencimiento, generan en cierta forma problemas de iliquidez a la organización.
- 6.1.4.2 La falta de control sobre la recaudación de comprobantes de retención, genera en varias ocasiones errores en las declaraciones tributarias, obligando al área de contabilidad a realizar correcciones o declaraciones sustitutivas de manera constante y muy frecuente cada mes.
- 6.1.4.3 La gestión de cobranza es realizada por una sola persona, quien tiene a su cargo alrededor de 150 clientes, lo que genera que solo se preste mayor atención a las cuentas de clientes tipo A, consideradas así por el volumen de su cartera.
- 6.1.4.4 La falta de atención a los clientes menores, ha ocasionado que la gestión de cobranza a estas cuentas sea deficiente, y exista cartera vencida mayor a 90 días.

6.1.5 Área de Cuentas por Pagar

- 6.1.5.1 Existe una falta de control en cuanto a la documentación que respalda una compra y la autenticidad de los documentos del proveedor, lo que genera un riesgo de causar perjuicio económico a la empresa, causado por compras indebidas, sobrevaloradas, o problemas con facturas caducadas que luego se conviertan en gastos no deducibles para la empresa.
- 6.1.5.2 La inexistencia de una política y un proceso definido, en cuanto a la entrega de comprobantes de retención a los proveedores, ha generado descuido en esta actividad y por lo tanto un perjuicio económico para la empresa cuando estos valores son asumidos por la misma.

6.1.6 Área de Contabilidad

- 6.1.6.1 El área de contabilidad presenta una debilidad en cuanto a su gestión, pues la custodia de los comprobantes tanto de ingreso, egreso, retención, gastos, entre otros, que son el respaldo de los resultados obtenidos y de la información que genera esta área, no son custodiados por el responsable de la contabilidad, sino por quien los ejecuta; existiendo el riesgo de adulteración de documentos, pérdida de comprobantes, pérdida de documentos originales, ausencia del custodio y desconocimiento de la ubicación de los archivos, entre otros.
- 6.1.6.2 Existe falta de control en cuanto a la puntualidad del registro de las transacciones, pues la entrega de documentos para su revisión contable, se recepta en ocasiones con varios días de retraso, lo cual puede provocar una mala precepción y análisis de los saldos reales de las cuentas.

6.1.7 Área de Inventarios

- 6.1.7.1 En ésta área las deficiencias de control son agravantes, pues no se maneja un historial estadístico del uso de los suministros, que permita monitorear su uso e identificar un aumento excesivo del gasto de los mismos.
- 6.1.7.2 Se ha determinado que no existe un conteo físico independiente de las existencias, incumpliendo una normativa de control interno fundamental.
- 6.1.7.3 La bodega donde se guarda tanto los suministros como el archivo pasivo, no se encuentra bien organizada y el desorden en general dificulta la búsqueda de documentos en el archivo.

6.1.8 Área de Recursos Humanos

- 6.1.8.1 Esta área enfrenta problemas de organización y actualización de información en los archivos del personal, existiendo el riesgo de que no se pueda realizar una correcta promoción interna cuando el caso lo amerite.
- 6.1.8.2 El área de recursos humanos, en su función de elaboración de nómina, se encuentra desaprovechando las facilidades del sistema contable utilizado por la empresa, pues realiza muchas actividades manualmente, utilizando mucho tiempo en ello, y generando una debilidad en cuanto al control y validación de los montos que se calculan para el rol de pagos.

6.1.9 Área de Compras Locales

- 6.1.9.1 El proceso en mención, enfrenta grandes problemas de incumplimiento del proceso, pues muchas veces la compra es realizada sin previa autorización.
- 6.1.9.2 Existe falta de control en el cumplimiento del proceso, que exige el llenado de formatos para el efecto y la pertinente aprobación de la gerencia general.

6.1.10 Cumplimiento de Hipótesis

- 6.1.10.1 Para el desarrollo del presente proyecto de tesis, se plantearon en general como hipótesis que la propuesta realizada, contribuiría al desarrollo de las actividades de una manera más ordenada, respetando los niveles de autorización y control pertinentes; lograr una mejor comunicación entre las áreas, realizar un trabajo coordinado y en conjunto; y determinar la inexistencia de políticas, controles y procedimientos formalmente establecidos y difundidos; lo cual se puede concluir que se ha cumplido de manera casi total, pues para lograr una mejor comunicación y un trabajo coordinado, es necesario que el personal se familiarice con los procesos reestructurados.
- 6.1.10.2 Sin embargo, se puede asegurar en base a la aplicación práctica y los resultados obtenidos de ésta, se ha logrado parcialmente y se logrará totalmente un desarrollo de las actividades de manera más ordenada, en observancia de controles y un trabajo coordinado entre las diferentes áreas que conforman no solo el Sistema Administrativo Financiero de GIS LOGISTICS CÍA. LTDA; sino de las demás áreas que

relacionan su trabajo con las áreas integrantes del sistema en estudio.

6.2 RECOMENDACIONES

6.2.1 Generales

6.2.1.1 Se recomienda que la empresa realice un diagnóstico situacional, y una planificación estratégica con base a criterios técnicos que le permitan plantear objetivos y estrategias correctamente alineadas a la realidad y las necesidades de la organización.

6.2.1.2 A base de un análisis situacional y a la planificación estratégica, se recomienda que se plantee una visión empresarial, realista y ajustada a los deseos e ideales de la empresa, estableciendo un período de cumplimiento en el cual los esfuerzos de la organización lleguen a cumplir con esta idea futura.

6.2.1.3 Se recomienda que la empresa realice un diagnóstico de las actividades y responsabilidades de las áreas no consideradas en esta tesis (operaciones y comercial); de manera que se pueda establecer una correcta delimitación de responsabilidades y obligaciones, con el fin de definir políticas de acción para estas áreas no consideradas y que complementen las políticas presentadas en el Instructivo propuesto y adjunto a la presente tesis.

6.2.1.4 Es necesario que el comité de calidad existente en la empresa en conjunto con las jefaturas de las diferentes áreas, revisen, definan y actualicen los objetivos de calidad que se promueven,

con el fin de estos reflejen la realidad actual de la empresa y definan nuevas acciones a seguir.

- 6.2.1.5 La jefatura Administrativa- Financiera de GIS LOGISTICS CÍA. LTDA., en conjunto con la Gerencia General, y las Jefaturas de las demás áreas integrantes de la compañía, deben analizar la interrelación de todos sus procesos para definir tanto fortalezas y debilidades, que afecten no solo al proceso analizado sino a los procesos con los cuales se tenga relación.

6.2.2 Área de Tesorería

- 6.2.2.1 Se requiere un mayor compromiso de los empleados involucrados en las solicitudes y transferencia de recursos, para lo cual es necesario difundir las responsabilidades y obligaciones de cada colaborador. Adicionalmente es necesario que mejore la planificación del uso de los recursos, a través de la elaboración y la correcta utilización de herramientas de control como el flujo de efectivo, en el cual se debería considerar un fondo que cubra eventualidades, valor que por la experiencia y la naturaleza de las operaciones se podría identificar en base al promedio de los valores extras que se generan diariamente.
- 6.2.2.2 La empresa requiere que mejore el manejo de sus cuentas bancarias y el control diario tanto de las cuentas, como de los cheques pagados, cobrados, y no cobrados; conciliando los movimientos con lo previsto en los flujos de efectivo, de manera que se eviten en lo posterior protestos de cheques, e inconvenientes que afecten a la capacidad de crédito de la empresa frente a instituciones bancarias.

- 6.2.2.3 En vista de la situación crediticia de la empresa, se debería analizar el perjuicio que representan las tasas de interés excesivas que muchos acreedores cobran a la empresa. En tal virtud, es necesario que la empresa haga un completo estudio de su situación financiera que sirva de base para la elaboración de una planificación financiera que contemple situaciones emergentes, fuentes de financiamiento más adecuadas que incluyan la participación de los socios, inyecciones de capital e inversiones.
- 6.2.2.4 La empresa debe negociar con sus proveedores la forma de pago de su cartera vencida y en lo posible lograr que el plazo de crédito se extienda, de manera que se ajuste a la capacidad de pago real de la compañía; la cual se determinará a base de un análisis de los gastos previstos cada mes y las cobranzas proyectadas. Se debe establecer un compromiso serio de GIS LOGISTICS hacia sus proveedores, de manera que su relación mejore y que se vayan recuperando las líneas de crédito.
- 6.2.2.5 Debido a la naturaleza de la empresa y a los montos que esta maneja, es necesario que la empresa realice un estudio comparativo de ingresos, costos y gastos, para determinar las causas de los problemas de iliquidez presentes.
- 6.2.2.6 De acuerdo al análisis sugerido, es necesario que la empresa revise las tarifas establecidas, en función de sus beneficios, para determinar si los valores cobrados realmente compensan los gastos incurridos.

6.2.3 Área de Facturación

- 6.2.3.1 Delimitar las funciones del jefe de facturación y cobranza, el cual deberá ser el responsable de realizar un seguimiento y presentar el respectivo informe de las causas, los responsables y los perjuicios provocados por la devolución de las facturas, para que la gerencia determine las acciones pertinentes.

- 6.2.3.2 La anulación de facturas debe obedecer a una autorización bajo conocimiento de la gerencia general, para lo cual se sugiere considerar como parte del proceso de elaboración de factura, la respectiva autorización de gerencia para proceder a la anulación de las mismas cuando el cliente las devuelve por no considerarlas válidas.

6.2.4 Área de Cuentas por Cobrar

- 6.2.4.1 Es necesario se identifique la diferencia existente entre una cuenta por cobrar por servicios y por concepto de reembolso de gastos, las cuales son de diferente naturaleza y por lo tanto requieren diferente tratamiento. Es necesario que tanto el personal de cobranza como el cliente tengan presente este concepto de manera que la cobranza de una cuenta de reembolso de gastos se realice en el plazo máximo de una semana; y en el caso de que por motivos contractuales ciertos clientes tengan un tratamiento preferencial en este concepto, es necesario se defina una política y calendario de cobros que se ajuste a las necesidades de recursos que tiene la empresa.

- 6.2.4.2 Establecer la importancia y los efectos tributarios de la recaudación de comprobantes de retención, y responsabilizar a

la jefatura del área el control y seguimiento de esta actividad, como parte importante de la gestión de cobranzas.

- 6.2.4.3 Se recomienda analizar el costo beneficio que implicaría para la empresa, la contratación de un asistente de cobranza, que ayude a mejorar la gestión de esta área y se pueda establecer una recuperación más efectiva de la cartera.
- 6.2.4.4 Formular un plan de recuperación de la cartera vencida, sin importar que el monto sea o no significativo. Dicha recuperación y cierre de cuentas vencidas debería realizarse en el plazo máximo de un año y deberá ser responsabilidad del jefe del área la supervisión y seguimiento de dicho plan.

6.2.5 Área de Cuentas por Pagar

- 6.2.5.1 Determinar los responsables tanto de la elaboración y recopilación de los documentos que respalden las compras; así como definir los documentos mínimos necesarios, los requisitos de los mismos y las firmas de autorización pertinentes que respalden las compras y que aseguren el correcto y ordenado cumplimiento del proceso definido.
- 6.2.5.2 Establecer como un proceso documentado, la entrega de comprobantes de retención, definiendo para el efecto el área responsable de la ejecución del mismo y su respectiva difusión.

6.2.6 Área de Contabilidad

- 6.2.6.1 Evaluar el riesgo de pérdida y adulteración de la documentación y comprobantes de contabilización, con el fin de definir la modificación de los procesos en los cuales estos

se generan, y encargar la custodia total de dichos documentos al área de contabilidad, como único responsable de su cuidado y manipulación.

- 6.2.6.2 Realizar un seguimiento diario de la contabilización de los hechos y transacciones efectuadas por la empresa, de manera que se evite el retraso en el registro de los mismos, y otorgar la potestad al coordinador contable para tomar acciones correctivas que se ajusten a las políticas y reglamentos de la empresa.

6.2.7 Área de Inventarios

- 6.2.7.1 Realizar un seguimiento estadístico del uso de los suministros, creando para el efecto una base histórica donde se registre las requisiciones de suministros; identificando ciudades, montos, uso promedio y frecuencia de solicitud de los mismos; de manera que se pueda conocer con claridad las áreas donde el mal gasto, abuso o hurto de suministros sea reincidente.
- 6.2.7.2 Encargar al área de contabilidad la responsabilidad de realizar un conteo físico de las existencias, definiendo fechas aleatorias y personal ajeno e independiente de las áreas de contabilidad e inventarios, con el fin de establecer un control adecuado de las existencias y tomar las medidas pertinentes en el caso de que se determine faltantes.
- 6.2.7.3 Diseñar una correcta distribución del espacio existente en la bodega de archivo, en donde se pueda establecer un criterio de ubicación de la documentación pasiva de acuerdo al área a la que pertenece, el período, el uso, entre otros factores que faciliten su búsqueda.

6.2.8 Área de Recursos Humanos

- 6.2.8.1 Revisar y actualizar las carpetas y la documentación de cada empleado, exigiendo para el efecto documentos que validen su formación profesional y las capacitaciones recibidas, pues estos son documentos fundamentales para analizar en el momento que se requiera un reclutamiento interno.

- 6.2.8.2 Solicitar al área de sistemas y/o al programador del sistema contable, la actualización y puesta en marcha de nuevas funciones para el módulo de recursos humanos. Adicionalmente se requiere la capacitación sobre su uso al personal involucrado; con el fin de facilitar y automatizar la generación de roles de pagos y la información que alimenta a dicho documento.

6.2.9 Área de Compras Locales

- 6.2.9.1 Establecer el nivel de responsabilidad y definir las obligaciones de los involucrados en el área, con el fin de que el proceso sea cumplido a cabalidad, sin pasar por alto los niveles de autorización y la recopilación de la documentación pertinente.

- 6.2.9.2 Difundir a todas las áreas de la empresa las políticas del área de compras locales y los documentos necesarios para solicitar, respaldar y autorizar la compra de suministros, y demás materiales necesarios.

6.2.10 Cumplimiento de Hipótesis

- 6.2.10.1 Es necesario que las autoridades de la empresa, revisen la propuesta aquí presentada, y condensada en el anexo adjunto, que representa un “Instructivo para el Sistema Administrativo-

Financiero”, de manera que sugieran los cambios necesarios de acuerdo a sus requerimientos, y luego de su aprobación pueda ser puesto en marcha para mejoramiento de la gestión financiera y administrativa.

