

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

“DISEÑO DE UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNO BASADO EN COSO II COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA ADECUADA EVALUACION DE RIESGOS Y SISTEMATIZACIÓN EN PROCESOS DE RECAUDACION Y VENTA DE EMPRESAS PYMES DEDICADAS A BRINDAR SERVICIO COURRIERS EN ECUADOR”

**Proyecto Integrador**

Previo la obtención del Título de:

**Licenciado en Auditoría y Control de Gestión**

Presentado por:

Yllona Naomi Pantoja Zuloaga

Galo Andrés Gálvez Gutiérrez

Guayaquil - Ecuador

Año: 2023

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto a mi papá y a mi mamá que me apoyaron cada día y cada noche en mi carrera universitaria, en especial a mi madre quien ha estado conmigo y ha podido aconsejarme en mis tiempo de mayor duda y desvelo, a mi papa por enseñarme el principio de la responsabilidad y el no dejar las cosas a medias, y por ultimo pero no menos importante, se lo dedico a mi amigo incondicional, mi perrito Loui, que junto a mi soporto los mismos desvelos y noches de aprendizaje y esfuerzo hasta dormir con él, a mi familia, mis hermanos y todos los que confían en mí y en mi capacidad para llegar a lograr mis objetivos siempre.

Se los dedico con mucho amor.

## **Dedicatoria**

Dedico este proyecto en primer lugar a mi abuela que es la persona que desde pequeño me ha brindado de su tiempo y paciencia para educarme y enseñarme que en la vida las cosas se las consigue con dedicación y esfuerzo, ella me ha brindado tantos momentos de felicidad, se ha preocupado por mi bienestar y me enseñado a reconocer que todos somos iguales y merecemos los mismos derechos y oportunidades; por consiguiente, a mi mamá que desde pequeño me enseñó a respetar y me inculco los mejores valores para formar de mi un hombre de bien, y por ultimo y no menos importante a mi papá que actualmente no se encuentra con nosotros, pero aun en su ausencia he aprendido lo bueno que hacía y que es importante ayudar al prójimo sin importar quien sea y aunque todo se pierda las costumbres y buenos valores jamás.

## **Agradecimientos**

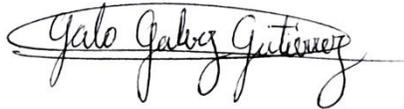
Agradezco a todos mis docentes que me aportaron conocimiento y experiencias haciendo que mi mente pueda trascender y con sus enseñanzas abrirme puertas a mi vida profesional. Me siento agradecida y honrada de haber formado parte de la comunidad que somos como ESPOL, una universidad que se destaca por ser una de las mejores universidades en el mundo que forman a jóvenes como yo con muchas ganas de comerse al mundo. Agradezco a mis padres que estuvieron paso a paso espetando mis logros y avances y a mi querido perrito que me motivaba siempre al verlo de felicidad mover su colita por esperarme largar noches después de haber culminado mi día de aprendizaje. A las personas que tampoco creyeron en mis logros, se lo agradezco mucho pues eso me hizo muy fuerte y me mantuvo convincente que yo puedo hacer cosas que yo misma no creía. Y le agradezco a la vida y a Dios que me ha enviado oportunidades, personas, y demás que han formado lo que soy y lo que tengo, porque vivo, porque respiro, porque pienso y porque soy. Gracias.

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi gratitud a los docentes que participaron en esta tesis y nos guiaron tanto a mi compañera y a mí durante el periodo de la materia integradora, gracias a mis compañeros que durante mi trayectoria en la universidad me supieron ayudar en temas que desconocía, además compartimos momentos emocionantes e inolvidables, gracias a los docentes que me brindaron la oportunidad de pertenecer a su equipo de trabajo y me ayudaron a desarrollarme en el ámbito profesional dado que pude adquirir mucho conocimiento que ahora puedo aplicar durante mi vida profesional. Y agradecer en general a todas las personas que me acompañaron a vivir una experiencia la cual me dejó una enseñanza grabada.

## Declaración expresa

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Yllona Naomi Pantoja Zuloaga y Galo Andrés Gálvez Gutiérrez damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”.



Andrés Gálvez Gutiérrez



Yllona Pantoja Zuloaga

# Evaluadores



Firmado electrónicamente por:  
**YESSENIA ELENA  
GONZALEZ  
MAGALLANES**

---

**Ing. Christian Vera Alcívar**

Profesor de materia integradora

---

**Mcs. Yessenia González Magallanes**

Tutora de materia integradora

## **Resumen**

En este proyecto, se trata de dar solución a la problemática en común en las microempresas con actividad comercial de servicio Courier al no manejar adecuadamente el control de procedimientos tanto en el área de ventas como el de recaudaciones dependiendo el tipo de cliente que mantienen ya sea cliente nuevo, cliente prime, o cliente antiguo.

Se realizaron estudios donde se detectaron los riesgos como eran los fraudes en ventas o los cometimientos de errores, e inclusive el conflicto interfuncional sin embargo todos se caracterizaban por la falta de control por ello se buscó que todos los riesgos detectados sean mitigados y se encontró la mejor alternativa para estandarizar normativas que puedan ser aplicadas dentro de la empresa y la mejor opción es por medio de manuales de políticas y procedimientos aplicando la metodología de Coso II y administración de riesgos ERM para conseguir una sistematización de actividades y repartición de funciones que darán un valor agregado a la empresa por la rapidez en la presentación de documentos contables financieros al final de cada mes.

Lo que prueba que el manual es de particular relevancia para mantener orden en los procesos, distribución y adecuada segregación de funciones siendo esta una herramienta que da paso a la mejora, al valor agregado y alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

**Palabras Claves:** Valor agregado, Segregación de funciones, Control interno, ERM.

## **Abstract**

In this project, it is about solving the common problem in micro-enterprises with Courier service commercial activity by not properly managing the control of procedures both in the sales area and in the collection area, depending on the type of client they maintain, either new customer, prime customer, or old customer.

Studies were carried out where risks were detected, such as sales fraud or mistakes, and even interfunctional conflict; however, all of them were characterized by a lack of control, for this reason it was sought that all detected risks are mitigated and the best alternative to standardize regulations that can be applied within the company and the best option is through policy and procedure manuals applying the Coso II methodology and ERM risk management to achieve a systematization of activities and distribution of functions that will give a Added value to the company due to the speed in the presentation of financial accounting documents at the end of each month.

What proves that the manual is of particular relevance to maintain order in the processes, distribution and adequate segregation of functions, this being a tool that leads to improvement, added value and achieving the objectives proposed by the company.

**Keywords:** Value added, Segregation of functions, Internal control, ERM.

# ÍNDICE GENERAL

Evaluadores .....	7
Resumen.....	1
Abstract .....	2
Índice general.....	3
Abreviaturas.....	5
Índice de figuras .....	6
Índice de tablas.....	6
CAPÍTULO 1 .....	1
1.1 Introducción.....	2
1.2 Descripción del problema.....	3
1.4 Objetivos.....	4
1.4.1 Objetivo general .....	4
1.4.2 Objetivos específicos .....	5
1.5 Marco teórico .....	6
1.5.1 Antecedentes.....	6
1.1.1 Marco Legal .....	8
1.1.2 Marco metodológico.....	15
1.1.3 MARCO CONCEPTUAL .....	18
CAPÍTULO 2.....	20
2. Metodología .....	21
2.1 Marco Metodológico .....	21

2.1.1	Diagnóstico situacional de las empresas.....	22
2.1.2	Observación de Campo .....	26
2.1.3	Análisis del diagnostico .....	27
2.1.4	Estructura Organizacional .....	27
2.1.5	Listado de debilidades – matriz de riesgo basado en ERM .....	27
2.2	Análisis de políticas y procedimientos .....	30
2.2.1	Mejorar .....	30
2.3	Elaboración de manual de políticas y procedimientos .....	32
2.3.1	Clasificación y elaboración de políticas .....	32
2.3.2	Matriz de riesgo .....	33
CAPÍTULO 3.....		34
3.	resultados y análisis .....	35
3.1	Delimitación .....	35
3.2	Hallazgos.....	35
3.2.1	Bosquejos iniciales.....	36
3.2.2	Matriz de riesgo .....	41
3.2.3	Plan de acción.....	43
3.2.4	Análisis costo beneficio por implementación del manual de procesos en venta y recaudación.....	44
CAPÍTULO 4.....		47
4.1	Conclusiones y recomendaciones .....	48
4.1.1	Conclusiones.....	48
4.1.2	<i>Recomendaciones</i> .....	49
Anexos .....		52
4.	Firmas de revisión y aprobación .....	52

5.	Glosario de términos y abreviaturas .....	53
<b>Contenido</b>	.....	<b>54</b>
6.	Objetivo del Manual de Procedimientos .....	55
7.	Ventas .....	55
3.1	Políticas de Ventas .....	55
8.	Recaudaciones .....	61
<b>4.1</b>	<b>Políticas de Recaudación</b> .....	<b>61</b>
	Referencias .....	80

## Abreviaturas

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

E.R.M Enterprise Risk Method

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Metodología de la investigación .....	<b>21</b>
<b>Figura 2</b> Organigrama inicial de la empresa.....	<b>36</b>
<b>Figura 3</b> Diagrama de flujo del proceso de ventas inicial.....	<b>38</b>
<b>Figura 4</b> Diagrama de flujo del Proceso de recaudación inicial.....	<b>40</b>
<b>Figura 5</b> Diagrama de Flujo de Proceso de Ventas NUEVO.....	<b>59</b>
<b>Figura 6</b> Diagrama de Flujo de Proceso de Recaudaciones Nuevo – Minoristas .....	<b>65</b>
<b>Figura 7</b> Diagrama de Flujo de Proceso de Recaudaciones Nuevo – Mayoristas.....	<b>68</b>
<b>Figura 8</b> Reporte de errores en manifiestos realizados .....	<b>69</b>