- 6.2.10.2 Difundir las políticas establecidas y aprobadas, y capacitar al personal involucrado en los procesos que han sido reestructurados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ley de Compañías
2. BRAVO V. Mercedes: Contabilidad General; Sexta Edición; Editorial Nuevo día; Quito – Ecuador.
3. MOLINA, Antonio: Contabilidad General; Tercera Edición s.e.; Quito – Ecuador.
4. SARMIENTO R, Rubén: Contabilidad General; Décima Edición s.e.; Quito – Ecuador 2005.
5. CHIRIBOGA, Alberto: Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano.
6. CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, quinta edición, 1999, Colombia, Editorial McGrawHill.
7. WHITTINTONG, Ray y PANY, Kurt: Auditoría un Enfoque Integral, Doceava Edición, 2000, Irwin/ McGrawHil.
8. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
9. http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm
10. <http://www.geocities.com/WallStreet/Bank/6591/visionuv.html>
11. http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_156/programa/main/viu/dis_i_pla/viu09.htm
12. <http://admon.8m.com/html/glosario>
13. <http://www.definicion.org/estrategia>
14. <http://www.definicion.org/estrategia>
15. [http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_\(%C3%A9tica\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_(%C3%A9tica))

16. <http://www.abcpedia.com/diccionario/concepto-valor.html>
17. <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionDeValoresYCaracter%EDsticas>
18. http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#An.C3.A1lisis_Interno
19. <http://thelma-angulo-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/23/analisis-del-macroambiente-y-del-microambiente>
20. Boletín de inflación. Primer Trimestre 2009. Banco Central del Ecuador
21. http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_Interno_Bruto
22. http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s
23. www.eltiempo.com.ec
24. www.eltiempo.com.ec
25. <http://thelma-angulo-ccmk27.nireblog.com/post/2007/08/23/analisis-del-macroambiente-y-del-microambiente>

ANEXO

ANEXO

GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.



Instructivo

SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO

2009

INTRODUCCIÓN

El Sistema Administrativo Financiero de la empresa Gis Logistics Cía. Ltda., cuyo desenvolvimiento en la compañía es fundamental para la consecución de objetivos corporativos, como el pilar de las operaciones y actividades desarrolladas por la organización; ha requerido de una normativa formal, que establezca lineamientos de acción claros, y parámetros a seguir para el mejor desenvolvimiento de las actividades empresariales dentro de esta área

El presente instructivo hace referencia a los procesos investigados en el proyecto de tesis adjunto, y en el cual se ha evaluado el desenvolvimiento de los mismos; lo que ha motivado el planteamiento de políticas y descripción de los procesos que han sido modificados en función de la mejora de la gestión del área en mención.

I. OBJETIVOS

El presente instructivo pretende ser un documento de carácter formal que logre los siguientes objetivos:

- Establecer parámetros, condiciones y criterios en la realización de los procesos integrantes del sistema administrativo financiero, con el fin de constituirse en un documento de apoyo y sustento de las acciones tomadas en el desarrollo de los mismos.
- Establecer lineamientos que mejoren la gestión de los procesos del sistema administrativo financiero.
- Complementar las acciones de mejora implementadas luego de la evaluación de los procesos integrantes del sistema en mención.

II. ALCANCE

El presente instructivo, propone lineamientos de acción para normar las actividades de las siguientes áreas listadas a continuación:

SISTEMA FINANCIERO

1. Área de Tesorería
2. Área de Cuentas por Cobrar Clientes
3. Área de Inventarios
4. Área de Cuentas por Pagar (proveedores)
5. Área de Contabilidad
6. Área de Facturación

SISTEMA ADMINISTRATIVO

1. Área de Recursos Humanos
2. Área de Compras Locales

III. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

SISTEMA FINANCIERO

1. ÁREA DE TESORERÍA.

POLÍTICAS

Son políticas del área de Tesorería:

- a) Establecer como hora máxima de recepción de solicitudes de transferencias las once horas antes del meridiano (11h00 am), pasada esta hora se enviará confirmación de cierre por parte de tesorería a todos los ejecutivos de cuenta a nivel nacional y no se receptorá ninguna solicitud de transferencia recibida, salvo autorización expresa del jefe administrativo financiero.
- b) Ejecutar las transferencias únicamente si estas contienen la información completa en cuanto a: Cliente, pedido interno, valor a transferir, concepto, factura de la empresa beneficiaria de la transferencia.
- c) Efectuar la cancelación de las facturas de proveedores únicamente cuando en el comprobante de compra se encuentre adjunta la factura original del proveedor.

NIVELES DE AUTORIZACIÓN

- a) **Gerente General.-** Encargado de ejercer autoridad de primera instancia, cuya función está centrada en la aprobación y autorización de hechos cuya naturaleza genere desembolsos de dinero no contemplados en la operación diaria o perjuicio económico a la empresa.
- b) **Jefe Administrativo Financiero.-** Encargado de ejercer autorización de segunda instancia, centrada fundamentalmente en la aprobación de eventos y transacciones de carácter operacional, que incluyen: Autorización de transferencias, entrega de cheques destinados para pago de proveedores, autorización de primera instancia en el caso de ausencia del gerente general; bajo la figura de delegación de funciones reglamentada en el presente documento.
- c) **Tesorero.-** Autorización de tercera instancia, que incluye: Autorización de transferencias, autorización de emisión de cheques, aprobación y control previo de comprobantes de egreso.

RESPONSABILIDADES

Tesorero.

Son responsabilidades del tesorero:

1. Manejo y evaluación de la situación financiera y económica.
2. Administración de la liquidez de las empresas.
3. Proveer de flujo de recursos financieros a bajo costo, de acuerdo a las circunstancias y en el momento en que así lo requieran la empresa.
4. Será responsable de conseguir y mantener un nivel de endeudamiento óptimo.

5. Establecer mecanismos de comunicación efectiva, para mejorar las relaciones laborales con las áreas cuyo trabajo mantiene un vínculo directo con el área en mención.
6. Vigilar el cumplimiento cabal de las obligaciones y responsabilidades de los colaboradores a su cargo.

Asistente Financiero

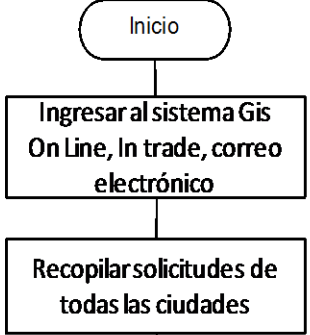
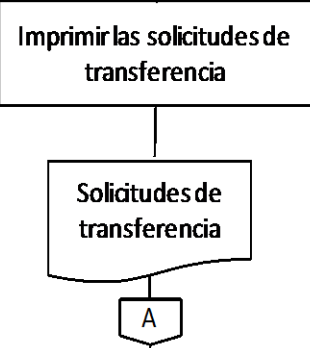
Son responsabilidades del asistente financiero:

1. Obtener toda la documentación que respalde el registro de las transacciones a su cargo.
2. Revisar que la documentación que utiliza para evidenciar las transacciones y movimientos de dinero a su cargo, cuenten con la totalidad de los requisitos necesarios para una correcta identificación de los hechos y la recuperación de valores, si fuera el caso.
3. Respetar los niveles de autorización y control establecidos, para generar transferencias de valores y toda actividad que implique movimiento de recursos.
4. Asegurarse que se hayan considerado todos los valores pendientes de pago y transferencias, hasta el momento de elaborar los documentos de resumen, entregados a tesorería.

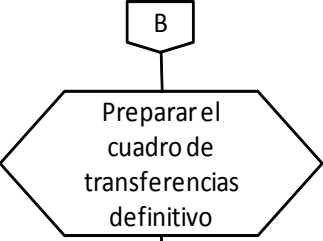
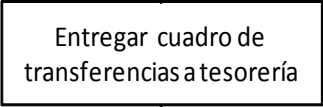
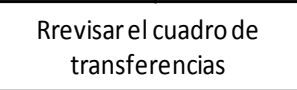
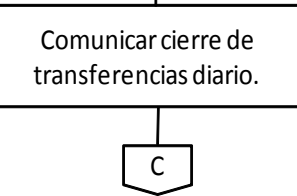
**DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.**

ÁREA: TESORERÍA

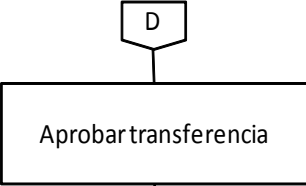
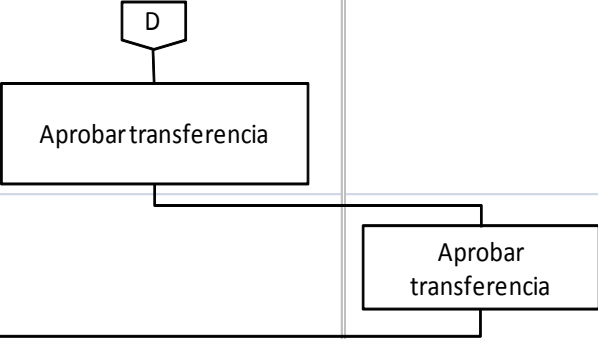
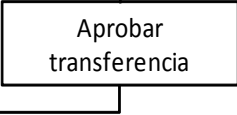
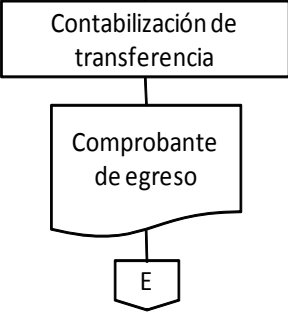
PROCESO: TRANSFERENCIA DE VALORES PARA OPERACIÓN

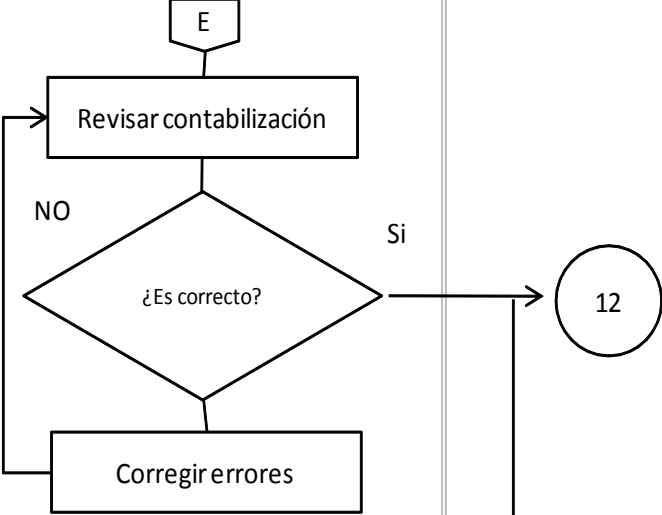
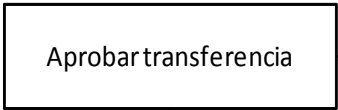
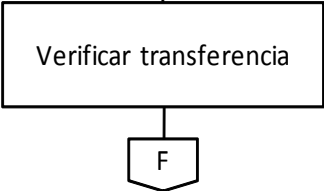
| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE FINANCIERO | TESORERO | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO |
|------|--|----------------------|---|----------|--------------------------------|
| 1 | Ingreso al sistema; Gis On line, In Trade y cuenta de correo electrónico para recopilar las solicitudes de transferencia de valores que son requeridas por las diferentes ciudades, para cubrir pagos de almacenamientos, demorajes, valores para aduana, etc. | |  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Ingresar[Ingresar al sistema Gis On Line, In trade, correo electrónico] Ingresar --> Recopilar[Recopilar solicitudes de todas las ciudades] </pre> | | |
| 2 | Imprimir emails, solicitudes de transferencia, programación semanal, como respaldos de los valores a transferirse. | |  <pre> graph TD Imprimir[Imprimir las solicitudes de transferencia] --> Solicitudes[Solicitudes de transferencia] Solicitudes --> A{A} </pre> | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE FINANCIERO | TESORERO | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO |
|------|---|----------------------|--|----------|--------------------------------|
| 3 | Revisar que toda solicitud posea número de pedido interno, caso contrario solicitar número y mantener en espera la transferencia. | | <pre> graph TD A{{A}} --> B[Verificar número de pedido interno PI en cada solicitud] B --> C{¿Existe PI?} C -- Si --> D[Validar factura, y demás respaldos e incluir transferencia en cuadro] C -- NO --> E[Mantener en espera] E --> F[Solicitar PI a ejecutivo de cuenta] F --> B </pre> | | |
| 4 | Validar factura, y demás respaldos e incluir transferencia en cuadro de transferencias para operación | | <pre> graph TD D[Validar factura, y demás respaldos e incluir transferencia en cuadro] --> B{{B}} </pre> | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE FINANCIERO | TESORERO | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO |
|------|---|----------------------|--|---|--------------------------------|
| 5 | Preparar el cuadro de transferencias para operación, en donde se especifica el nombre del ejecutivo solicitante, el cliente, el monto de anticipos del mismo, el monto de la solicitud, el concepto de la misma y los valores reales a ser transferidos de acuerdo a la disponibilidad de fondos. | |  | | |
| 6 | Entregar a tesorería el cuadro de transferencias con todas aquellas solicitudes que hasta el momento se han completado. | |  | | |
| 7 | Revisar cuadro de transferencias. | | |  | |
| 8 | Comunicar cierre de transferencias diario. | | |  | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE FINANCIERO | TESORERO | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO |
|------|--|----------------------|--|---|--------------------------------|
| 9 | Definir la urgencia y necesidad real de las transferencias, pues pueden solicitarse valores que no necesariamente son urgentes para ese día y que pueden esperar. | | | <pre> graph TD C{{C}} --> A[Definir urgencia y necesidad de valores] </pre> | |
| 10 | Comprobar la existencia de fondos suficientes, tanto en el flujo de caja como en el los saldos diponibles de las diferentes cuentas bancarias. | | | <pre> graph TD A --> B[Comprobar la existencia de fondos suficientes] </pre> | |
| 11 | Determinar montos de a transferirse de acuerdo a su urgencia, y disponibilidad; quedando las diferencias como saldo a transferir el día siguiente o caso contrario transfiriendo el total de los valores solicitados al día. | | | <pre> graph TD B --> C{¿Fondos suficientes?} C -- NO --> D[Determinar fondos a transferir según disponibilidad] D --> E[Ingreso a sistema bancario los valores a transferir] C -- SI --> E </pre> | |
| 12 | Ingreso de los valores a transferir al sistema de pagos y transferencia del banco desde el cual se genere la transferencia. | | <pre> graph TD E[Ingreso a sistema bancario los valores a transferir] --> D{{D}} </pre> | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE FINANCIERO | TESORERO | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO |
|------|---|----------------------|---|---|---|
| 13 | Aprobación de primera instancia por tesorería. | | |  | |
| 14 | Aprobación de segunda instancia por Jefatura Admsitrativa- Finaciera. | | |  |  |
| 15 | Contabilización de las transferencias realizadas en comprobantes de egreso. | |  | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE FINANCIERO | TESORERO | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO |
|------|---|--|--|----------|--------------------------------|
| 16 | Enviar a Contabilidad para su revisión. |  <pre> graph TD E{{E}} --> A[Revisar contabilización] A --> B{¿Es correcto?} B -- NO --> C[Corregir errores] C --> A B -- Si --> D((12)) </pre> | | | |
| 17 | Aprobación final de la transferencia en el sistema del banco para que se proceda a su efectivización. |  <pre> graph TD D((12)) --> E[Aprobar transferencia] </pre> | | | |
| 18 | Verificar transferencia realizada. | |  <pre> graph TD E[Aprobar transferencia] --> F[Verificar transferencia] F --> G{{F}} </pre> | | |