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Marco teórico para la elaboración del manual de políticas y procedimientos.....	<b>6</b>
<b>Tabla 2</b> Distribución frecuente de empleados por departamento de interés en empresas.....	<b>24</b>
<b>Tabla 3</b> Porcentajes de la matriz de riesgo.....	<b>28</b>
<b>Tabla 4</b> Rangos de probabilidad.....	<b>29</b>
<b>Tabla 5</b> Tabla de nivel de materialidad del riesgo.....	<b>29</b>
<b>Tabla 6</b> Matriz de riesgo.....	<b>41</b>
<b>Tabla 7</b> Tabla de personal requerido a contratar.....	<b>45</b>
<b>Tabla 8</b> Tabla de costo total mensual de trabajadores .....	<b>45</b>
<b>Tabla 9</b> Tabla de costo total por hora de trabajadores.....	<b>46</b>
<b>Tabla 10</b> Descripción de Actividades del Proceso de Ventas Nuevo.....	<b>57</b>
<b>Tabla 11</b> Descripción de Actividades del Proceso de Recaudación Nuevo – Clientes Minoristas.....	<b>63</b>
<b>Tabla 12</b> Descripción de Actividades del Proceso de Recaudación Nuevo – Clientes Mayoristas.....	<b>66</b>

# **CAPÍTULO 1**

## 1.1 Introducción

Desde siempre, todas las empresas micro, mediana, o grandes han tenido la necesidad de tener un adecuado control interno, ya que, es un valor agregado el cuál no solo evita la presencia de riesgos y fraudes protegiendo los activos e intereses de las mismas, sino también ayuda a la fácil y rápida evaluación de la eficiencia de la organización, asegurando que el desempeño de las estrategias se dé conforme a los planes.

Ahora bien, en Ecuador las microempresas representan alrededor el 91% del total de empresas activas, cifra tomada en un estudio investigativo publicado en la revista san Gregorio 2019, que no solo contribuyen notablemente a la economía del país, sino que son las que más otorgan empleo a miles de ciudadanos ecuatorianos destacándose según la Vital importancia para el país puesto que estas contribuyen económicamente y también. Estas pequeñas y medianas empresas catalogadas como pymes, no necesariamente están obligadas a llevar auditorías y estas mismas son las que más irregularidades presentan por su falta de control y sistematización de procesos. (INEC, 2018)

Es por ello, que se decide elaborar este proyecto con título: “Manual políticas y procedimientos interno, basado en caso II, como una herramienta para la adecuada evaluación de riesgos y sistematización en actividades de recaudación y venta en empresas pymes dedicadas a brindar el servicio de Courier en Ecuador”, a fin de que permita que las empresas utilicen un mecanismo de control que proporcionen una razonable seguridad en realizar las operaciones, en confiar en la información financiera, acatando conjuntamente las leyes y reglamentos que se apliquen este proceso.

En contraste con todo lo anterior, se pretende elaborar este manual para que se proporcionen objetivos estratégicos mediante los cuales, se obtenga un mejor control y consiga resultados favorables para la empresa, además de estandarizar los procesos operativos en el área de ventas específicamente diseñando este sistema de gestión de control basado en la administración de riesgo empresarial y sus componentes, como un tipo de patrón seguir para todas las empresas Courier a nivel nacional.

## **1.2 Descripción del problema**

Para este caso nos centramos en Xpress logistic S.A. una empresa que opera en servicio de transportación y nacionalización de paquetes y documentos de Estados Unidos ya sea al por mayor y menor en el Ecuador, no obligada a ser controlada por medio de una auditoría externa, considerando que las PYMES no están obligadas a auditorías externas. Uno de los objetivos específicos de esta empresa es ser mediadoras para aquellos usuarios o empresas que desean importar o nacionalizar su carga, quienes estratégicamente han sido clasificados como clientes antiguos, clientes prime, y clientes nuevos por la misma directiva, puesto que, con cada uno de ellos tienen su diferente tipo de negociación y acuerdo de cobro por libras, dando fruto a una variabilidad de precios y condiciones que generan la presentación de riesgos materiales operativos por la incomprensible ejecución en los procesos y la ausencia de personal capacitados en los cambios de condiciones de cobro, retrasando las actividades diarias con una sobrecarga de funciones en los trabajadores tanto de recaudación como de venta, debilitando la transparencia de la información financiera y la rapidez de tomar decisiones estratégicas globales para la empresa.

### **1.3 Justificación del problema**

La propuesta de solución se basa en un diseño de manuales de políticas y procedimientos internos, cimentados en la gestión de riesgos y control interno bajo la metodología de COSO II, que a través de sus componentes y principios, sea un instrumento de apoyo para la estandarización de procesos y actividades en el área de ventas con el fin de controlar las operaciones y disminuir el riesgo de presentar errores e inconsistencias tanto en práctica como en la información financiera, a través de una matriz de riesgo en la cual, se evalúa: el ambiente interno, se establezcan objetivos, se identifiquen los riesgos, se valoren los mismos, dándoles una respuesta de solución, para así proponer actividades de control que posteriormente se informen, y finalmente se monitoree estos cambios, otorgando un plus al eficaz desempeño de las actividades no solo por parte de los trabajadores en ventas y recaudaciones sino también con los directivos, mostrando con los resultados ese valor agregado a la empresa que la competencia, en este caso microempresas Courier del Ecuador, se vean obligadas a implementarla también.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo general**

Diseñar un manual de políticas y procedimientos en procesos de ventas y recaudaciones de la empresa Xpress logistic S.A, a través de un estudio de la gestión de riesgos usando la metodología de coso II - ERM, para el aseguramiento de eficiencia y efectividad en el control de las operaciones y gestión apropiada de los riesgos relacionados con actividades de ventas y recaudaciones.

### 1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar las disposiciones legales aplicadas a empresas pymes a través de una evaluación de normativas que rigen específicamente el área de ventas, para el control de riesgo de incumplimiento.
2. Evaluar los controles internos existentes a través de la ejecución de pruebas de control y de técnicas de observación para la determinación de oportunidades de mejoras y emisión de recomendaciones para la mitigación de los riesgos existentes.
3. Preparar una matriz de riesgo mediante el método E.R.M., recopilación de evidencia y ejecución de entrevistas a fin de evaluar y priorizar los riesgos de los procesos de ventas y recaudaciones.
4. Elaborar un manual de políticas y procedimientos en los procesos de ventas y recaudaciones para las empresas PYMES, a través del levantamiento de información y evaluación de los controles internos, para el establecimiento de políticas y procedimientos que permitan la mejora de la eficiencia y la eficacia del proceso de ventas y recaudaciones.
5. Sugerir la estandarización de los procesos operativos de ventas y recaudaciones de empresas pymes con actividad económica de servicio Courier, diseñando el sistema de gestión de control interno como un ejemplo de patrón a seguir en las empresas a nivel nacional, para mejorar el desempeño de operaciones y la adecuada toma de decisiones.

## 1.5 Marco teórico

La búsqueda de estrategias para sobresalir es uno de los factores más relevantes en el mercado competitivo debido a que contribuye a detectar cuáles son las necesidades y preferencias del cliente para su captación. Por ejemplo: El estudio Comercio conectado demuestra que la conveniencia es uno de los principales factores en las decisiones de compras (Nielsen, 2016).

David Geisen (2019) menciona que el comercio electrónico se ha vuelto un aliado para el consumidor, dado que recibirán sus productos a la seguridad de sus hogares, esta sección aporta a la literatura presentada como la integración del comercio electrónico como aliado e impulsador de ventas para las empresas de servicio de Courier ha dado excelentes resultados. En primera instancia se hace mención a los resultados de un estudio y por consiguiente se cita la ventaja del comercio electrónico dado que las empresas por paro de actividades se han adaptado a nuevas estrategias de ventas como lo es el uso de la tecnología en comercio electrónico.

### 1.5.1 Antecedentes

#### Tabla 1.

*Marco teórico para la elaboración del manual de políticas y procedimientos*

Tipo de fuentes y Autor/es	Desarrollo del caso	Resultados obtenidos
----------------------------	---------------------	----------------------

<p>Artículo elaborado por Súlca Córdova Gabriela Cecilia, &amp; Becerra Paguay Efraín Roberto.</p>	<p>Control Interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II.</p>	<p>Evalúa la gestión de riesgo empresarial a través de una matriz de riesgo mediante la ponderación de impacto y la probabilidad de ocurrencia. Diseño de estrategias de mitigación de riesgo mediante la aplicación de riesgos de cumplimiento.</p>
<p>Tesis elaborada por Miguel Ángel Cacao Méndez y Steven Adrián López Peralta.</p>	<p>Manual de procedimientos para la administración y control de inventario a través de metodología 5s de calidad de la empresa ECOREXCICLE S.A.S.</p>	<p>Se aplica la metodología 5s en el área de almacenamiento, procesado y pesado, además se reubica mercadería dañada y se elimina mercadería obsoleta reduciendo costos de almacenaje y se obtiene ventaja financiera.</p>
<p>Tesis elaborada por Obregón Burgos Jesenia Amarilis y Vásquez Villegas María Fernanda.</p>	<p>Recomendaciones en base a la metodología Coso 2013 para el área de operaciones de una empresa tipo Courier.</p>	<p>Se realiza evaluaciones periódicas para determinar el correcto funcionamiento de los controles.</p>
<p>Tesis elaborada por Ruth Sabrina Rojas Dávila.</p>	<p>Estrategias de marketing para empresas Courier frente a resolución 23 del Comex.</p>	<p>Presenta las estrategias para mantenerse como empresa dominante en el mercado. Expandir la demanda total del mercado, proteger su cuota de mercado e incrementar esta cuota.</p>

Tesis elaborada por Giovanni Patricio Jaya Maza.	Diseño del sistema de control interno mediante el método COSO II para la compañía PRONTOCASA.	Correcta administración del riesgo a través de distintas actividades de control que garantizan la confiabilidad de la información y el correcto desarrollo de procesos de las distintas áreas de la compañía.
Tesis elaborada por Erika Michelle Guerrero Suasnavas.	Aplicación de COSO II mediante un sistema de control interno a la empresa TRANSPORTES NOROCCIDENTAL CÍA. LTDA.	Implementación de flujogramas de procesos, procedimientos contables como herramienta y capacitaciones de personal para el cumplimiento del proceso de actividades, la mejora de línea de comunicación, y corrección de riesgos detectados en los cuestionarios de evaluación de control interno.