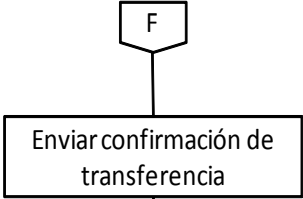
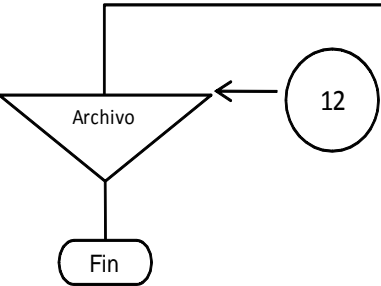

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE FINANCIERO | TESORERO | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO |
|------|--|---|---|----------|--------------------------------|
| 19 | Envío vía e-mail de la confirmación de valores transferidos especificando montos, responsables, cuentas trasferidas. | |  | | |
| 20 | Archivo y custodia de comprobantes de egreso . |  |  | | |

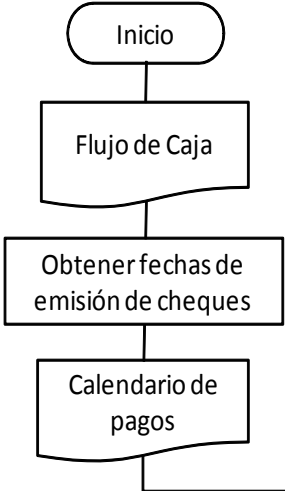
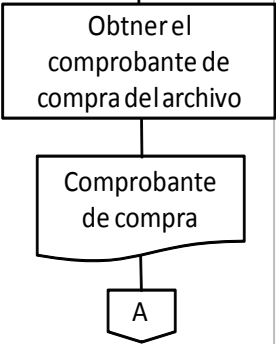
DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.

ÁREA:

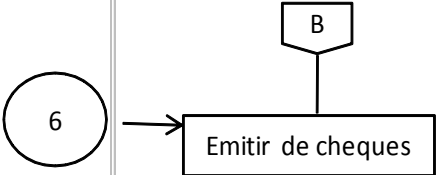
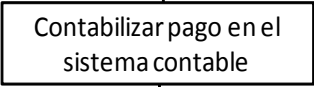
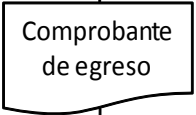
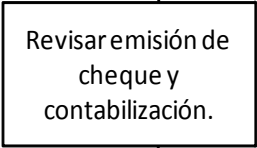
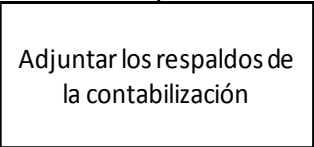
TESORERÍA

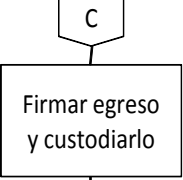
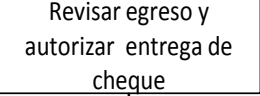
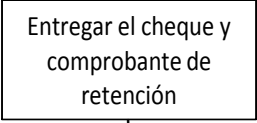
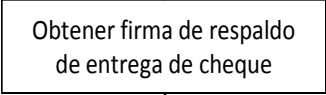
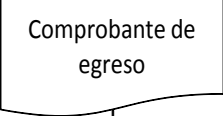

PROCESO: *PAGO A*

PROVEEDORES

| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO | TESORERO | AUXILIAR FINANCIERO | COORDINADOR CONTABLE |
|------|--|--------------------------------|--|---|----------------------|
| 1 | Revisar el flujo de caja semanal para constatar los pagos programados según su vencimiento y la disponibilidad de fondos. | |  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> FlujoCaja[Flujo de Caja] FlujoCaja --> ObtenerFechas[Obtener fechas de emisión de cheques] ObtenerFechas --> CalendarioPagos[Calendario de pagos] CalendarioPagos --> ObtnerComprobante[Obtner el comprobante de compra del archivo] </pre> | | |
| 2 | Una vez definido el calaendarios de pagos , en el archivo de cuentas por pagar, obtner el comprobante de compra custodiado en tesorería, donde se encuentra la factura del proveedor y el comprobante de retención respectivo. | | |  <pre> graph TD ObtnerComprobante[Obtner el comprobante de compra del archivo] --> ComprobanteCompra[Comprobante de compra] ComprobanteCompra --> A{{A}} </pre> | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO | TESORERO | AUXILIAR FINANCIERO | COORDINADOR CONTABLE |
|------|---|--------------------------------|----------|---|----------------------|
| 3 | Verificar la existencia de respaldos de la compra y sobre todo la factura original del proveedor. | | | <pre> graph TD A{{A}} --> B[Verificar respaldos y factura original] B --> C{¿Factura original?} C -- SI --> D((6)) C -- NO --> E[Notificar a contabilidad] </pre> | |
| 4 | Comunicar a contabilidad para que solucione el problema y entregue la factura original del proveedor. | | | <pre> graph TD E[Notificar a contabilidad] --> F[Comunicarse con proveedor] F --> G[Obtener factura original y entregar a tesorería] </pre> | |
| 5 | Receptar factura original y anexar al comprobante de compra | | | <pre> graph TD G[Obtener factura original y entregar a tesorería] --> H[Receptar factura original y anexar al comprobante de compra] H --> I{{B}} </pre> | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO | TESORERO | AUXILIAR FINANCIERO | COORDINADOR CONTABLE |
|------|---|--------------------------------|---|--|----------------------|
| 6 | Emitir los cheques destinados al pago de proveedores cuyas facturas originales se encuentren anexadas al comprobante de compra. | | |  | |
| 7 | Contabilizar el pago en el sistema contable como un comprobante de egreso. | | |  | |
| 8 | Adjuntar al comprobante de egreso, el comprobante de compra, y el cheque. | | |  | |
| 9 | Revisar que tanto el cheque y la contabilización sean correctos. | |  |  | |

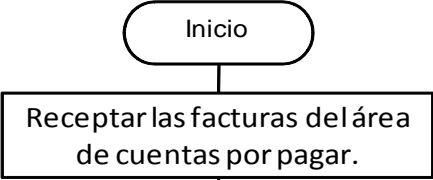
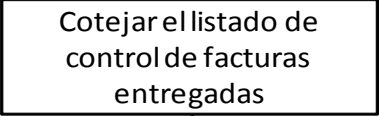
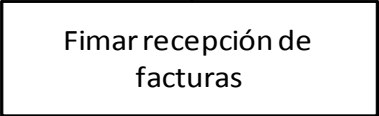
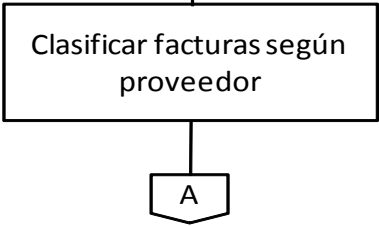
| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO | TESORERO | AUXILIAR FINANCIERO | COORDINADOR CONTABLE |
|------|---|---|---|--|----------------------|
| 10 | Firmar el egreso y custodiarlo hasta la entrega del cheque. | |  | | |
| 11 | Previo a la entrega del cheque al proveedor, revisar el comprobante y firmarlo para autorizar su entrega. |  | | | |
| 12 | Entregar el cheque y el comprobante de retención respectivo. | | |  | |
| 13 | Obtención de la firma, número de cédula o RUC y sello del beneficiario del cheque, que respalden la entrega del mismo, la cual se plasma en el comprobante de egreso. | | |    | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO | TESORERO | AUXILIAR FINANCIERO | COORDINADOR CONTABLE |
|------|--|--------------------------------|----------|---------------------|--|
| 14 | Entrega del comprobante de egreso a Contabilidad para su revisión final. | | | | <pre> graph TD D{{D}} --> A[Revisar contabilización] A --> B{¿Es correcto?} B -- NO --> C[Corregir errores] C --> A B -- SI --> D1[/Archivo/] D1 --> E([Fin]) </pre> |
| 15 | Archivo y custodia de los comprobantes de egreso. | | | | |

DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.

ÁREA: TESORERÍA

PROCESO: ENTREGA DE RETENCIONES

| Paso | DESCRIPCIÓN | AUXILIAR FINANCIERO |
|------|--|---|
| 1 | Receptar las facturas del área de cuentas por pagar. |  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Step1[Receptar las facturas del área de cuentas por pagar.] </pre> |
| 2 | Cotejar el listado de control de facturas entregadas |  <pre> graph TD Step1 --> Step2[Cotejar el listado de control de facturas entregadas] </pre> |
| 3 | Fimar recepción de facturas |  <pre> graph TD Step2 --> Step3[Fimar recepción de facturas] </pre> |
| 4 | Clasificar facturas según proveedor |  <pre> graph TD Step3 --> Step4[Clasificar facturas según proveedor] Step4 --> A{{A}} </pre> |

| Paso | DESCRIPCIÓN | AUXILIAR FINANCIERO |
|------|---|---|
| 5 | Comunicarse con proveedor para informar que la retención respectiva está elaborada y que se acerque a retirarla, o acordar el envío por fax de la misma, hasta entregar la original adjunto con el pago en la fecha que sea establecido por Tesorero. | <pre> graph TD A{{A}} --> B[Comunicarse con proveedor para que se acerque a retirar la retención] B --> C{¿Retira?} C -- SI --> D[Entregar retención original] C -- NO --> E[Enviar por fax] E --> F[Adjuntar timbre a la retención original] </pre> |
| 6 | Entregar retención original a delegado del proveedor y obtener la firma y sello de recibido en la copia que es propiedad de la empresa. Caso contrario enviar por fax y adjuntar el timbre que respalde su envío. | <pre> graph TD D[Entregar retención original] --> G[Obtener firma y sello en copia verde] </pre> |
| 7 | Archivar copia verde de los comprobantes en carpeta. | <pre> graph TD G[Obtener firma y sello en copia verde] --> H[/Archivo/] H --> I([Fin]) F[Adjuntar timbre a la retención original] --> H </pre> |

2. ÁREA DE INVENTARIOS POLÍTICAS

Son políticas del área de inventarios:

1. Controlar el consumo de suministros excesivo, con la elaboración de una base de datos en forma estadística e informativa.
2. Realizar periódicamente y de manera sorpresiva por personal independiente del área, un conteo físico del inventario para corroborar los valores y cantidades registradas en los kárdex.

RESPONSABILIDADES

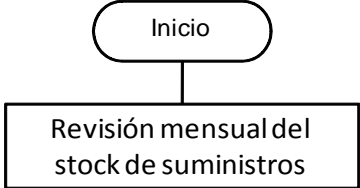
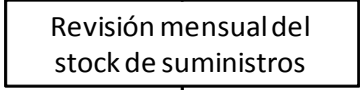
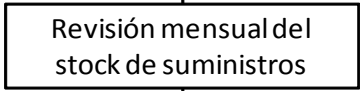
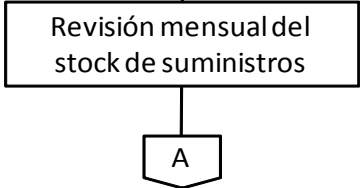
Asistente de Servicios Generales.

Son responsabilidades del Asistente de Servicios Generales.

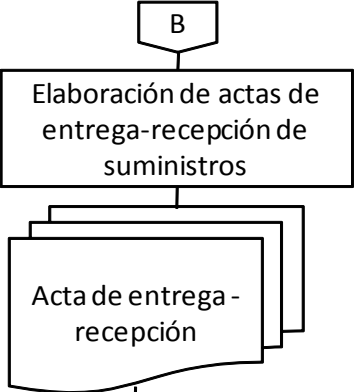
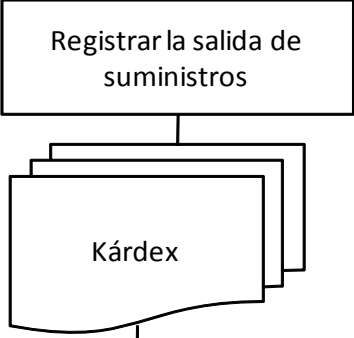
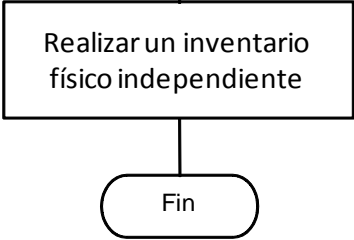
1. Elaboración de :
 - a. Cotizaciones y Compras
 - b. Control de Suministros
 - c. Control de Activos Fijos
 - d. Kárdex de Suministros
 - e. Control de Recursos Materiales
 - f. Control de Seguridades

**DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.**

ÁREA: INVENTARIOS

| Paso | DESCRIPCIÓN | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES |
|------|---|--|
| 1 | Analizar al inicio de cada mes la cantidad de suministros solicitados por ciudad. |  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> R1[Revisión mensual del stock de suministros] </pre> |
| 2 | Establecer un cuadro comparativo del uso del uso de suministros el mes actual vs meses anteriores |  <pre> graph TD R1[Revisión mensual del stock de suministros] --> R2[Revisión mensual del stock de suministros] </pre> |
| 3 | Preparar informe para entregar a gerencia de manera que se pueda monitorear el uso de suministros |  <pre> graph TD R2[Revisión mensual del stock de suministros] --> R3[Revisión mensual del stock de suministros] </pre> |
| 4 | Revisión mensual del stock de los suministros para evitar inexistentes. |  <pre> graph TD R3[Revisión mensual del stock de suministros] --> Fin{{A}} </pre> |

| Paso | DESCRIPCIÓN | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES |
|------|--|---|
| 5 | De no existir en stock los suministros, solicitar la adquisición de los mismos mediante un formato de requerimiento de compra. | <pre> graph TD A{{A}} --> D{¿Stock suficiente?} D -- NO --> P1[Solicitar adquisición de suministros] P1 --> DS1[Requerimiento de compra] D -- SI --> C7((7)) </pre> |
| 6 | Una vez realizada la compra registrar en el kárdex la entrada de los suministros. | <pre> graph TD P2[Registrar la entrada de suministros] --> DS2[Kárdex] </pre> |
| 7 | Recepción y análisis de las solicitudes de proveeduría de suministros de las diferentes áreas, la cual es realizada la primera semana de cada mes. | <pre> graph TD C7((7)) --> P3[Recepción de las solicitudes de proveeduría] P3 --> B{{B}} </pre> |

| Paso | DESCRIPCIÓN | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES |
|------|--|---|
| 8 | Emisión del acta de entrega y recepción de los suministros. |  |
| 9 | Registrar la salida de suministros en el kárdex. |  |
| 10 | Para efectos de control realizar un inventario físico independiente. |  |

3. ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

POLITICAS

Son políticas del área de cuentas por cobrar:

1. Establecer un tratamiento de cobranza diferenciado en la recaudación de valores por reembolsos de gastos, basado en la premisa del que el vencimiento de las liquidaciones de reembolsos es inmediato, por lo que no se considera como tiempo de vencimiento el plazo de crédito negociado con el cliente.
2. Establecer como plazo de recaudación máximo de los reembolsos de gastos una semana desde la fecha de emisión de la liquidación respectiva.

NIVELES DE AUTORIZACIÓN

Se establecen como niveles de autorización de la presente área a las siguientes dignidades:

- a) **Gerente General.-** Encargado de ejercer autorización de primera instancia, para establecer una prórroga en el cobro de cartera por vencer o vencida, en el caso de que el cliente así lo solicitare.
1. **Jefe de facturación y cobranza.-** Encargado de autorizar al mensajero de turno el retiro del cheque del cliente, cuando este sea confirmado.

RESPONSABILIDADES

Jefe de facturación y cobranza.- Son responsabilidades del jefe de facturación y cobranza:

1. Recuperación de cartera en los plazos de vencimiento contemplados.

2. Recuperación inmediata de los valores facturados como reembolsos de gastos, considerando que su vencimiento es inmediato y no obedece al plazo de vencimiento de la factura de servicios.
3. Emisión y envío de estados de cuenta a los clientes, conciliación de sus cuentas y saldos.
4. Visita a clientes para conciliación de cuentas y recuperación de valores (cheques)
5. Coordinación con mensajería para retiro de los cobros
6. Revisión del reporte cobros diarios
7. Establecer mecanismos de comunicación efectiva, para mejorar las relaciones laborales con las áreas cuyo trabajo mantiene un vínculo directo con el área en mención.
8. Vigilar el cumplimiento cabal de las obligaciones y responsabilidades de los colaboradores a su cargo.
9. Es responsabilidad de cobranza la recaudación de comprobantes de retención en el plazo establecido en la ley.

Asistente de facturación.-

Son responsabilidades del asistente de facturación:

1. Elaborar los comprobantes de ingresos.
2. Revisión de los cobros diarios para proceder a elaborar los ingresos, obtención de la copia de la factura de cobranza y los comprobantes de retenciones en la fuente y cruzar con el valor entregado por el Cliente.

DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.

ÁREA: CUENTAS POR COBRAR

PROCESO: GESTIÓN DE COBROS

| Paso | DESCRIPCIÓN | MENSAJERO | TESORERO | JEFE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA | ASISTENTE DE FACTURACIÓN | COORDINADOR CONTABLE |
|------|--|-----------|----------|--|--------------------------|----------------------|
| 1 | Emisión del reporte de cartera semanal, identificando clientes y plazos de vencimiento, el mismo que es obtenido en el sistema contable. | | | <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Emision[Emisión del reporte de cartera] Emision --> SistemaContable[(Sistema Contable)] </pre> | | |
| 2 | Emitir reporte de retenciones pendientes de resgistro que es emitido por el sistema | | | <pre> graph TD Emision[Emisión del reporte de retenciones pendientes] --> SistemaContable[(Sistema Contable)] </pre> | | |
| 3 | Determinar el total de cartera por vencer o vencida correspondiente a servicios que es procesado en el sistema. | | | <pre> graph TD Emision[Determinar cartera vencida o por vencer de servicios] </pre> | | |
| 4 | Determinar el monto a cobrar por concepto de reembolso de gastos, considerando la fecha de emisión de las liquidaciones. | | | <pre> graph TD Emision[Determinar monto a cobrar por reembolsos] </pre> | | |
| 5 | Determinar las retenciones pendientes de registro. | | | <pre> graph TD Emision[Determinar monto a cobrar por reembolsos] --> A{{A}} </pre> | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | MENSAJERO | TESORERO | JEFE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA | ASISTENTE DE FACTURACIÓN | COORDINADOR CONTABLE |
|------|--|-----------|----------|---|--------------------------|----------------------|
| 6 | Comunicación telefónica o visita personal al cliente para confirmar los pagos tanto de servicios como de reembolsos y la entrega de retenciones emitidas por los mismos. | | | <pre> graph TD A[A] --> P1[Confirmar pagos de servicios y reembolso de clientes, y solicitar la entrega de retenciones] P1 --> D1{¿Pagos de servicios?} D1 -- SI --> P2[Coordinar con mensajería los clientes a visitar] D1 -- NO --> P3[Negociar una fecha de cancelación cercana de servicios] P3 --> D2{¿Pago de reembolsos?} D2 -- SI --> P2 D2 -- NO --> P4[Otorgar 1 semana de plazo] P4 --> D1 P2 --> B[B] </pre> | | |
| 7 | Si existiera una negativa en la confirmación del pago, insistir al cliente para lograr una cancelación. Caso contrario negociar una fecha de pago cercana. En el caso de reembolsos hay que recordar al cliente que estos son de vencimiento inmediato(7 días) | | | | | |
| 8 | Confirmado el pago, coordinar con mensajería las rutas y clientes que debe visitar para retirar el cheque. | | | | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | MENSAJERO | TESORERO | JEFE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA | ASISTENTE DE FACTURACIÓN | COORDINADOR CONTABLE |
|------|--|-----------|----------|--------------------------------|--------------------------|----------------------|
| 9 | Retiro del cheque en las oficinas, bancos, o lugar pactado con el cliente. | | | | | |
| 10 | Recepción del cheque y retenciones (al medio día) , clasificarlas por cliente. | | | | | |
| 11 | Elaboración del reporte de cobros diarios, especificando nombre del cliente, valor cancelado, banco y número de cheque, fecha del cheque, detalle de facturas canceladas y totalización de lo cobrado, copia de los cheques receiptados. | | | | | |
| 12 | Determinar el banco y número de cuenta a ser depositado cada cheque recaudado de acuerdo a las necesidades de fondos existentes en cada cuenta. | | | | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | MENSAJERO | TESORERO | JEFE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA | ASISTENTE DE FACTURACIÓN | COORDINADOR CONTABLE |
|------|--|-----------|----------|--------------------------------|--------------------------|----------------------|
| 13 | Llenado de la respectiva papeleta de depósito y entrega al mensajero las papeletas elaboradas. | | | | | |
| 14 | Entregar papeletas a mensajero | | | | | |
| 15 | Revisa y controla mediante la tirilla de la sumadora el total de todos los cheques y valores recibidos | | | | | |
| 16 | Adjunta y firma la tirilla y el reporte de cobros diarios; los entrega a asistente de facturación, encargada de contabilizar los cobros. | | | | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | MENSAJERO | TESORERO | JEFE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA | ASISTENTE DE FACTURACIÓN | COORDINADOR CONTABLE |
|------|---|-----------|----------|--------------------------------|--------------------------|----------------------|
| 17 | Recepción de los reportes de cobros diarios y comprobantes de depósitos (seis de la tarde) entregados por el mensajero. | | | | | |
| 18 | Al reporte de cobros diarios se adjunta la documentación de soporte: copia verde de facturas por cancelar, comprobantes de depósitos, detalle del cliente, comprobantes de retención. | | | | | |
| 19 | Revisa la documentación y valores descritos en el reporte de cobros diarios. | | | | | |
| 20 | Confirma el valor de los depósitos y la cuenta, mediante la revisión de movimientos en las páginas web de los bancos. | | | | | |
| 21 | Sumilla el reporte de cobros diarios en la casilla designada para su control. | | | | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | MENSAJERO | TESORERO | JEFE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA | ASISTENTE DE FACTURACIÓN | COORDINADOR CONTABLE |
|------|--|-----------|----------|--------------------------------|--------------------------|----------------------|
| 22 | Entrega la documentación a facturación. | | | | | |
| 23 | Se procede a contabilizar el cobro mediante comprobante de ingreso en el sistema, por fecha y por cliente. | | | | | |
| 24 | Se ingresa al sistema al área de cartera en donde se escoge el cliente y la cuenta sea clientes servicios o clientes reembolsos. | | | | | |
| | | | | | | |
| 25 | Seleccionar las facturas que se han cancelado según el reporte verificando que la cancelación sea correcta y considerando los valores por retención. | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | MENSAJERO | TESORERO | JEFE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA | ASISTENTE DE FACTURACIÓN | COORDINADOR CONTABLE |
|------|---|-----------|----------|--------------------------------|--|----------------------|
| 26 | Si todo es correcto registrar la cancelación con la fecha y la cuenta de bancos respectiva caso contrario comunicarse con el cliente. | | | | <pre> graph TD Start{{F}} --> Dec1{¿correcto?} Dec1 -- NO --> Act1[Comunicarse con el cliente] Act1 --> Act2[Registrar la cancelación] Dec1 -- SI --> Act2 </pre> | |
| 27 | Entregar a contabilidad los comprobantes de ingreso para su respectiva revisión. | | | | <pre> graph TD Act2[Registrar la cancelación] --> Act3[Revisar contabilización] Act3 --> Dec2{¿correcto?} Dec2 -- NO --> Act4[Corregir errores] Act4 --> Act3 Dec2 -- SI --> Act5[Archivo] </pre> | |
| 28 | Archivar los comprobantes revisados. | | | | <pre> graph TD Act5[Archivo] --> End([Fin]) </pre> | |

4. ÁREA DE CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES)

POLITICAS

Son políticas del área de cuentas por pagar:

1. Contabilizar las facturas de proveedores cuando se hayan recibido las facturas originales del mismo; cuyo cuando este haya sido validado en el sistema del SRI para conocer su vigencia y autenticidad.
2. Recopilar todos los respaldos pertinentes para la contabilización de las facturas. En el caso de tratarse de una compra, es necesario que tanto el requerimiento de compra y la orden de compra cuenten con la respectiva autorización gerencia general.

NIVELES DE AUTORIZACIÓN

Se establecen como niveles de autorización de la presenta área a las siguientes dignidades:

- a) **Coordinador Contable.-** Encargado de ejercer autoridad de primera instancia, cuya función está centrada en la aprobación y autorización de comprobantes de compra elaborados, estableciendo un control previo a la entrega de los mismos al área de tesorería, encargada de efectuar su pago.

RESPONSABILIDADES

Coordinador Contable.

Son responsabilidades del coordinador contable:

1. Revisión de los documentos de respaldo adjuntos al comprobante de compra generado en el proceso.
2. Revisión del diario de cuentas por pagar, según proceso.

3. Establecer mecanismos de comunicación efectiva, para mejorar las relaciones laborales con las áreas cuyo trabajo mantiene un vínculo directo con el área en mención.
4. Vigilar el cumplimiento cabal de las obligaciones y responsabilidades de los colaboradores a su cargo.

Asistente Contable.