### 1.1.1 Marco Legal

Para poder elaborar un manual de políticas y procedimientos es indispensable tener en cuenta algunas normas tomadas de la COPCI (Código Orgánico de la Producción comercio e inversión) normativa clave en la que se rigen las empresas y sus entes reguladores como la aduana.

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto

de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento.

Adicionalmente con relación al proceso de entrega de productos verificaremos el cumplimiento del siguiente artículo de la Resolución No. SENAE-SENAE-2022-0037-RE:

**“Art. 15.1.-** La empresa Courier debidamente habilitada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador para ejercer la actividad de mensajería acelerada o Courier, se encuentra autorizada a ejercer dicha actividad exclusivamente en los locales o instalaciones previamente autorizados, de tal forma que una vez autorizada la salida de los paquetes, los mismos sean entregados directamente a sus consignatarios.

Ahora bien, de acuerdo al código de comercio, libro segundo de los contratos y obligaciones mercantiles en general desde el art 140 al 147 explican claramente cómo deberían llevarse los contratos mercantiles o de comercio de una manera legal y ordenada. (GENERAL, 2022)

Art. 140.- El contrato es mercantil desde el momento que se celebre con un comerciante matriculado.

Perderá esta prerrogativa, si el comerciante no ha sido matriculado en el tiempo determinado por el Código de Comercio.

Art. 141.- Para que la propuesta verbal de un negocio obligue a un proponente, debe ser aceptada inmediatamente por la persona a quien se dirige. En defecto de esa aceptación, el proponente queda libre.

Art. 142.- La propuesta hecha por escrito debe ser aceptada o desechada dentro de veinticuatro horas, si las partes residieren en la misma plaza y, si en distintas, a vuelta del primer correo que salga después de las veinticuatro horas de recibida la propuesta. Vencidos estos plazos, la proposición se tendrá por no hecha, y si la aceptación llegare extemporáneamente a noticia del proponente, éste deberá dar aviso al aceptante de la insubsistencia de su Proposición.

Art. 143.- El proponente puede arrepentirse en el tiempo que medie entre el envío de la propuesta y la aceptación, salvo que al hacerla se hubiere comprometido a esperar contestación o a no disponer del objeto del contrato, sino después de desechado o de transcurrido un determinado plazo. El arrepentimiento no se presume.

Art. 144.- La retractación tempestiva impone al proponente la obligación de indemnizar los gastos que la persona a quien fue dirigida la propuesta hubiere hecho, y los daños y perjuicios que hubiere sufrido.

Sin embargo, el proponente podrá exonerarse de la obligación de indemnizar cumpliendo el contrato propuesto.

Art. 145.- Dada la contestación, si en ella se aprobare pura y simplemente la propuesta, el contrato queda en el acto perfeccionado y surte todos sus efectos legales, ¡a no ser que antes de

darse la respuesta ocurra la retractación, muerte o incapacidad legal del proponente; salvo lo dispuesto antes sobre indemnización de gastos, daños y perjuicios.

Art. 146.- La aceptación condicional o las modificaciones a la propuesta, se tendrán como propuesta.

Art. 147.- Residiendo las partes contratantes en distintos lugares, se entenderá celebrado el contrato, para todos los efectos legales, en el de la residencia del que hubiere aceptado la propuesta primitiva o la propuesta modificada.

Al mismo tiempo, el código de comercio también tiene una sección en la cual aclara Cómo debe mantenerse el procedimiento de negociar los precios y contratos comerciales de manera óptima y eficiente:

Art. 184 del código de comercio. - No hay compraventa si los contratantes no convienen en el precio o en la manera de determinarlo; pero si la cosa vendida fuere entregada, se presume que las partes han aceptado el precio corriente que tenga en el día y lugar en que se hubiere celebrado el contrato.

Habiendo diversidad de precios en los mismos días y lugar, el comprador deberá pagar el precio medio.

Art. 185.- Si el tercero a quien se ha confiado el señalamiento del precio, no lo señalare, sea cual fuere el motivo, y el objeto vendido hubiere sido entregado, el contrato se llevará a ejecución por el que tuviere la cosa el día de su celebración, y en caso de variedad de precios por el precio medio.

Art. 186.- Si la venta se hubiere contratado por el precio que otro ofreciere, el comprador, en el acto de ser requerido por el vendedor, podrá, o llevarla a efecto, o desistir de la compra, pero

si pasaren tres días desde el contrato sin que el vendedor haga el requerimiento, el contrato quedará sin efecto, a menos que el comprador hubiere recibido los efectos vendidos, pues en tal caso deberá pagar el precio que tuvieren el día en que los recibió.

Por último, para mantener un entendimiento legal, estratégico y operativo de cómo se rigen los envíos, estos se clasifican en seis categorías y son de suma importancia reconocerlos antes de utilizar un servicio de mensajería acelerada o Courier o correo postal internacional común:

Artículo 22.- Categorías: Las mercancías amparadas bajo los regímenes de excepción de “Tráfico Postal Internacional” y “Mensajería Acelerada o Courier” deberán ser categorizadas en la DAS de acuerdo a lo establecido en el Capítulo 98 del Arancel Nacional de Importaciones y de acuerdo a lo previsto en el presente título:

#### Categoría A - Documentos

- Cartas, periódicos, fotografías, títulos, revistas, libros, tarjetas, chequeras, seco gramas, información contenida en medios de audio, de video, magnéticos, electromagnéticos, electrónicos, que no sean sujetos de licencias, pudiendo ser de naturaleza judicial, comercial, bancaria, etc., que no sean con finalidad comercial y que no sean de prohibida importación.
- Esta categoría está libre de impuestos y no requiere ningún documento de control previo a la importación.

#### Categoría B – 4X4

- Paquetes cuyo peso sea menor o igual a cuatro kilogramos y su valor FOB sea menor o igual a los cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América (USD 400.00), o su equivalente en otra moneda, siempre que se trate de mercancías sin fines comerciales.

#### Categoría C – 100kg \$5000

- Son todos los paquetes que pesan **hasta 100 kilogramos y hasta USD \$5.000** que no entren en ninguna otra categoría. Las características de valor y peso deben presentarse en forma simultánea con excepción de las muestras sin valor comercial. En esta categoría **no se contemplan textiles y Calzado.**

#### Categoría D – Prendas de vestir, textiles confeccionados y calzado

- Son todos los paquetes con prendas de vestir, los demás artículos textiles confeccionados y calzado, que no se contemplen en la Categoría B, en el que el peso **no puede excederse a los 20 kg ni el valor sobrepasar los US\$ 2.000,00** (o su equivalente en otra moneda).

#### Categoría E – Medicinas

- Son los paquetes sin fines comerciales que contengan medicina, equipos ortopédicos, órganos, tejidos y células; fluidos humanos y otros elementos requeridos para procesos médicos y quirúrgicos de emergencia; equipos y aparatos para personas con discapacidad, libre del pago de tributos justificando su necesidad, ya sea a través de la presentación de una receta médica.

### Categoría F – Libros y Equipos computación

- Los libros o similares, equipos de computación sus partes y piezas, podrán ser clasificados en la categoría “B”, siempre y cuando no tengan finalidad comercial y cumplan con las características de la misma. Los libros o similares que siendo clasificables en la categoría “A”, tengan finalidad comercial, serán clasificados en la categoría “F”.
- **Recuerde:** impresos comerciales, catálogos comerciales y similares son de prohibida importación según la Ley de Comunicación.

Una norma relevante que se debe tomar a consideración es la NIA 315.

La NIA 315 tiene como objetivo identificar y evaluar los riesgos y errores materiales debido a error o fraude de acuerdo a la responsabilidad que tenga el auditor en la auditoria, que pudiesen presentarse tanto en los estados financieros como a nivel de las aseveraciones implícitas en ellos, mediante el entendimiento de la entidad, del entorno y de su estructura con la finalidad de implementar procesos de auditoria para combatir con aquellas debilidades de probables errores materiales.

Finalmente, es relevante mencionar algunas normas acogidas de la ley de régimen tributario interno del Ecuador como parte de estudio y análisis de posibles riesgos que pueden presentarse en la práctica, es por ello que para el entendimiento de los mismos se toma en cuenta:

Art 8 de la LRTI “Ingresos de fuente ecuatoriana” en la que explica de manera enumerada todo tipo de ingreso gravado permitido y amparado por la ley con sus respectivos límites para ser gravado y en su debido caso la diferencia ser exentos.

Art 70 de la LRTI “Declaración, liquidación y pago del IVA para mercaderías y servicios importados”, en donde explica claramente cuando se deberá hacer la declaración, a que porcentaje se debe retener el IVA, la forma y plazos de declaración con apoyo del reglamento de la LRTI; norma informativa para el entendimiento de las retenciones al IVA que pueden generar impuesto a pagar o crédito tributario reconociendo si estas micro empresas cumplen con las normas vigentes del ente regulador en este caso el SRI.

### 1.1.2 Marco metodológico

#### **Metodología caso II – Marco ERM con matriz de riesgo**

Para poder elaborar el manual de políticas y procedimientos de control interno en ventas y en recaudaciones, se toma en cuenta la metodología ERM (administración de riesgo empresarial) la cuál es una estructura conceptual completa que junta tanto el control interno como la administración de riesgos del emprendimiento, ya que no reemplaza ninguna estructura conceptual de control interno sino que agrega una administración de riesgo más robusta para que las compañías Courier en los procesos enfocados de recaudación y de venta, tengan una facilidad de toma de decisiones y satisfacer las necesidades de control interno en las empresas

Por ello se cuenta con los cinco componentes del ERM:

- Gobierno y cultura: componente donde se proporciona la disciplina y la estructura del ambiente de control. El gobierno establece el tono de la organización, reforzando la

importancia, y establece supervisión, para la gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad.