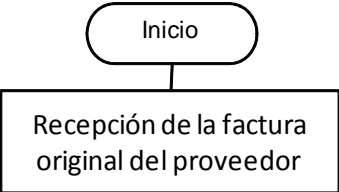
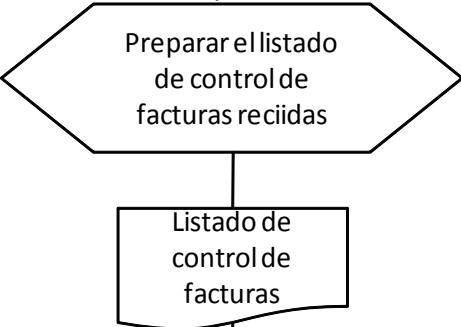
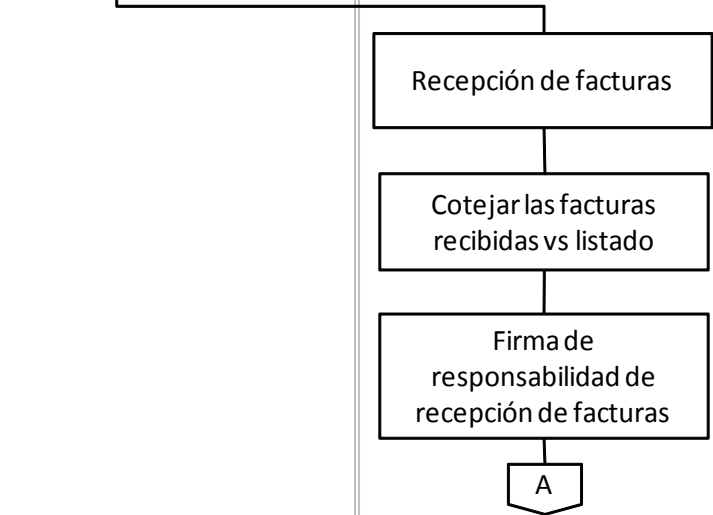
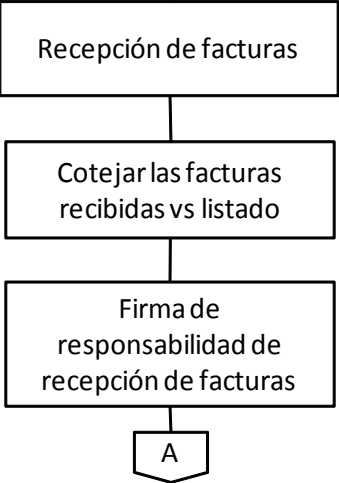
Son responsabilidades del asistente contable:

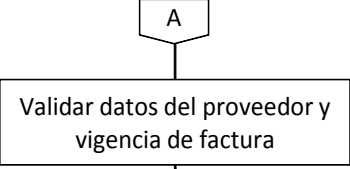
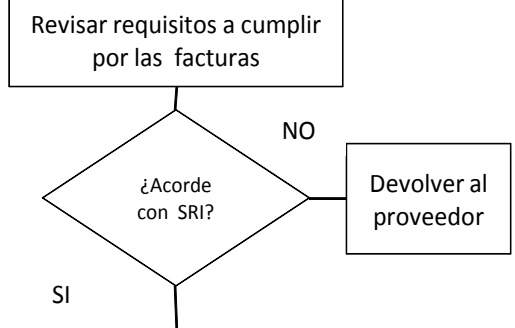
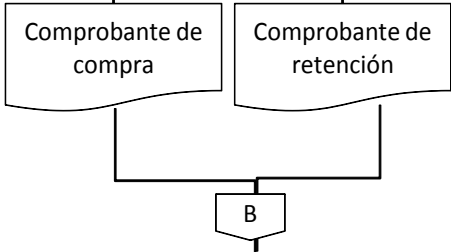
1. Elaboración de los comprobantes de compra, receiptando las facturas de proveedores y verificando el cumplimiento de requisitos exigidos por el SRI.
2. Elaborar los comprobantes de retención de Impuesto Renta e IVA, para adjuntar al comprobante de compra.
3. Obtener toda la documentación que respalde el registro de las transacciones a su cargo

DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.

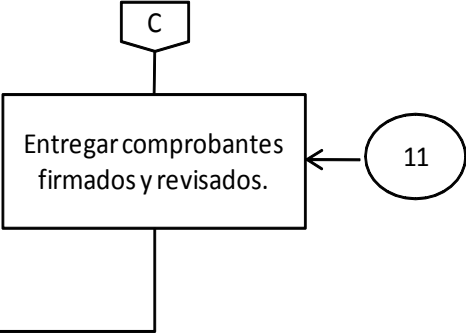
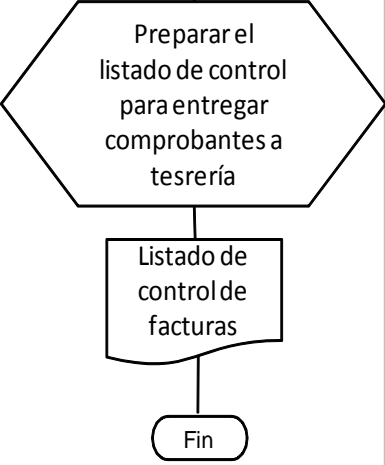
ÁREA: CUENTAS POR PAGAR

PROCESO: ELABORACIÓN DE COMPROBANTE DE CUENTAS POR
PAGAR

| Paso | DESCRIPCIÓN | SECRETARIA- RECEPCIONISTA | ASISTENTE CONTABLE | COORDINADOR CONTABLE |
|------|---|--|---|----------------------|
| 1 | Recepción y firma con sello de la empresa de la factura original del proveedor. |  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recepcion[Recepción de la factura original del proveedor] </pre> | | |
| 2 | Elaboración un listado de control de facturas recibidas donde constarán : <ul style="list-style-type: none"> • Fecha y hora de recepción. • Nombre del proveedor • Número de la factura • Fecha y hora de entrega de las facturas a Contabilidad • Firma de recepción por el Contador de la empresa |  <pre> graph TD Preparacion{{Preparar el listado de control de facturas recibidas}} --> Listado[Listado de control de facturas] </pre> | | |
| 3 | Recepción de todas las facturas registradas en el listado de control mediante firma de responsabilidad. |  <pre> graph TD Recepcion[Recepción de facturas] --> Cotejar[Cotejar las facturas recibidas vs listado] Cotejar --> Firma[Firma de responsabilidad de recepción de facturas] Firma --> A{{A}} </pre> |  <pre> graph TD Recepcion[Recepción de facturas] --> Cotejar[Cotejar las facturas recibidas vs listado] Cotejar --> Firma[Firma de responsabilidad de recepción de facturas] Firma --> A{{A}} </pre> | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | SECRETARIA-RECEPCIONISTA | ASISTENTE CONTABLE | COORDINADOR CONTABLE |
|------|--|--------------------------|---|----------------------|
| 4 | Validación de la factura en el sistema del SRI cuando se trata de facturas de proveedores nuevos y para verificar la fecha de caducidad o autorización del documento. | |  <pre> graph TD A[A] --> B[Validar datos del proveedor y vigencia de factura] </pre> | |
| 5 | Revisión de los siguientes requisitos de las facturas de proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Siempre se debe exigir que sea la factura ORIGINAL, por ningún motivo se tramita su pago con fotocopia • La factura del proveedor debe cumplir todos los requisitos de validez establecidos por el SRI. | |  <pre> graph TD C[Revisar requisitos a cumplir por las facturas] --> D{¿Acorde con SRI?} D -- NO --> E[Devolver al proveedor] D -- SI --> F[Contabilizar la factura] </pre> | |
| 6 | Elaboración del Comprobante de compra o Cuenta por Pagar con la aplicación contable, el comprobante de retención respectivo. | |  <pre> graph TD G[Contabilizar la factura] --> H[Comprobante de compra] G --> I[Comprobante de retención] H --> J[B] I --> J </pre> | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | SECRETARIA-RECEPCIONISTA | ASISTENTE CONTABLE | COORDINADOR CONTABLE |
|------|--|--------------------------|--------------------|----------------------|
| 7 | Revisión de la contabilización de los comprobantes, firmas de responsabilidad, y completitud de respaldos como son; el requerimiento de compra y la orden de compra aprobados por la gerencia. | | | |
| 8 | Si el comprobante no posee todos los respaldos, comunicarse con los responsables de la generación de los mismos. | | | |
| 9 | Receptar los respaldos y anexar al comprobante. | | | |
| 10 | Si los respaldos no son entregados, comunicar el hecho a gerencia para que se solución al inconveniente. | | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | SECRETARIA-RECEPCIONISTA | ASISTENTE CONTABLE | COORDINADOR CONTABLE |
|------|---|--------------------------|---|---|
| 11 | Entrega de comprobantes firmados y revisados. | | |  |
| 12 | Elaboración de lista de control para entregar los comprobantes a tesorería para su archivo y custodia, hasta que se efectúe la cancelación de las facturas. | |  | |

5. ÁREA DE CONTABILIDAD

POLÍTICAS

Son políticas de esta área:

1. Exigir la entrega diaria de comprobantes de contabilización por parte de los responsables.
2. Conciliar las cuentas al cierre de mes previo a la presentación de Estados Financieros.
3. Luego de efectuada la conciliación de cuentas se comunicará vía email al personal pertinente, la culminación de esta actividad.
4. Salvo urgencia y con justificación aceptada, se permitirá el ingreso de movimientos atrasados, con clave de administrador.
5. Solicitar semanalmente los reportes de gastos a los responsables de las sucursales para evitar retrasos en los registros.
6. El incumplimiento del envío tardío, incompleto, sin respaldos de los reportes de gastos, será motivo de llamado de atención de carácter sancionador.

NIVELES DE AUTORIZACIÓN.

Se establecen como niveles de autorización de la presenta área a las siguientes dignidades:

- a) Coordinador Contable.-** El coordinador contable tendrá la facultad de llamar la atención mediante memo escrito y con carácter sancionador a todos aquellos colaboradores que reincidan en un llamado de atención que perjudique al área, ya sea por retraso en la entrega de comprobantes, reportes de gastos o documentación incompleta.

RESPONSABILIDADES

Coordinador Contable.

Son responsabilidades del coordinador contable:

Revisión información procesada

- Revisión de las órdenes de pago y órdenes de trabajo
- Revisión de el diario de cuentas por pagar, según proceso de cuentas por pagar
- Revisión de los egresos de caja, su aplicación contable
- Revisión de los roles de pago.
- Revisión de la caja chica Quito
- Revisión de los diarios de reportes de gastos y cajas chicas.
- Revisión y aprobación inicial de los balances y reportes presentados por los encargados de las áreas de facturación, cobranza y caja.

Revisión de informes externos

Revisión de:

- Declaración del impuesto al valor agregado mensual
- Declaración de las retenciones en la fuente mensual
- Declaración del impuesto a la renta anual

Supervisión de las obligaciones societarias y tributarias respecto a:

- Servicio de Rentas Internas
- Superintendencia de Compañías
- Municipio y Cámaras de Comercio

Controles

- Realizar conciliaciones mensuales de las cuentas de balance y gastos.
- Aprobación de las transferencias que se realizan por medio del Cash Managment.

Conciliación de las cuentas de balance

Realizar la revisión y análisis de las cuentas contables, esto es los cuadros de los módulos, así como el cruce de la información contable con los documentos físicos, como son:

- Conciliaciones bancarias semanales de la cuenta de mayor movimiento.
- Conciliaciones bancarias mensuales de todas las cuentas bancarias.
- Conciliación de las cuentas por pagar con los diarios de cuentas por pagar.

Preparación de informes externos

Elaboración declaración de impuestos mensuales de:

- Declaración del impuesto al valor agregado mensual

- Declaración de las retenciones en la fuente mensual

Elaboración declaración de impuestos anual de:

- Declaración del impuesto a la renta anual

Obligaciones Societarias y tributarias

Mantenimiento del RUC actualizado

Atender requerimientos que realice el Organismo de Control

Asistente Contable.

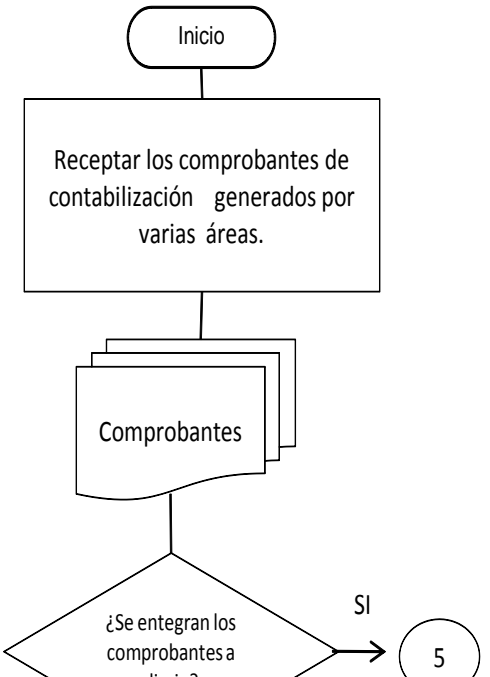
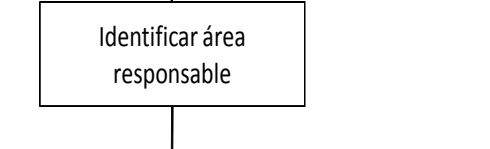
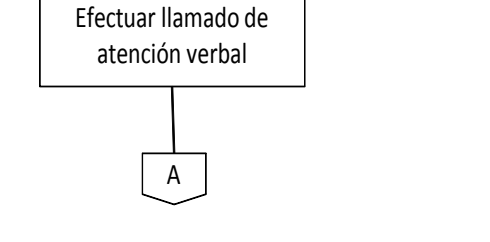
Son responsabilidades del asistente contable:

4. Elaboración de los comprobantes de compra, receiptando las facturas de proveedores y verificando el cumplimiento de requisitos exigidos por el SRI.
5. Elaborar los comprobantes de retención de Impuesto Renta e IVA, para adjuntar al comprobante de compra.
6. Obtener toda la documentación que respalde el registro de las transacciones a su cargo.

**DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.**

ÁREA: CONTABILIDAD

PROCESO: REVISIÓN DE COMPROBANTES

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | VARIAS ÁREAS |
|------|--|---|--------------|
| 1 | <p>Receptar diariamente los comprobantes de ingreso, retención, diarios de compra, egresos, que son entregados por los responsables de su contabilización.</p> |  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Receptar[Receptar los comprobantes de contabilización generados por varias áreas.] Receptar --> Comprobantes[Comprobantes] Comprobantes --> Decision{¿Se entregan los comprobantes a diario?} Decision -- SI --> 5((5)) </pre> | |
| 2 | <p>Identificar que áreas no están entregando los comprobantes diariamente</p> |  <pre> graph TD Identificar[Identificar área responsable] </pre> | |
| 3 | <p>Proceder al primer llamado de atención verbal.</p> |  <pre> graph TD Llamado[Efectuar llamado de atención verbal] --> A{{A}} </pre> | |

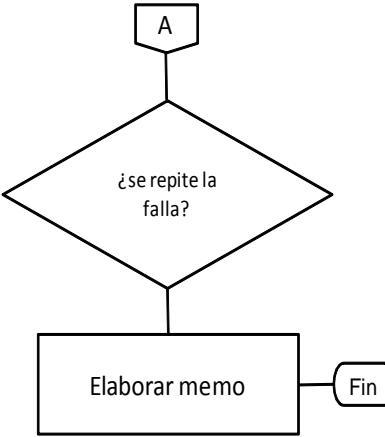
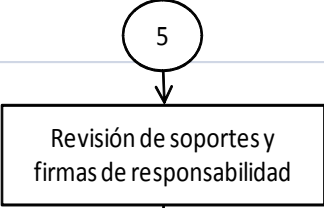
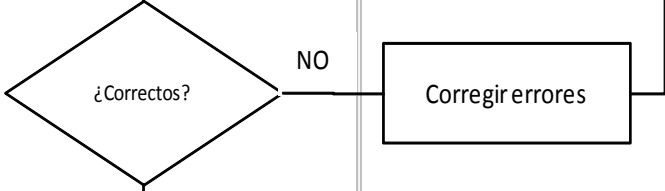
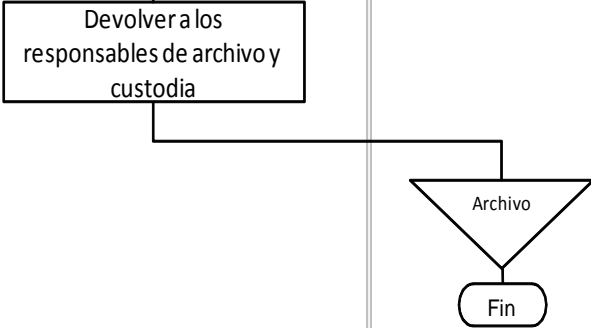
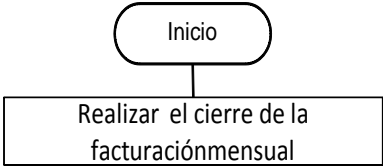
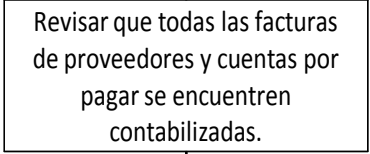
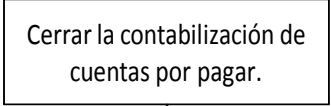
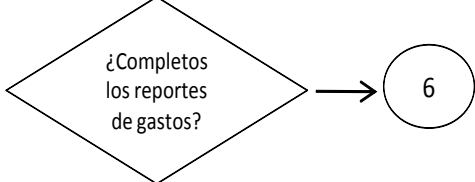

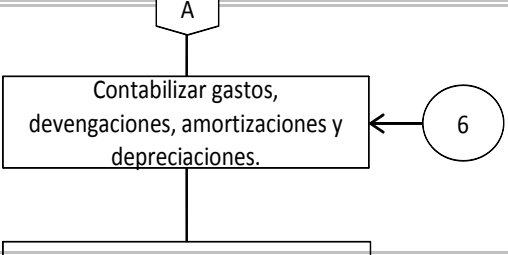
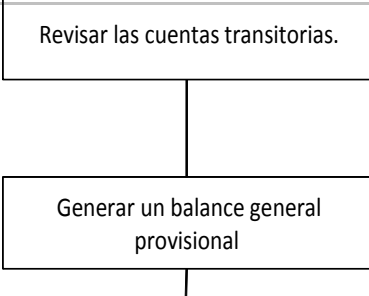
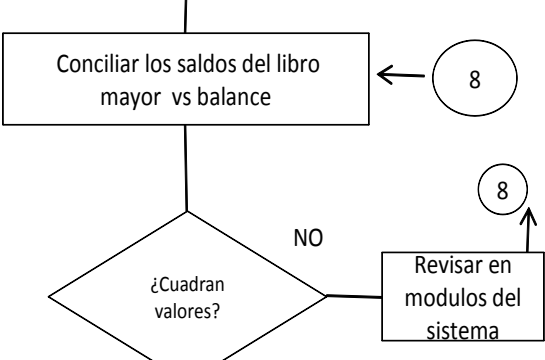
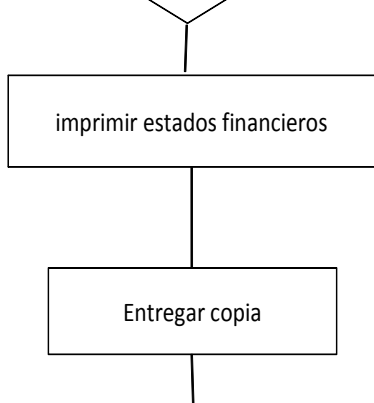
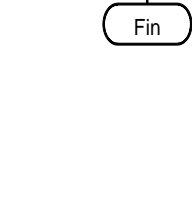
| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | VARIAS ÁREAS |
|------|--|--|--------------|
| 4 | Si el hecho se repite se procede a efectuar el llamado de atención mediante memo escrito y con conocimiento de gerencia. |  <pre> graph TD A{{A}} --> D{¿se repite la falla?} D -- NO --> F1([Fin]) D -- SI --> B[Elaborar memo] B --> F2([Fin]) </pre> | |
| 5 | Revisión de soportes y firmas de responsabilidad. |  <pre> graph TD C((5)) --> B[Revisión de soportes y firmas de responsabilidad] </pre> | |
| 6 | Si existen errores, los comprobantes son devueltos para su corrección. |  <pre> graph TD B --> D{¿Correctos?} D -- NO --> C[Corregir errores] C --> B D -- SI --> E[Devolver a los responsables de archivo y custodia] </pre> | |
| 7 | Una vez revisados los comprobantes se devuelven a los responsables respectivos para su archivo y custodia. |  <pre> graph TD E --> F[Devolver a los responsables de archivo y custodia] F --> G[/Archivo/] G --> H([Fin]) </pre> | |

DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.

ÁREA: *CONTABILIDAD*

PROCESO: *PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS*

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE |
|------|---|--|
| 1 | Cerrar la facturación mensual. |  |
| 2 | Revisar que todas las facturas de proveedores y cuentas por pagar se encuentren contabilizadas. |  |
| 3 | Cerrar la contabilización de cuentas por pagar. |  |
| 4 | Revisar que se hayan entregado todos los reportes de gastos de las diferentes ciudades |  |
| 5 | Caso contrario comunicarse con los responsables y establecer un llamado de atención verbal o escrito. |  |

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE |
|------|--|--|
| 6 | Contabilizar gastos, devengaciones, amortizaciones y depreciaciones. |  |
| 7 | Revisar las cuentas transitorias. |  |
| 8 | <p>Generar un balance general y un estado de resultados provisionales, para conciliar los saldos del libro mayor de la cuentas con los saldos arrojados en los mismos.</p> |  |
| 9 | Una vez conciliados estos saldos, imprimir estados financieros |  |
| 10 | Entregar una copia a la jefatura financiera y a gerencia general para su revisión y análisis. |  |

6. ÁREA DE FACTURACIÓN

POLITICAS

1. Las anulaciones de facturas por devolución del cliente se realizarán con la autorización respectiva y bajo el conocimiento de gerencia general.
2. Investigar las causas de la devolución de las facturas, con el fin de determinar los responsables, y las medidas de recuperación de valores.
3. Dar un seguimiento a las facturas devueltas hasta recuperar el juego de original y copias del documento, para evitar complicaciones tributarias futuras.

NIVELES DE AUTORIZACIÓN.

Se establecen como niveles de autorización de la presenta área a las siguientes dignidades:

- d) **Gerente General.**- Encargado de ejercer autoridad de primera instancia, cuya función está centrada en la aprobación y autorización de anulación de facturas cuando el motivo de dicha anulación sea por rubros no aceptados por el cliente y que generen perjuicio para la empresa.
- b) **Jefe de facturación y cobranza.**- Encargado de autorizar la entrega de facturas a los clientes y de autorizar su anulación cuando los errores sean únicamente por problemas de digitación, sin perjuicio a la organización.

RESPONSABILIDADES

Jefe de facturación y cobranza

Son responsabilidades del jefe de facturación y cobranza:

1. Revisión de las facturas elaboradas, previo a la entrega al cliente.
2. Aprobación de la anulación de facturas por errores de digitación.
3. Seguimiento e informe de las causas por las cuales las facturas entregadas a los clientes fueron devueltas.

Asistente de facturación.

Son responsabilidades del asistente de facturación:

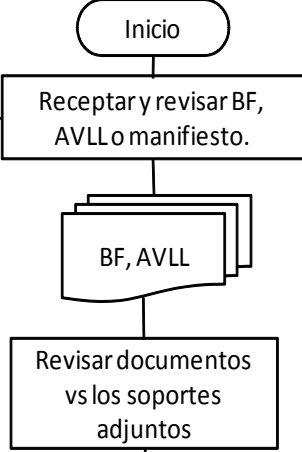
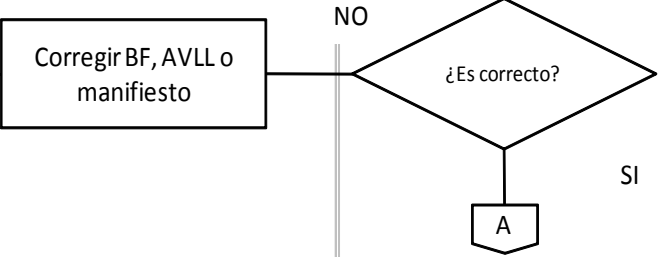
1. Elaborar facturas de venta en función del borrador de factura de operaciones
2. Elaborar notas de crédito, autorización de operaciones
3. Elaborar anulaciones de facturas, autorización de operaciones.
4. Solicitar al ejecutivo de cuenta de cada cliente el pedido interno cuando el ingreso corresponde a un anticipo del Cliente

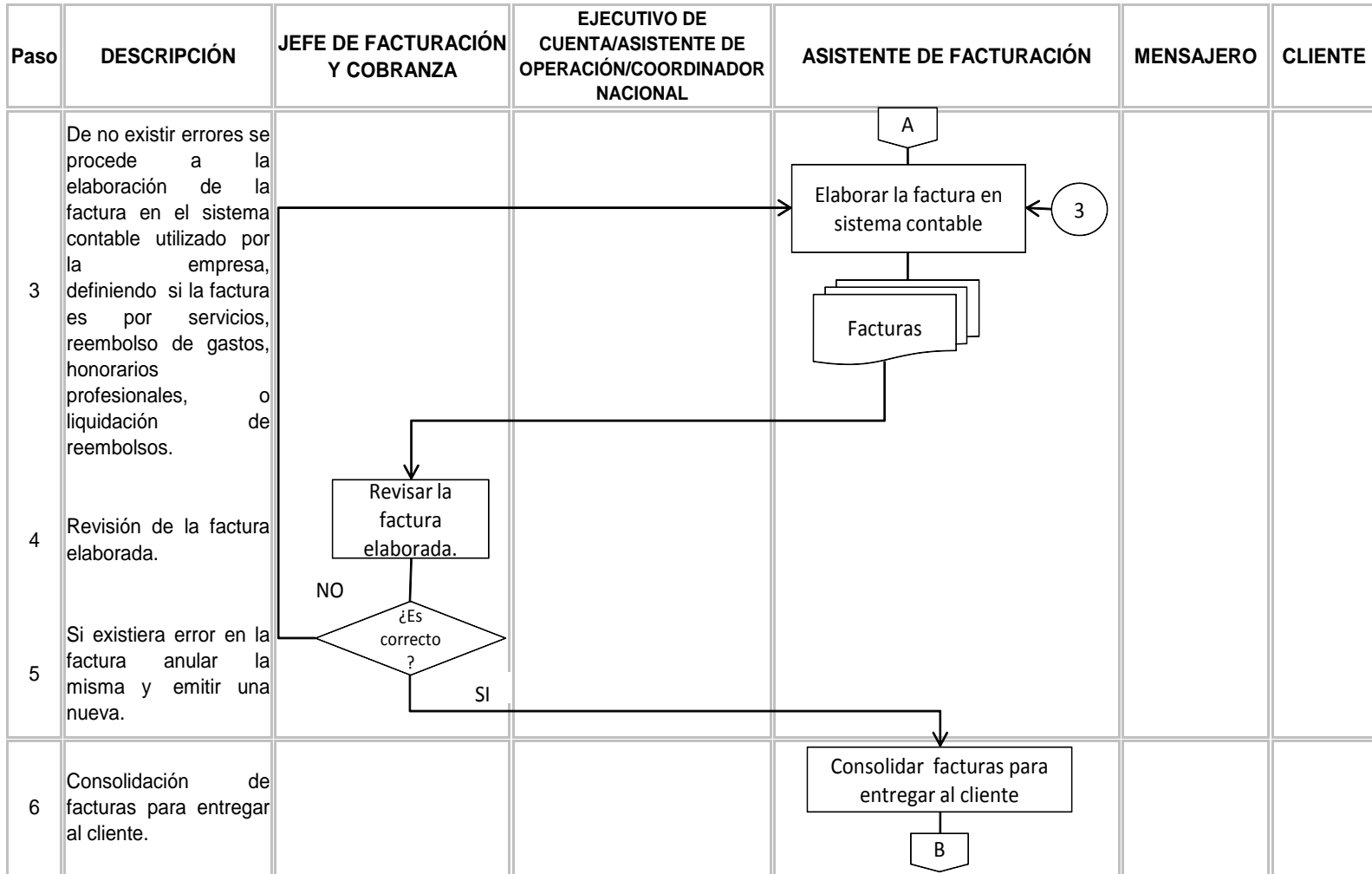
DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.