- Estrategia y establecimiento de objetivos: En este componente se lleva a cabo la gestión de riesgos empresariales, estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia; los objetivos de negocio ponen la estrategia en práctica mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos.
- Desempeño: identificación de sucesos que afecten el alcance de los objetivos y que influyan en la estrategia, cabe mencionar que existen categorías de eventos riesgos y oportunidades. Los riesgos son priorizados por severidad y en el contexto del apetito al riesgo. La organización selecciona las respuestas al riesgo y toma el riesgo que ha asumido.
  - Matriz de riesgo: herramienta que permite visualizar los riesgos valorados entre la probabilidad de impacto-ocurrencia que podrían afectar al logro de las metas, y otorgan un panorama general de los mismos identificando las posibles oportunidades.
- Evaluación y Revisión: Para revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar qué tan bien funcionan los componentes de gestión de riesgos empresariales a lo largo del tiempo a la luz de cambios sustanciales y qué revisiones se necesitan.
- Información, comunicación y reporte: La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización.

## Lean six sigma

La metodología Sigma tiene el objetivo de mejorar los procesos con el propósito de incrementar la rentabilidad y productividad de estos ya que busca disminuir la variabilidad, por lo que emplea una serie de herramientas estadísticas que si no cooperan al ajuste de estos procesos si no, pueden pulir los fallos presentes y gracias a este método se puede hacer uso de herramientas que permitan facilitar el trabajo de elaborar un manual de políticas y procedimientos en las áreas de ventas y de recaudaciones.

Esta metodología funciona con herramientas lean y herramientas estadísticas segmentados en base al método DMAIC, en la cual se usa sus siglas significa: definir, medir, analizar, mejorar, y controlar, así mismo, marca el camino del desarrollo del método en cualquier área de cualquier empresa para conseguir la mejora.

En primer lugar, está la **definición** que del problema en la cual, se trata de encontrar estos defectos en segundo lugar tenemos la **medición** que respecta al mapeo de procesos y determinar la fiabilidad de datos.

Como tercero esta **analizar** la causa raíz priorizando los procesos y buscando factores de influencia.

En cuarto lugar, se trata el **mejorar** haciendo cambios, buscando soluciones para un incremento de la efectividad de los procesos y la eficiencia de los mismos

Finalmente, como Quinto tenemos el **controlar**, que es establecer los controles para mantenimiento de las mejoras realizadas.

Lean six sigma es una filosofía Poderosa que garantiza el valor agregado a cualquier empresa que le implemente, pues genera que su sistema se vuelva eficiente y simple tanto para el

personal en los procesos como para los directivos en las tomas de decisiones e implantación de estrategias y para el incremento de desempeño como resultado de las actividades diarias.

### 1.1.3 MARCO CONCEPTUAL

#### **Carga**

De acuerdo al reglamento del COPCI art 2 sección de definiciones principales, se explica al termino carga como “Todo bien que pueda ser objeto de transporte; pasajeros, manipuleo de carga y demás mercancías necesarias para la operatividad de las aeronaves nacionales e internacionales que se encuentren autorizadas para la prestación de servicios y transporte aéreo internacional de pasajeros y/o de carga. (copci, 2022; copci r. , 2010)

Por otro lado, de acuerdo al autor Pérez Porto define o relaciona a la carga como “aquella cosa que genera peso o presión respecto a otra o a la estructura que se transporta”. (porto, 2010)

Por último, según el libro V del reglamento del COPCI explica la definición de carga como Todo bien que pueda ser objeto de transporte (copci, 2022)

#### **Empresas Courier**

Son un tipo de consolidador/desconsolidador de carga establecidos legalmente en el país como personas jurídicas privadas o públicas que prestan servicios de transportación internacional por vía aérea y consolidación de mercancías amparadas al régimen de excepción de “Mensajería

Acelerada o Courier”, con o sin medios de transporte propios, regulares o de contratación específica, registradas y autorizadas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, con aplicación de procedimientos simplificados y dentro de rangos de valor y peso previamente determinados. (SENAE, 2023)

### **Cantidad**

Entiéndase a la declaración real exacta de las unidades físicas, peso neto, dimensiones u otra unidad de medida que tenga incidencia tributaria de las mercancías que forman parte de la obligación tributaria aduanera. (SENAE, 2023)

### **Control Interno**

Según el autor del libro de administración de riesgo y Auditoría interna explica que los controles internos son “las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos”. (Gaitán, 2006)

### **E.R.M**

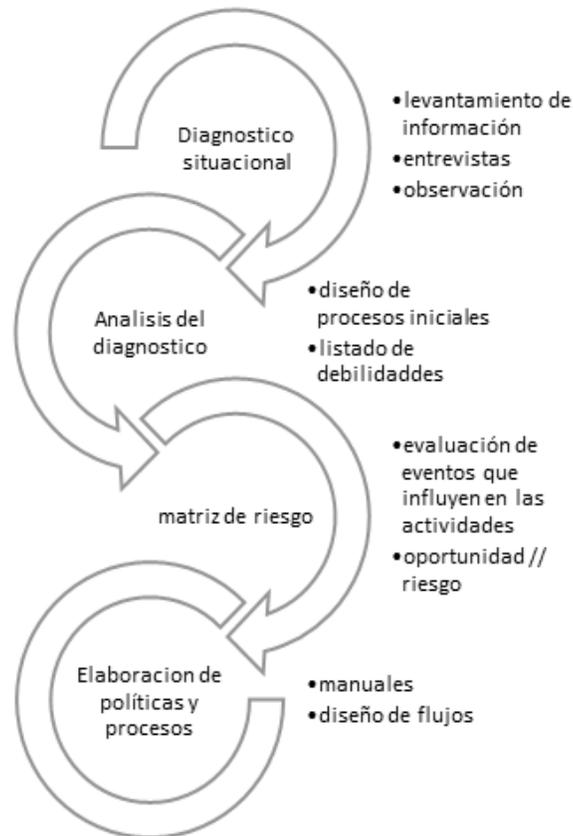
El E.R.M. es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad. (Gaitán, 2006)

## **CAPÍTULO 2**

## 2. METODOLOGÍA

**Figura 1.**

*Metodología de la investigación*



### 2.1 Marco Metodológico

El presente trabajo está dirigido al correcto proceso de recaudación y ventas, los cuales, se detallarán en un manual de gestión, de tal manera que fue elaborado por la necesidad de mantener un control en el proceso de ventas y en los principales puntos que ameritan una exhaustiva corrección e implementación de manual como guía de mejora, al tener un enfoque analítico y descriptivo es importante seguir el orden de los pasos que se detallan a continuación:

### **Investigación descriptiva**

Esta investigación en gran parte es descriptiva debido a que se presentaron los puntos que definen la problemática dentro de la empresa como lo es la falta de un manual de gestión de control interno con dirección al COSO II que servirá como una guía de corrección confiable y estable para el correcto registro en el proceso de recaudación y ventas.

### **Investigación explicativa**

Por consiguiente, en este caso de estudio se realizó la investigación explicativa donde se identificó las causas del problema y las consecuencias que estas ocasionarían, dado que en las empresas pymes con actividad comercial de servicio de Courier no existe un adecuado control en el proceso de recaudación y ventas lo cuál podría causar pérdidas de clientes e inclusive reflejar una mala imagen empresarial por discontinuidad o falta de control para establecer un régimen que servirá como modelo estandarizado para todas aquellas empresas que lo requieran.

#### **2.1.1 Diagnóstico situacional de las empresas**

##### **Revisión documental**

Para el presente estudio se ha recaudado información como lo son: el inventario de ventas, los manuales de cumplimiento aplicados en recaudación y ventas de clientes, los precios establecidos por libra en venta de transportación de mercadería de algunas de las empresas Courier en Ecuador catalogadas como Pymes.

Al tener las establecida la población objetivo que investigaremos para la recaudación de información, empezamos con la revisión de documentación que fue facilitada de la cual, declaramos interés en el análisis de:

- Manuales de gestión o sistema de control vigentes que mantenga la empresa.

- Documentación lícita en la organización
- Facturas y documento soporte en ventas
- Política empresarial de cumplimiento interno

Adicionalmente se realizaron entrevistas para complementar con la información obtenida en los documentos con las declaraciones de los empleados de aquellas empresas, importante para este estudio.

### **Entrevistas**

Dentro de las entrevistas se hizo la utilización de la herramienta de las **5W+1H**, con el fin de que durante la entrevista se pueda expresar la mayor cantidad de información en las preguntas estructuradas en base a esta herramienta.

- WHAT
- WHO
- WHERE
- WHEN
- WHICH
- HOW

### **Población Objetivo**

La población objetivo serán aquellos trabajadores que conforman el personal de algunas empresas estudiadas que conforman los departamentos de ventas y ciertos del departamento contable para la verificación de documentación tributaria existente o presentada ante los entes reguladores. En total se lograron entrevistar a 12 trabajadores totales en las empresas auditadas

donde mantenían atención al cliente entre 4 a 6 trabajadores y en gerencia solo participaba el gerente general (1 empleado) y en el siguiente detallamos la cantidad y el área al que pertenecen:

**Tabla 2.**

*Distribución frecuente de empleados por departamento de interés en empresas*

Departamento	N de empleados
Atención al cliente	6
Gerencia	1

### **Desarrollo**

La información obtenida mediante las entrevistas al personal de las áreas de atención al cliente y gerencia son de vital importancia para el estudio, sin embargo, es importante para nosotros la recolección de información del gerente general de cada empresa acerca de que cambios optarían por aplicar a la empresa después de un análisis a las debilidades que se están presentando, por ello se solicitó realizar dos a tres reuniones a la empresa para analizar el manejo de ventas y para comprender en contexto los procedimientos, comportamiento y los procesos aplicados.