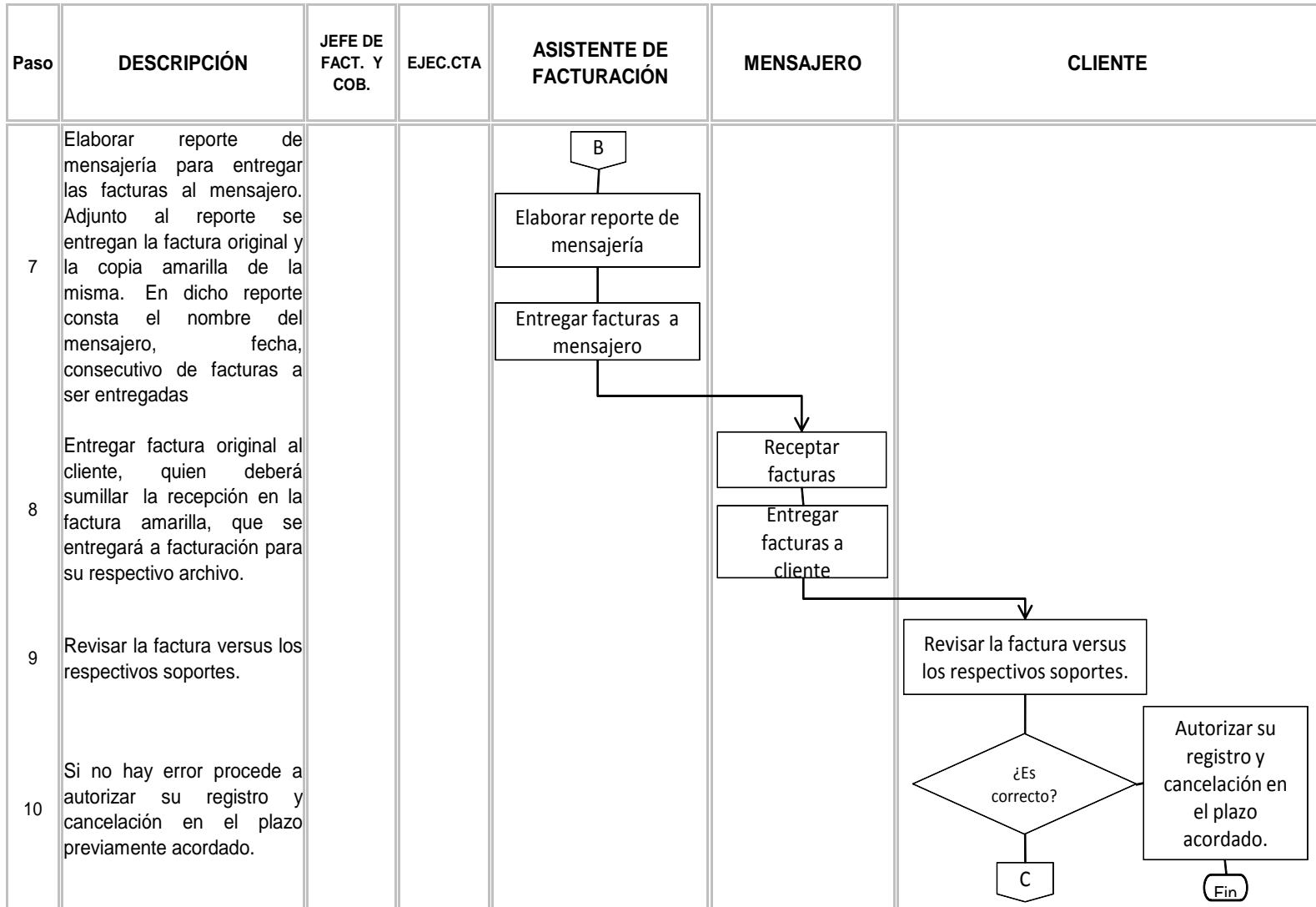
ÁREA:

FACTURACIÓN

PROCESO: *ELABORACIÓN DE FACTURA*

| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE DE FACTURACIÓN Y COBRANZA | EJECUTIVO DE CUENTA/ASISTENTE DE OPERACIÓN/COORDINADOR NACIONAL | ASISTENTE DE FACTURACIÓN | MENSAJERO | CLIENTE |
|------|--|--------------------------------|---|---|-----------|---------|
| 1 | Receptar y revisar el borrador de factura BF, AVLL o manifiesto, conciliando estos valores con los respectivos soportes adjuntos a estos documentos. | | |  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Recibir[Receptar y revisar BF, AVLL o manifiesto.] Recibir --> Documentos[BF, AVLL] Documentos --> Revisar[Revisar documentos vs los soportes adjuntos] </pre> | | |
| 2 | Si existiera errores en los documentos vs los soportes, se devuelve a operaciones para su corrección. | |  <pre> graph TD Revisar --> Decidir{¿Es correcto?} Decidir -- NO --> Corregir[Corregir BF, AVLL o manifiesto] Corregir --> Recibir Decidir -- SI --> Fin[/A/] </pre> | | | |





| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE DE FACT Y COBR. | EJEC. CTA. | ASISTENTE DE FACTURACIÓN | MENSAJERO | CLIENTE |
|------|--|----------------------|------------|--------------------------|-----------|---------|
| 11 | Devolver facturas con errores | | | | | |
| 12 | Definir si el error es de facturación, solicitar autorización a para su anulación. | | | | | |
| 13 | Si el error es de operaciones solicitar la autorización respectiva para su anulación. Pero si es de digitación solicitar autorización jefe de facturación. | | | | | |
| 14 | Dar seguimiento a la causa de la anulación | | | | | |
| 15 | Emitir informe para responmsabilizar el cobro de valores a empleado responsable | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE DE FACT. Y COBR. | EJEC. CTA | ASISTENTE DE FACTURACIÓN | MENSAJERO | CLIENTE |
|------|--|-----------------------|-----------|--------------------------|-----------|---------|
| 16 | Recuperar el juego completo de la factura anulada: original; copia amarilla; copia celeste, copia verde. | | | | | |
| 17 | Archivar juego en carpeta de secuencial. | | | | | |
| 18 | Elaborar una factura nueva. | | | | | |

SISTEMA ADMINISTRATIVO

1. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

POLÍTICAS

Son políticas del área de Recursos Humanos:

- a) Mantener actualizado los files de personal, con la documentación completa, de manera que facilite el análisis de promoción interna cuando fuera el caso.
- b) El incumplimiento en la entrega de los documentos, será motivo de sanción, sobre todo cuando se demuestre poca colaboración del personal con el trabajo de área de recursos humanos.

RESPONSABILIDADES

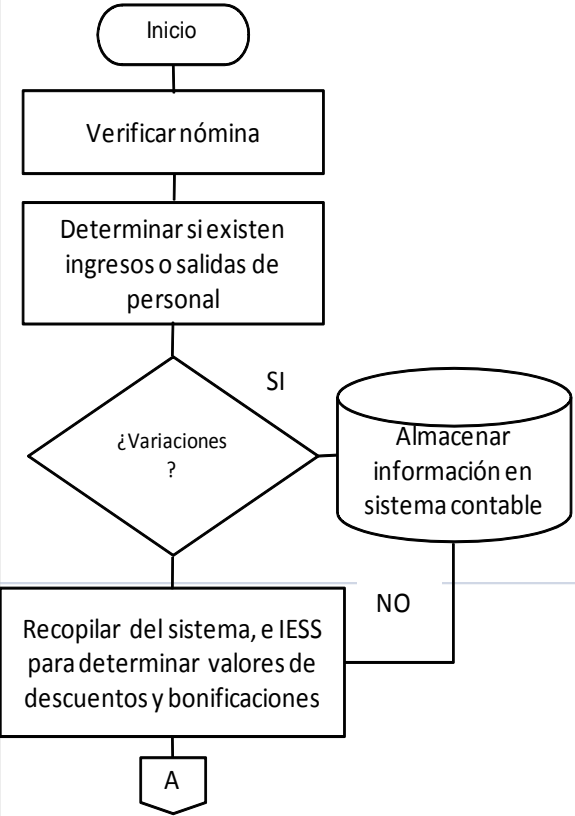
Asistente de Recursos Humanos

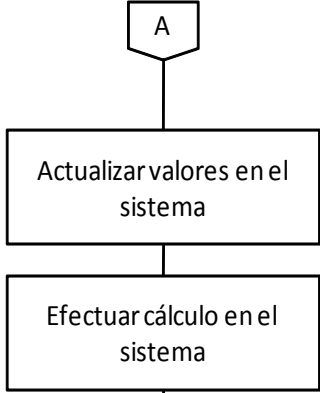
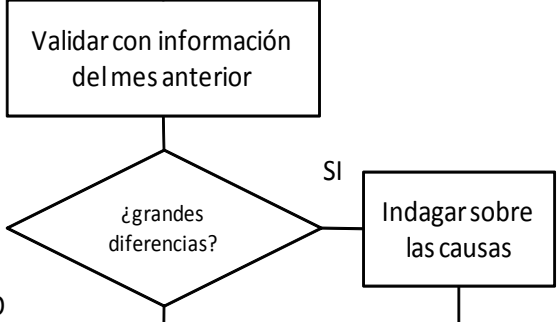
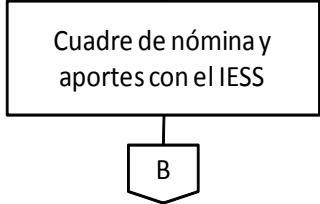
- 1. Dar cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de Recursos Humanos
- 2. Elaboración y mantenimiento de los Perfiles de cada función, según la estructura organizacional del Grupo de empresas
- 3. Elaboración de un banco de datos de candidatos, preseleccionados para todas las funciones contempladas en la empresa.
- 4. Selección de personal.
- 5. Elaboración plan de Capacitación del personal
- 6. Elaboración y mantenimiento de las Acciones de Personal.
- 7. Revisión diaria de las hojas de control de asistencia a nivel nacional

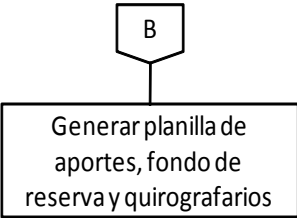
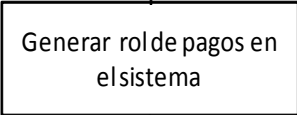
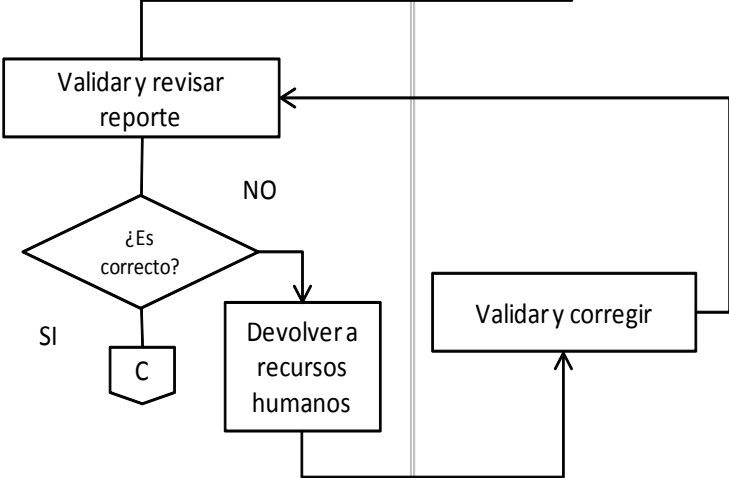
- 8. Elaboración de los Roles de Pago en el sistema contable.
- 9. Cumplimiento de obligaciones con el IESS
- 10. Cumplimiento de obligaciones con el Ministerio de Trabajo.

DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.

ÁREA: RECURSOS
HUMANOS
PROCESO: NÓMINA

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS | AUXILIAR DE RR-HH | JEFE ADMIN-FINANCIERO |
|------|--|----------------------|---|-------------------|-----------------------|
| 1 | Verificar nómina para corroborar si existen ingresos o salidas de personal y actualizar información en el sistema. | |  <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Verificar[Verificar nómina] Verificar --> Determinar[Determinar si existen ingresos o salidas de personal] Determinar --> Decision{¿Variaciones?} Decision -- SI --> Almacenar[(Almacenar información en sistema contable)] Almacenar --> Recopilar[Recopilar del sistema, e IESS para determinar valores de descuentos y bonificaciones] Decision -- NO --> Recopilar Recopilar --> A{{A}} </pre> | | |
| 2 | Recopilar valores del sistema para conocer bonificaciones y descuentos registrados por contabilidad; y del IESS para conocer sobre Quirografarios. | | | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS | AUXILIAR DE RR-HH | JEFE ADMIN-FINANCIERO |
|------|--|----------------------|--|-------------------|-----------------------|
| 3 | Actualizar valores en el sistema para efectuar cálculo automático | |  <pre> graph TD A{{A}} --> B[Actualizar valores en el sistema] B --> C[Efectuar cálculo en el sistema] </pre> | | |
| 4 | Validar información obtenida con el rol del mes anterior, para determinar variaciones significativas de un mes a otro. | |  <pre> graph TD D[Validar con información del mes anterior] --> E{¿grandes diferencias?} E -- SI --> F[Indagar sobre las causas] F --> G[Cuadre de nómina y aportes con el IESS] E -- NO --> G </pre> | | |
| 5 | Cuadre de nómina y aportes con el IESS | |  <pre> graph TD G[Cuadre de nómina y aportes con el IESS] --> B{{B}} </pre> | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS | AUXILIAR DE RR-HH | JEFE ADMIN-FINANCIERO |
|------|--|---|---|-------------------|-----------------------|
| 6 | Generar planilla de aportes, fondo de reserva y quirografarios. | |  | | |
| 7 | Generación del rol de pagos en el sistema | |  | | |
| 8 | Enviar información a contabilidad para su validación final y revisión. De existir inconsistencias devolver a recursos humanos para su corrección |  | | | |

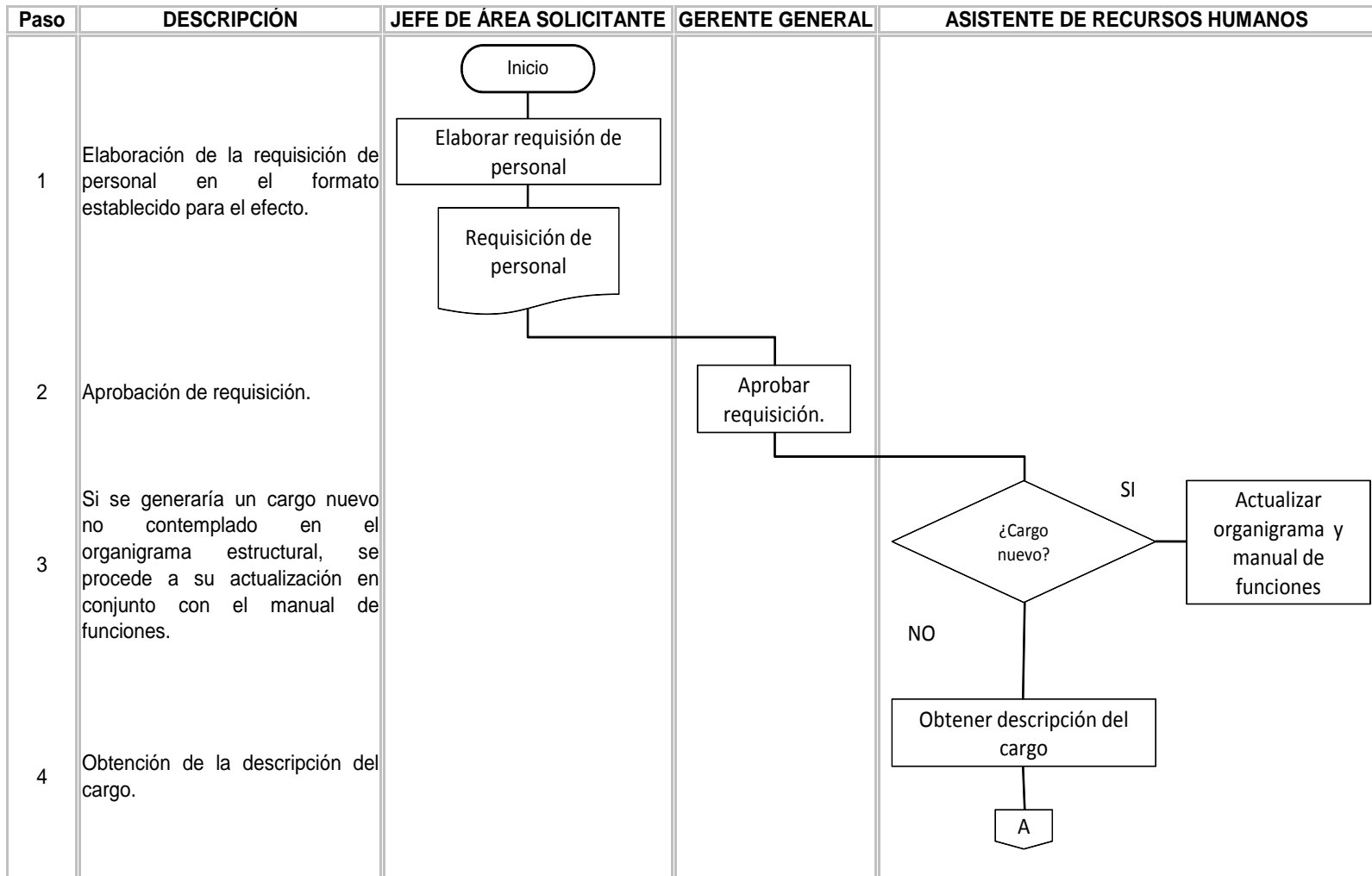
| Paso | DESCRIPCIÓN | COORDINADOR CONTABLE | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS | AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS | JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO |
|------|---|----------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| 9 | Enviar información a tesorería para efectuar el pago. | | | | |
| 10 | Impresión y entrega de roles. | | | | |
| 11 | Realizar el cierre de nómina, mediante la prohibición de cambios en el sistema. | | | | |

DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.

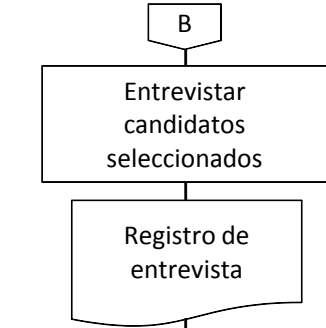
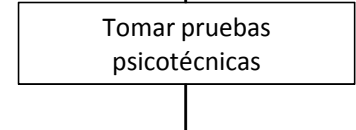
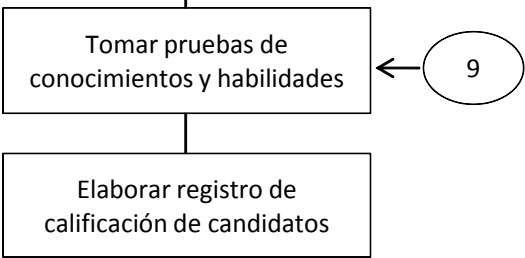
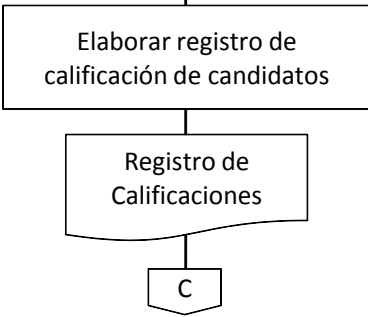
ÁREA: RECURSOS

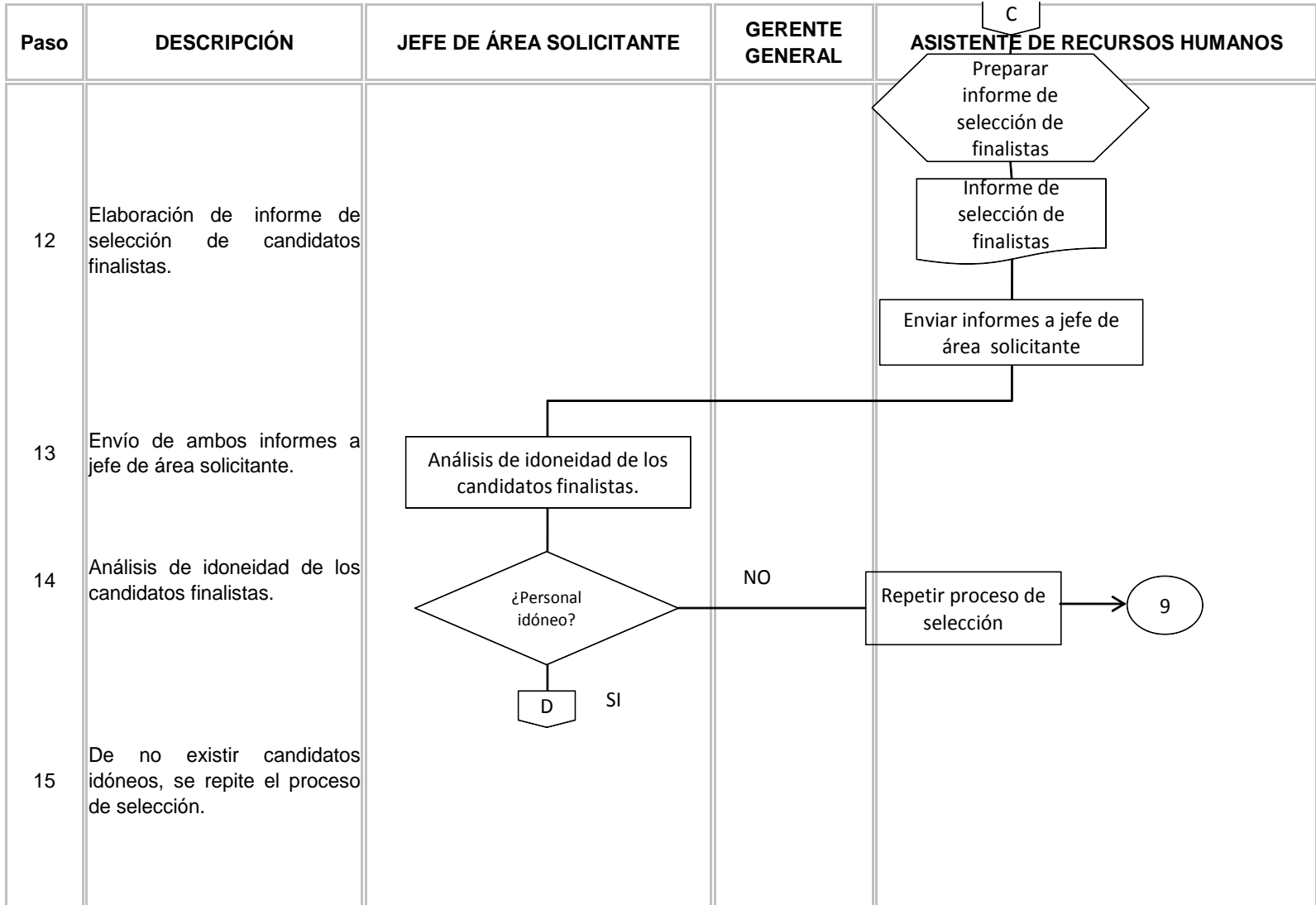
HUMANOS

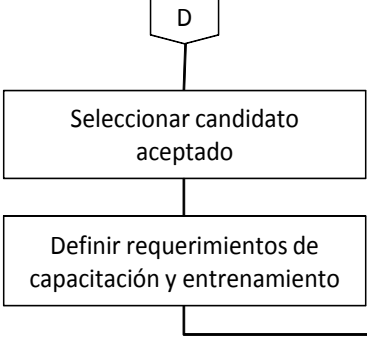
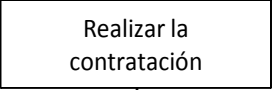
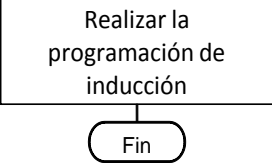
PROCESO: SELECCIÓN DE PERSONAL



| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE DE ÁREA SOLICITANTE | GERENTE GENERAL | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS |
|------|--|--------------------------|-----------------|--|
| 5 | Analizar si existe un candidato interno, caso contrario buscar en base de datos para buscar candidatos externos. | | | <pre> graph TD A[A] --> D1{¿Candidato interno?} D1 -- SI --> 9((9)) D1 -- NO --> B1[Buscar información en base de datos] </pre> |
| 6 | En el caso de no contar con candidatos en la base de datos se procede a efectuar un reclutamiento externo a través de prensa, Internet o colocadora. | | | <pre> graph TD B1[Buscar información en base de datos] --> D2{¿Información en BD?} D2 -- NO --> B2[Buscar información externa] D2 -- SI --> B3[Comparar hoja de vida del candidato versus perfil] B2 --> B3 </pre> |
| 7 | Comparación hoja de vida del candidato versus perfil especificado en el Manual de Funciones y seleccionar posibles candidatos. | | | <pre> graph TD B3[Comparar hoja de vida del candidato versus perfil] --> B4[Selección de candidatos] B4 --> B[B] </pre> |

| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE DE ÁREA SOLICITANTE | GERENTE GENERAL | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS |
|------|--|--------------------------|-----------------|--|
| 8 | Entrevista a candidatos obtenidos por la base de datos o por reclutamiento externo y llenar formato de registro de entrevista. | | |  |
| 9 | Tomar pruebas psicotécnicas. | | |  |
| 10 | Tomar pruebas técnicas de conocimientos y habilidades | | |  |
| 11 | Elaboración de registro de calificación de candidatos finalistas en los formatos establecidos. | | |  |



| Paso | DESCRIPCIÓN | JEFE DE ÁREA SOLICITANTE | GERENTE GENERAL | ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS |
|------|--|---|-----------------|--|
| 16 | Seleccionar el candidato aceptado y definir requerimientos de capacitación y entrenamiento de ser necesario. |  <pre> graph TD D{D} --> A[Seleccionar candidato aceptado] A --> B[Definir requerimientos de capacitación y entrenamiento] </pre> | | |
| 17 | Realizar la contratación. | | |  <pre> graph TD C[Realizar la contratación] </pre> |
| 18 | Realizar la programación de inducción para el nuevo integrante de la empresa. | | |  <pre> graph TD D[Realizar la programación de inducción] --> E([Fin]) </pre> |

2. ÁREA DE COMPRAS LOCALES.

POLÍTICAS

Son políticas del área de compras:

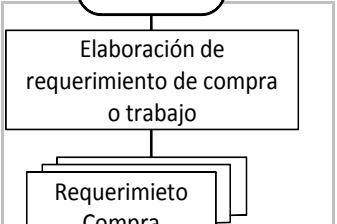
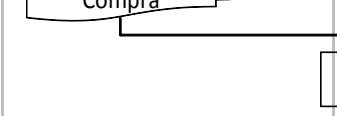
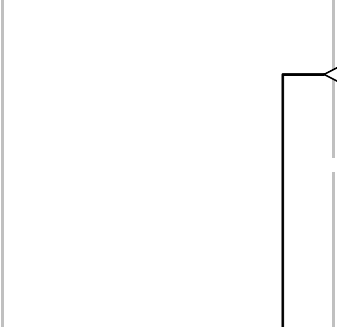


- Previo a la compra de suministros se recopilar todos sin excepción, los respaldos que avalen la misma.
- En el caso de proveedores nuevos, se respetará el proceso de calificación de proveedores.

**DIAGRAMA DE FLUJO
GIS LOGISTICS CÍA. LTDA.**

ÁREA: COMPRAS

LOCALES

PROCESO: GESTIÓN DE COMPRAS

| Paso | DESCRIPCIÓN | EMPLEADO | JEFE DE ÁREA | ASISTENTE DE SISTEMAS | GERENTE GENERAL | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES |
|------|--|--|--------------|-----------------------|-----------------|---------------------------------|
| 1 | Elaboración del requerimiento de compra (suministros) o de trabajo (servicios) en el formato establecido para el efecto. |  | | | | |
| 2 | Revisión del requerimiento. |  | | | | |
| 3 | Definir si se requiere una revisión técnica de la solicitud (en el caso de equipos de computación) |  | | | | |
| 4 | Revisión técnica y elaboración de informe. |  | | | | |
| 5 | Aprobar requerimiento |  | | | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | EMPLEADO | JEFE DE ÁREA | ASIST. SIST. | GERENTE GENERAL | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES |
|------|--|----------|--------------|--------------|-----------------|---------------------------------|
| 6 | Envío informe técnico y requerimiento para su aprobación por Gerencia General. | | | | | |
| 7 | Entrega de la aprobación a administración para que se proceda a realizar la compra o trabajo solicitado. | | | | | |
| 8 | Si el requerimiento es de suministros de oficina, se realizará el plan de compras correspondiente. | | | | | |
| 9 | Si la solicitud es referente a un trabajo específico u otro requerimiento, se procederá a su cotización. | | | | | |
| 11 | Seleccionar y aprobar la mejor oferta. | | | | | |
| 12 | Una vez tomada la decisión de compra de la mejor oferta se procede a la elaboración de la orden de compra y/o trabajo en el formato establecido. | | | | | |

| Paso | DESCRIPCIÓN | EMPLEADO | JEFE DE ÁREA | ASISTENTE DE SISTEMAS | GERENTE GENERAL | AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES |
|------|---|----------|--------------|-----------------------|-----------------|---|
| 13 | Efectuar la compra propiamente dicha, con los proveedores calificados para el efecto. | | | | | <pre> graph TD B{{B}} --> A[Efectuar la compra] A --> B[Verificar las especificaciones de la compra] B --> C[Receptar compra] C --> D[Receptar compra] D --> E[Receptar compra] E --> F([Fin]) </pre> |
| 14 | Verificar que la compra cumpla con las especificaciones requeridas para aceptarla. | | | | | |
| 15 | Registrar el ingreso de la compra al inventario. | | | | | |
| 16 | Realizar el cierre de la compra. | | | | | |