Las entrevistas realizadas tanto a gerencia como al departamento de Ventas y de recaudaciones que mayormente era el departamento de Atención al cliente, nos ayudaron a detectar cuales son las debilidades que se encuentran en estas empresas además de poder medir el impacto de adaptación a nuevos procesos por ello entre nuestras preguntas indagamos si antes en algún momento se había realizado algún cambio de manual de proceso además de consultar cuál era su cargo, cuánto tiempo lleva en el cargo, funciones que desempeña, experiencia laboral, cuál eran sus expectativas de mejoras, que cambios de mejora propondría.

Las preguntas dentro de las entrevistas tuvieron un enfoque humanístico y profesional que nos ayudara entender desde diferentes puntos de vista las opiniones y el conocimiento que aplicarían frente a las adversidades que se presentan en estas empresas.

Para generar confianza y transparencia al momento de realizar las entrevistas se implementaron preguntas aleatorias y creativas las cuales, harían que el entrevistado se sienta cómodo con nosotros. Durante estas entrevistas uno realizaba las preguntas y mientras el otro se encargaba de la grabación para la post revisión de la misma. Todo el cuestionario exhibido en el Anexo 1.

### **Entrevista con los Gerentes de empresa**

Para poder comprender las estrategias, deseos, ambiciones y funciones de los gerentes o directivos para con sus empresas se pudo reconocer que todos tenían como propósito el mismo fin, el control de los procesos y la transparencia de la información financiera que les permita como administradores y directivos tomar decisiones favorecedoras en el crecimiento de la empresa.

Se preguntaron jerarquías, puestos, procesos, se preguntó por tipos de clientes, y tipos de créditos que les faciliten a los mismo que se repiten constantemente y consta de cuatro niveles, presentados a continuación:

- Nivel 1 Atención y soporte
- Nivel 2 Operaciones aduaneras
- Nivel 3 Administración y contabilidad
- Nivel 4 Gerencia general

### 2.1.2 Observación de Campo

Se realizó la visita de algunas instalaciones con su debido permiso de gerencia, estas vistas se realizaron en 4 empresas y todas se hicieron los días viernes de la semana dado que era óptimo para no interrumpir en las operaciones de las empresas, en cada una hubo un participante del equipo de trabajo que nos dio el recorrido en las instalaciones y nos compartían su experiencia dentro de la compañía, fue una experiencia agradable, sin embargo nos llamó la atención lo sorprendente que era la falta de control en muchas de estas pequeñas y medianas empresas dado que muchas actividades presentaban errores pequeños pero constantes que demandaban el doble trabajo, también, había falta de documentación por presentar en la SUPERCIAS como Auditorías externas o consultorías ni documentos referentes debido a que nunca había existido un trabajo de auditoría dentro de la empresa, se visualizó que la mercadería que se encontraba en proceso de entrega estaba en el piso del área del almacenaje y la comunicación entre los departamentos era absurdamente inestable, ya que de acuerdo a las entrevistas con los gerentes, según sus declaraciones exponían que habían realizado reformas mismas que no se veían implementadas en las actividades diarias.

Todo lo observado y la información recolectada tras las visitas y las entrevistas realizadas nos ayudaron al momento de realizar el esquema de manual de gestión con enfoque al COSO II donde haremos énfasis en el cumplimiento de obligaciones y el debido control interno que se debe ejecutar para una correcta administración y desenvolvimiento de las actividades.

### 2.1.3 **Análisis del diagnóstico**

Ya reconocidos y analizados los procesos se comenzaron a hacer interrogantes internas de los porqués. Como auditores debemos tener un pensamiento analítico y objetivo por lo que frecuentemente se destacaban las preguntas como:

- Porque se hace así
- Porque no se utiliza aquella herramienta
- Porque le falta esto

### 2.1.4 **Estructura Organizacional**

Mediante la recopilación de información en la fase de definición de la metodología DMAIC, definir, haciendo uso de la herramienta de entrevista utilizando las 5w+1h, se entendió el despliegue de funciones y responsabilidades de cada personal de acuerdo a su respectivo cargo dentro de cada departamento o área y como cada una se relaciona con la otra para que los propósitos de la empresa se cumplan al plazo y nivel establecido en los objetivos.

### 2.1.5 **Listado de debilidades – matriz de riesgo basado en ERM**

Ahora bien, ya haciendo un análisis de la información obtenida y enfocándonos en la base del problema dentro del Área de atención al cliente, se enumeraron algunos eventos que influyen en la adecuada realización de actividades normales diarias afectando la eficiencia de las mismas.

Nuestro manual está diseñado para aumentar la sistematización en las actividades viéndose estos reflejados en la transparencia y entendimiento de los documentos contables-financieros, haciendo énfasis en la estandarización de las funciones que realiza tanto la gerencia como los demás departamentos, en este caso de estudio “Atención al cliente” y que de acuerdo a estos se

capaciten a los trabajadores para que aquellos procesos sean bien ejecutados. Y es que estas debilidades halladas, son una clave importante para reconocer el dilema principal y buscar una solución adecuada basado al tiempo y al nivel de impacto que estos tienen en la práctica.

Los riesgos serán evaluados a razón de términos monetarios, en este caso en dólares estadounidenses, con valores estimados por trabajadores del área de contabilidad para atención al cliente.

**Tabla 3.**

*Porcentajes de la matriz de riesgo*

Rangos	Porcentajes	Impacto	Cifras
1--2	0%--20%	muy bajo	\$0--\$10
3--4	21%--40%	bajo	\$11--\$25
5--6	41%--60%	medio	\$26--\$40
7--8	61%--80%	alto	\$41--\$100
9--10	81%--100%	muy alto	$\geq$ \$101

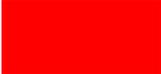
A partir de los porcentajes de impacto se puede determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

**Tabla 4.***Rangos de probabilidad*

Rangos	Probabilidad
1--2	improbable
3--4	posible
5--6	ocasional
7--8	probable
9--10	frecuente

Nos apoyamos con colores para la distinción del nivel de riesgo encontrado de acuerdo a la probabilidad por el impacto.

**Tabla 5.***Tabla de nivel de materialidad del riesgo*

Nivel de riesgo		
bajo	1--15	
medio	16--30	
alto	31--60	
extremo	>=61	

## **2.2 Análisis de políticas y procedimientos**

Una vez ya entendido que no existen manuales de procesos y que cualquier reforma o alcance que mantenga la empresa se maneja por correo, se requirió necesariamente diseñar manuales para el área que más genera distorsión en la información cuál es el área de atención al cliente que ejecuta las actividades de ventas y cobranzas ahí mismo.

### **Listado de funciones**

Primero se analizó el listado de funciones totales generales del departamento de atención al cliente para el entendimiento de todas las funciones que estaban a cargo de este equipo.

clasificación de funciones

Segundo se clasifico aquellas actividades en 4 grandes áreas las cuales eran cobranza, ventas, atención al cliente, operaciones.

### **Convalidar procesos por observación**

Tercero se procedió a convalidar cada proceso ejecutado por el responsable en la práctica por medio de la observación de campo y parte de la información obtenida de las entrevistas para así buscar la mejora de las mismas.

#### **2.2.1 Mejorar**

En cuarto lugar, se buscó mejorar aquellos procesos que no estaban debidamente segmentados en un manual y darles forma hasta constituir distribución de procesos eficaces y didácticos para ser ejecutado con el objetivo de la mejora continua.

### **Mejoras en elaboración de documentación**

De acuerdo con la información recogida y una observación de campo minuciosa, los manifiestos son una clave importante para el reconocimiento de la carga, declaración elocuente de la misma al Ecuapass y su posterior facturación por cliente, lo que genera que los constantes errores y el no tener el manifiesto correcto presenten un riesgo de falta de veracidad en la información contable.

### **Mejoras en capacitación del staff completo de atención al cliente**

Si existe una reforma o cambio de decisión, la única herramienta para la difusión de la misma es el correo electrónico, sin embargo, en la mejora se sugiere la utilización de cortos meetings como en Google meets o zoom, que sean previamente programados y estas reformas queden grabadas y libres de ser reproducidas por dudas o falta de entendimiento dentro de la reunión en la que todos los participantes de la empresa deban regirse a las reformas, pues sean invitados.

### **Mejoras en comunicación y difusión de información**

La utilización de correos masivos no muchas veces es la manera más adecuada de informar o comunicar un mensaje dentro de la entidad, porque los trabajadores revisan a medias los correos, la mejor manera de llegar a captar la atención de ellos son meetings o emails dirigidos a todos los trabajadores implicados, en este caso estos meetings buscan captar atención y además desarrollar la memoria para que aquellos mensajes no se queden en palabras.

### **Mejoras en políticas y reglas internas de proceso**

Existe mayormente en este tipo de empresas como máximo un instructivo de comportamiento interno, el cual solo trata de que el trabajador mantenga una postura ética en el proceso de las actividades en la rutina diaria de las labores presenciales y de teletrabajo basado mayormente en los principios del coso 1, más aún este instructivo de comportamiento solo es no manejan políticas de los procesos o de las funciones,

### **Mejoras en la distribución de funciones**

Al momento de planificar como haríamos el manual de procedimientos era válido que sepamos como reorganizar las grandes funciones que desempeña Atención al cliente las cuales se reconocieron por medio del listado de actividades que fue elaborado de acuerdo a las entrevistas, contemplando que para este departamento existen funciones de custodio, ejecución, de registro, de control.

## **2.3 Elaboración de manual de políticas y procedimientos**

### **2.3.1 Clasificación y elaboración de políticas**

En la elaboración de manuales de control interno para venta y para recaudación respectivamente, a partir de una segregación de funciones de una lista de actividades y procesos que realiza atención al cliente, se pudo clasificar aquellas actividades que tienen afinidad con los procesos antes detallados, captando los posibles riesgos de eventos que influyen al desempeño de las actividades diarias, se elabora políticas para que de acuerdo a estas los procesos sean mejorados y ejecutados de manera más limpia y simplificada optando por el uso de estrategias nuevas que disminuyan el nivel de riesgo y aumenten los beneficios.

### **Actualización de instructivo de comportamiento para practicantes**

Para este punto se intentó mejorar un instructivo que existe para todos los empleados en general, pero no para los practicantes que participan dentro de las actividades diarias del negocio y que muchas veces cometen varios errores por desconocimiento de las normativas, procesos y principios, ocasionando que la carga laboral se incremente. Este manual es parte de la solución basada en ERM que permite la compactación de los riesgos.

#### **2.3.2 Matriz de riesgo**

Dentro de la metodología de COSO II basado en la administración de riesgo interno era de vital importancia el diseño de una matriz de riesgo, dada la observación de las actividades con apoyo a las entrevistas se presentaron muchas fallas que fueron anotados para la elaboración de la matriz en la que para evaluar el impacto se tomaron rangos entre el 1 al 10 dependiendo que tan fuerte era el impacto por costo de cometimiento de error en la práctica en términos monetarios que irían de \$0 en adelante y para reconocer la probabilidad de ocurrencia se lo califico de acuerdo a que tan seguido se presentaba el mismo error o falla en la práctica.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. RESULTADOS Y ANÁLISIS**

#### **3.1 Delimitación**

Desde el ingreso de un cliente ya sea nuevo prime o antiguo por la compra de servicio hasta la salida del producto y entrega a su receptor comprador.

#### **3.2 Hallazgos**

La mayoría de estas empresas estudiadas no mantienen manuales de políticas y procesos, en los que puedan las personas que trabajan dentro de ellas apoyarse para ejecutar las actividades, además de sistematizarlas y mitigar posibles riesgos que pueden presentarse a lo largo del tiempo, este hecho se puede dar por diversas causas, según lo observado y recolectado en las respuestas de las entrevistas, por veredictos de los gerentes generales comentaban que no requerían de manuales, pues las consultorías o auditorías a pesar de ser sugeridas no eran obligatorias por lo que no se las toman en cuenta, además de que los precios para estas empresas catalogadas micro pymes, son demasiado elevados para soportar a pesar de explicarles que no se lo vea como un gasto sino como una inversión fructífera para la empresa. En otros casos, desconocían del proceso de hacer manuales y del valor agregado que aporta claramente a la empresa el implementarla.

Se entiende que estas empresas tienen ciertos instructivos de cumplimiento para el buen comportamiento dentro de la entidad, es relativamente básico el cuál en algunas empresas se lo ha puesto en práctica y en otras ni siquiera los trabajadores sabían de la existencia del documento.

Otro dato muy importante, a partir de la revisión documental que se pudo hallar fue que no mantenían un organigrama estas empresas, no obstante, existe información como la jerarquización de estos puestos.

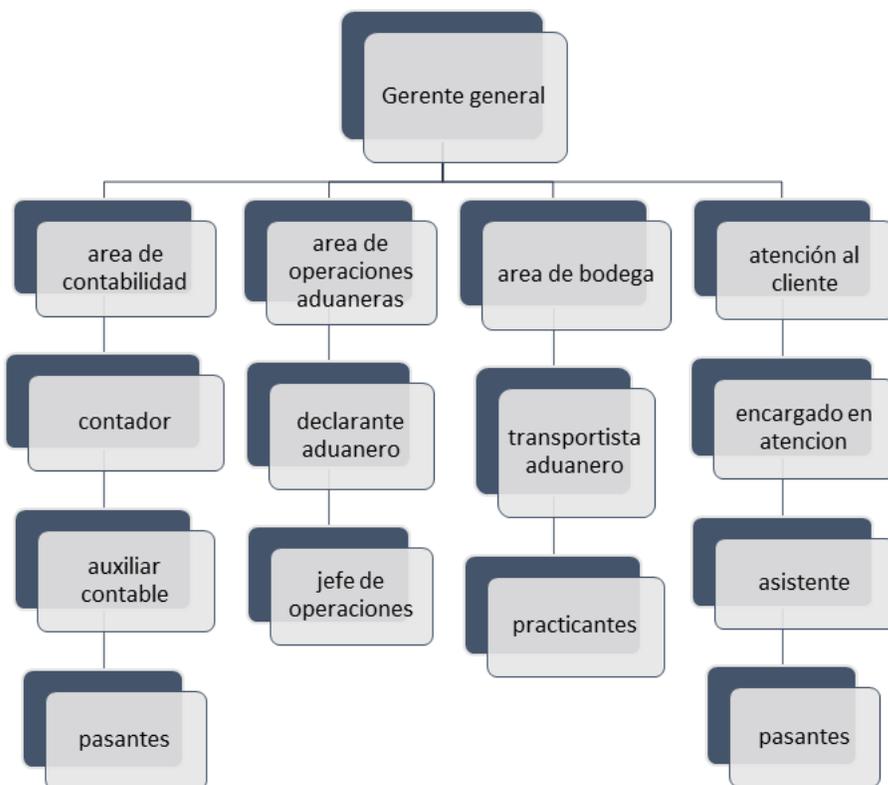
Y finalmente, por medio de la observación y las entrevistas se pudieron hacer los flujos de diagrama de procesos de ventas y de cobranza o recaudación iniciales. A continuación, se presentarán los bosquejos iniciales que pudieron ser identificados por medio de la observación de la práctica y entrevistas.

### 3.2.1 Bosquejos iniciales

#### Estructura organizacional

**Figura 2.**

*Organigrama inicial de la empresa*



Para elaborar este organigrama fue necesario hacer una entrevista a todos los departamentos para entender la jerarquía y distribución de funciones que sucesivamente se replicaba similarmente con cada empresa tomada para estudio, dándonos cuenta que para este tipo de Mipymes siempre existirá un área de operaciones aduaneras, una para bodega, atención al cliente y contabilidad.

No obstante, nos pudimos fijar que tanto contabilidad como atención al cliente son departamentos que van muy de la mano y que muchas de estas empresas al ser muy pequeñas no las tienen segregadas, ya que, en algunos casos atención al cliente hace revisiones y procesos de contabilidad y viceversa, contabilidad hace procesos de atención al cliente con sus usuarios mayoristas que generan ingresos a la empresa más fuertes.

Es así, como pudimos diagramar este esquematizar este mapa especificando los cargos los departamentos jerarquizados de una empresa corriente y común inicial de Courier en Ecuador.

### **Examinación de los resultados de las entrevistas**

Al momento de obtener los resultados de aquellas entrevistas que fueron realizadas con el personal de trabajo seleccionado aleatoriamente bajo una muestra de estas tres empresas de estudio, pudimos obtener información tanto de las actividades desempeñadas dentro de sus departamentos y cuáles son aquellas interacciones que tienen con los demás departamentos.

En esta situación pudimos encontrar un riesgo de conflicto interfuncional, ya que, debido a la falta de estructura orgánica, la falta de manuales de políticas y procedimientos para procesos claves como recaudaciones y ventas que son infaltables y necesarios para el desenvolvimiento y ejecución diaria de las actividades de manera factible y funcional, si existía esa inconformidad en

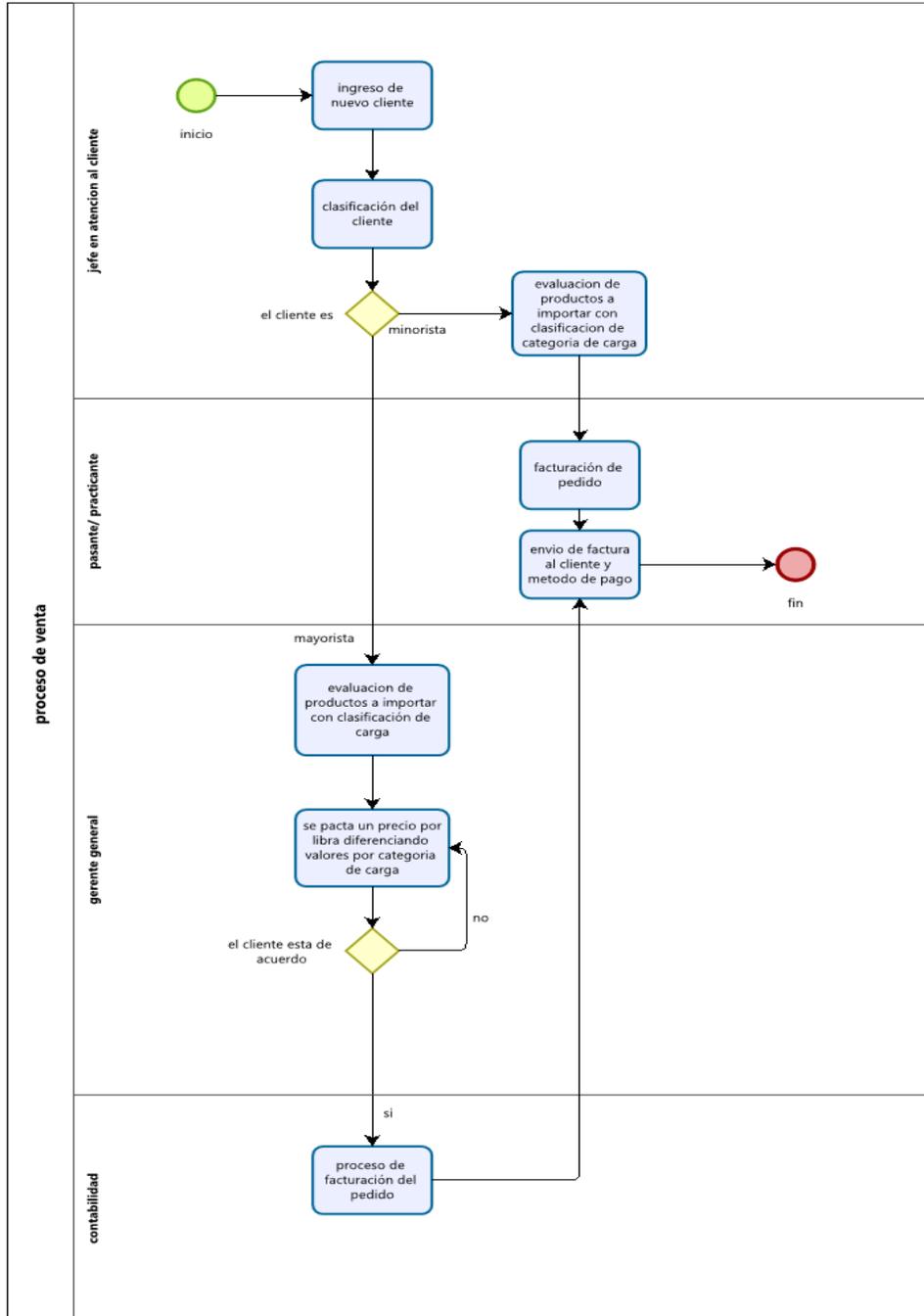
las actividades que tal vez un trabajador hacía con la que otro hacía y existía frecuentemente esa duda de será que este proceso realmente debo hacerlo yo o puede ser derogado a alguien más, siendo personal que trabaja diariamente en la misma actividad y que fácilmente pueden darse cuenta que no es parte del proceso normal a comparación de otros lugares de trabajo o qué la sobrecarga de funciones que desempeña cada quien para su departamento, muchas veces es muy diferencial a comparación de otros trabajadores dentro de ese mismo departamento.

Es por ello que, el ambiente laboral torna a ser más pesado por la inconformidad de las actividades realizadas y de los resultados de estas mismas actividades que muchas veces no son favorables al ser realizadas por personas con sobrecargo de funciones.

### **Flujo de proceso de venta inicial**

#### **Figura 3.**

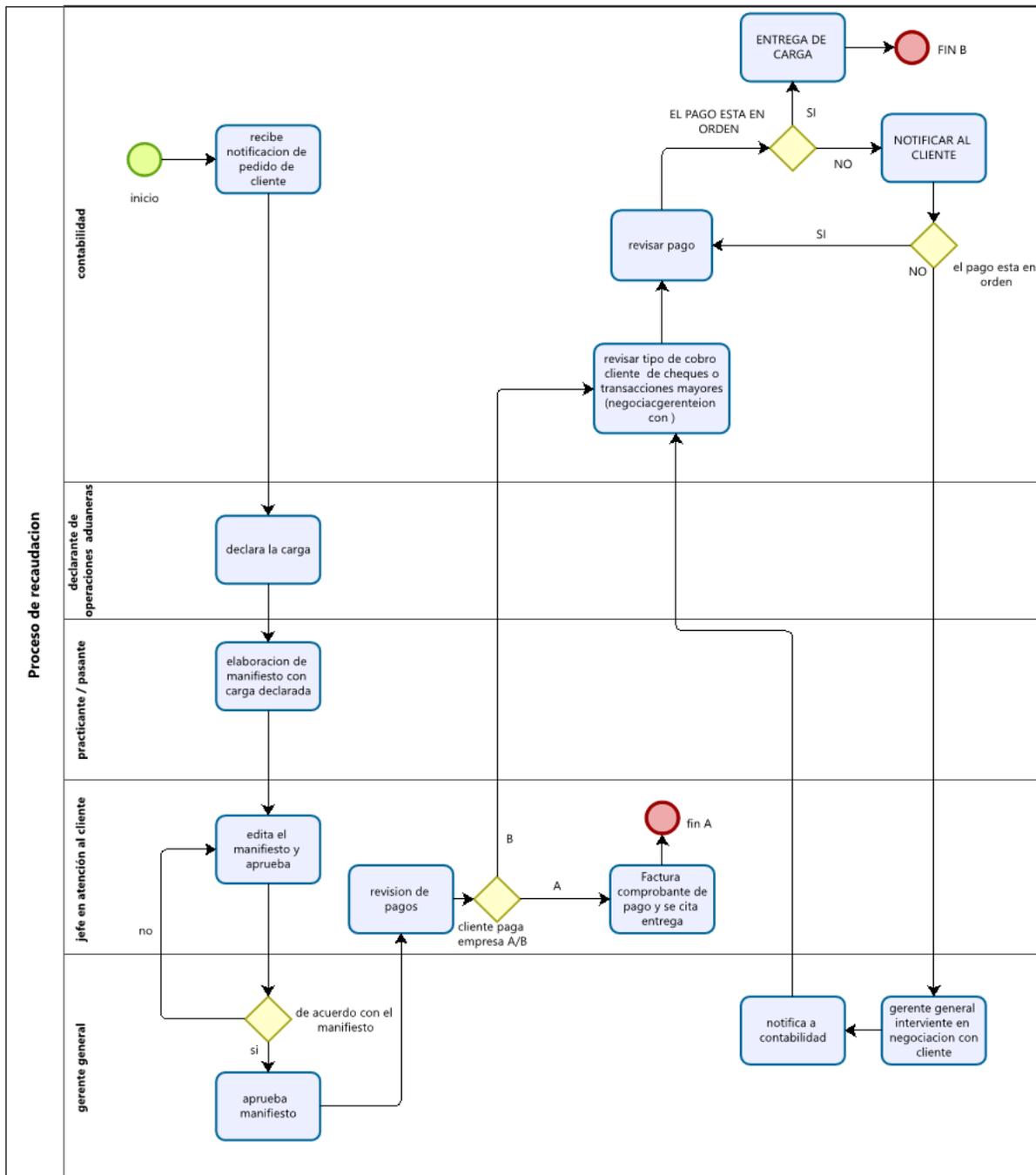
*Diagrama de flujo del proceso de ventas inicial*



**Flujo de proceso de recaudación inicial**

**Figura 4.**

*Diagrama de flujo del Proceso de recaudación inicial*



## 3.2.2 Matriz de riesgo

Tabla 6.

Matriz de riesgo

N	RIESGO	DESCRIPCION	CAUSA	EFECTO	PROBABILIDAD	IMPACTO	RESULTADO	NIVEL DE RIESGO	PLAN DE ACCIÓN
1	riesgo de cometimiento de errores	1 se presenta variación de precios debido al tipo de negociación por cliente 2 cambio de personal frecuente dentro de la empresa	1 no hay estandarización de precios 2 personal encargado sin experiencia 3 mala digitalización en la elaboración de los manifiestos 4 practicantes/pasantes que cumplen con su fecha establecida de prácticas y se van	1 duplicación de factura 2 confusión de documentos 3 poca transparencia de información financiera por errores 4 pérdidas para la compañía debido a disminución de precios 5 se requiere capacitar a personal nuevo 6 se pierde tiempo en enseñar a practicantes que se van.	7	5	35	Alto	1 listado de precios clasificados por clientes 2 elaboración de descuentos para rebajas negociaciones mismos que deben estar establecidos en el sistema 3 comunicación excelente en la reforma de precio 4 el precio no debería ser modificable 5 plan de acción bonificación por efectividad de realización de procesos 6 plan de capacitaciones y cursos patrocinados por la empresa
2	Fraude en las ventas y en las recaudaciones	empresa A trabaja con empresa B como cliente mayoritario quien mantiene su propia cuenta en diferente banco que le suministran a mismos clientes en un mismo establecimiento	Cliente mayoritario se encuentra en quito y no tiene un mecanismo de logística y entrega por lo que solcourier la nacionaliza y la entrega a los clientes en gye	1 errores en transferencias con valores altos 2 equivocación de clientes al usar las cuentas depósitos erróneos por confusión	8	5	40	Alto	envío de mensajes vía texto o WhatsApp a clientes cortos y precisos que especifiquen a que cuenta enviar el pago
3	riesgo de procesamiento de movimientos no razonables	Trabajadores con experiencia conforman el 50% de empleados totales sobrecargando trabajo ejecutando hasta funciones no compatibles.	falta de segregación de funciones incompatibles, atención al cliente hace actividades de custodia, ejecución, registro, control y autorización en manejo de cajas	1 posible fraude o malversación de activos 2 resultados de presentación de errores no favorables en la empresa al final de cada mes	9	5	45	Alto	manual de políticas y procedimientos luego de una segregación de funciones y capacitación al personal para implementación del manual
4	Riesgo de ejecución inadecuada de actividades por sistemas de comunicación obsoletos	Utilización de sistemas de comunicación muy empíricas por parte de la empresa para el traslado de información interna	1 precios de clientes reformados sin confirmar por gerencia 2 mala prácticas en la difusión de información 3 falta de capacitación en la utilización en sistemas de información actuales	podrían afectar la capacidad de registrar, procesar, resumir, y presentar los datos financieros	4	2	8	bajo	capacitación en uso de herramientas como en Google o en mails utilizando carpetas para cada tipo de correo

5	riesgo de incumplimiento en normativas legales	Falta de auditorías internas frecuentes o asesorías y desconocimiento de normativas legales vigentes.	mal sistema de facturación, reformas de precios constantes a clientes y error en determinación del precio	podría tener efecto en el valor a declarar siendo este mayor o menor al que realmente se debería reconocer generando crédito tributario inadecuado o un impuesto a pagar excesivo	2	2	4	bajo	listado de precios, implementar los sistemas de descuentos por negociaciones internas con limitaciones
6	riesgo de recuperación de cartera	existe una clientela M mayoristas que genera muchos ingresos, pero tiene problemas en la liquidación de deudas (mantiene deudas congeladas)	descontrol en el sistema de crédito y cobranza por no tener políticas de crédito claras	impacto en la liquidez, aumento del riesgo del incumplimiento, recursos desperdiciados por falta de enfoque efectivo en recuperación de cartera	4	8	32	Alto	1 descuentos por pronto pago 2 análisis de crédito más riguroso
7	riesgo de conflicto interfuncional	Falta de entendimiento entre los departamentos y compañeros de trabajo sobre procesos y funciones	falta de estructura orgánica, manuales de funciones, políticas y procedimientos para las recaudaciones y ventas	1 poca veracidad en información por error, 2 malinterpretación de contenido al conciliar documentos	6	3	18	Medio	elaboración de manual de políticas y procedimientos y de un organigrama, y elaboración de un manual de funciones

Dentro de la matriz de riesgo, probabilidad impacto se pudo notar que en los riesgos que mayor puntuación tuvieron respecto al riesgo de cometimiento de errores, fraude en ventas y en recaudaciones, el riesgo de procesamiento de movimientos razonables, y el riesgo de recuperar la cartera, sin contar el riesgo que también fue catalogado medio y que tiene mucha incidencia es: el riesgo de conflicto interfuncional.

### 3.2.3 Plan de acción

#### **Sistema de descuento**

Si bien es cierto como se mencionaba antes, nuestros clientes mayoristas se subdividen en tres categorías (nuevo, Premium y antiguo) con las cuales, son ingresados en el sistema y facilita la identificación de qué tipo de cliente se trata. Establecer un listado de descuentos dirigidos a nuestros clientes mayoristas como regalía a su fidelización y las grandes cantidades de pedidos que realizan con nosotros impulsaría el aumento de pedidos requeridos.

Los descuentos aplicables se encontrarán previamente establecidos en el sistema y no excederán en el mayor de los casos de un 15% de descuento aplicable ni será menor a un 3% de descuento aplicable como se detalla a continuación:

1. Clientes Nuevos: tendrán acceso a un descuento entre el 3% y 5%
2. Clientes Premium: tendrán acceso a un descuento entre el 5% y 10%
3. Clientes Antiguos: tendrán acceso a un descuento hasta el 15%

El descuento aplicable según la categoría será establecido dependiendo la cantidad o monto que el cliente mayorista requiera.

#### **Implementación de departamento de ventas**

Dentro de la empresa es importante que el personal tenga en claro cuáles son sus funciones, sin embargo, que una persona tenga a cargo muchas actividades causa que no se concentre y el desempeño baja a causa del tiempo limitado.

La segregación de funciones a implementar es muy importante debido a que mejoraría el desarrollo de los trabajadores y optimizaría el tiempo al máximo al tener un balance de actividades

a realizar por cada persona por ello es importante en las empresas auditadas incorporar, en el departamento de Ventas, un supervisor de ventas quien contará con la experiencia necesaria para el desarrollo de las siguientes actividades:

- Envío de facturas a los clientes con especificación de método de pago.
- Evaluación de productos a importar con clasificación de categoría de cargas.
- Proveer la información o ayuda inmediata a los pasantes que lo requieran.

En el área de recaudación es recomendable incorporar un supervisor de recaudación quien será el encargado de:

- Elaboración del manifiesto
- Notificar a los clientes las fechas de pago
- Buscar como diversificar la cartera para el posible riesgo de solo contar con un solo cliente
- Reportes mensuales por estudio de liquidez de cartera y estado de la misma
- Notificar a los clientes las inconsistencias de pagos
- Asistir en las funciones al jefe de atención al cliente
- Entre otros.

#### **3.2.4 Análisis costo beneficio por implementación del manual de procesos en venta y recaudación**

Dentro de este capítulo se expondrán aquellos beneficios obtenidos por la empresa Courier mediante el diseño de manuales de procedimientos y políticas en los dos procesos claves de recaudación y venta para su próxima implementación, donde se agregó el plan de acción para

mitigar los riesgos visualizados, como la contratación de personal especializado tanto en ventas como en cobranzas.

### Costo Laboral

A continuación, se calculará el costo laboral por implementar la contratación de especialistas en procesos de venta como en cobranzas.

**Tabla 7.**

*Tabla de personal requerido a contratar*

Personal requerido	
Especialista en cobranza	1
Auxiliar de ventas	1
Especialista en ventas	1
Total	3

En esta tabla podemos visualizar aquellos cargos que son relevantes para la ejecución diaria de las actividades y de las cuales se requiere personales con experiencia mínima de dos años en cargos similares.

**Tabla 8.**

*Tabla de costo total mensual de trabajadores*

Total de costo laboral mensual	Por mes	Fondo de reserva	DT	DC	Vacaciones	Aporte patronal (11,15%)	Total
Especialista en cobranza	650	54.15	54.17	37.50	27.08	66.15	889.045
Auxiliar en ventas	450	37.49	37.50	37.50	18.75	42.53	623.765

En esta tabla se visualiza el costo mensual de los trabajadores contratados para la ejecución de actividades de cobranza y ventas respectivamente.

**Tabla 9.**

*Tabla de costo total por hora de trabajadores*

Total de costo laboral mensual	Por mes	Por día	Por Hora	Fondo de reserva	DT	DC	Vacaciones	Aporte patronal (11,15%)	Total
Especialista de ventas	500	22.73	2.84	0.24	0.24	0.21	0.12	0.32	3.97

Para esta tabla utilizamos al Especialista de ventas como ejemplo de un trabajador que sería remunerado por hora trabajada ya que este solo ejecutaría funciones técnicas puntuales y mantendría reuniones con el gerente general para aprobaciones y estudios de mercado por la cual, aproximadamente mantendría un monto de horas trabajadas mensualmente de 80 horas cuales pueden variar dependiendo la necesidad de la empresa, que en total multiplicados por el valor del costo total del trabajador por hora daría un monto de USD 317,60.

Ahora bien, sumando todos estos valores la empresa desembolsaría por estos nuevos personales un aproximado de USD 1.830,42 que se verán como una inversión para la disminución del cometimiento errores y generación de mayor ingreso en la compañía, monto sacado por la multiplicación de la cantidad de veces de que el riesgo pueda acontecer de acuerdo a los veredictos de ocurrencia de los riesgos en las empresas entrevistadas tomando específicamente a los riesgos medios y altos y el valor de su impacto con valoración en dólares americanos, valor que normalmente tiende a faltar mensualmente en empresas como estas por los diferentes factores ya estudiados.

## **CAPÍTULO 4**

## **4.1 Conclusiones y recomendaciones**

### **4.1.1 Conclusiones**

1. Se realizó un análisis general y un estudio de las actividades y el flujo que mantenía la empresa para detectar que podría estar afectando el óptimo desempeño de los trabajadores en sus actividades.

2. Se detectaron cuáles eran las debilidades y amenazas de la empresa que podrían estar influyendo de manera negativa se realizaron las respectivas entrevistas y toda la información y recopilación de datos se las detallaron en la matriz de riesgo mediante el método E.R.M.

3. Se pudo recopilar cuales eran las problemas que presentaba la empresa como lo son los riesgos de cometimientos de errores, los fraudes en las ventas y las recaudaciones, riesgos de procesamiento de movimientos no razonables, riesgo de recuperación de cartera y riesgo de conflicto interfuncional, siendo estos los más relevantes y a su vez la característica en común la falta de control por ello en base a la matriz de riesgo se concluyó que la mejor opción para la disminución de riesgos era la aplicación de la metodología del COSO II y administración de riesgos ERM en el área de ventas y recaudaciones.

4. Previo al análisis y la información recolectada en la matriz de riesgos se elaboró un manual de políticas y procedimientos en el que se detalló las políticas de ventas y políticas de recaudaciones aplicar para mantener un control de los distintos procedimientos que se deben llevar a cada proceso ya sea de ventas o de recaudaciones, también se detalló dentro del manual la cantidad de actividades a realizar, el personal que ejecuta cada uno y el orden que se debe mantener para su resolución.

5. Se estableció un plan de acción tomando en consideración la mejor propuesta de mejora considerando aplicación de descuentos, implementación de un nuevo departamento y se realizó un análisis costo beneficio por aplicación del manual de procesos.

6. La implementación de un manual de políticas y procedimientos fue la mejor opción y este puede ser modificado con el tiempo dependiendo cuales sean las nuevas necesidades que se presenten dentro de la empresa.

En conclusión podemos notar que las empresas catalogadas como Mipymes estudiada que brinda servicios de Courier son empresas pequeñas que por el auge que hay de la venta y compra online últimamente en el mercado están en ascenso haciendo que generen muchos ingresos Cuáles no siempre son bien administrados, ya sea, por desconocimiento o por falta de capital para invertir en auditorías internas o en consultorías, reconociendo que esto es una estrategia de crecimiento hace que la empresa tenga muchas falencias y riesgos que pueden verse reflejado en la no transparencia de la información financiera de los mismos punto este tema de estudio e investigación fueron una forma clave para reconocer y analizar el problema central de este tipo de empresas y Qué riesgos que repetitivamente se presentan en cada una de las entidades o instituciones tomadas a estudio dando resolución a los objetivos n

#### **4.1.2 Recomendaciones**

En esta sección se requiere firmemente tomar en cuenta las recomendaciones que se emitieron como auditores para la mitigación de los errores dentro de la empresa y riesgos de cometimiento ya que de acuerdo al estudio de estos errores pudimos darnos cuenta que existía un alto nivel en la oportunidad de suscitarse un fraude ya sea por procesamiento de movimientos no razonables, ejecución inadecuada de las actividades, riesgo del incumplimiento de las normativas

riesgo de la recuperación de cartera el conflicto interfuncional que existe por qué no se mantenían los manuales con los procedimientos documentados y políticas que restringen estos procesos específicamente a las personas y que no sean parte realmente del procedimiento o de la actividad es por ello que se tomó en cuenta como mitigación de los riesgos recomendar:

- Implementar un sistema de gestión de riesgo que considere los componentes de gobierno y cultura en el sentido de que la organización establezca una estructura operativa para la ejecución de actividades y que esta demuestre compromiso con los valores fundamentales, además de siempre atraer, desarrollar y retener personal que sea capacitado para realizar las actividades y así disminuir la probabilidad de error.
- Dentro de la estrategia y establecimiento de objetivos, analizar el negocio con sus debilidades y oportunidades, definiendo el apetito de riesgo como la sistematización en la elaboración de los manifiestos o reportes operativos sistemáticos con información de los clientes y de los bienes importados para que sólo pocos puedan manipular este documento apoyando a la transparencia de la información.
- En el componente de desempeño, siempre buscar oportunidades de fraude o riesgo seguido de una evaluación y revisión de riesgos, por lo que es muy recomendable la creación de la unidad de auditoría interna con por lo menos un responsable capacitado para que se encargue de ejecutar de manera independiente la evaluación y revisión de la eficiencia y efectividad con la que opera cualquier sistema de control interno.
- Implementar un sistema integrado del módulo de ventas, cobranzas y finanzas para que cada modificación realizada en un módulo en particular ajuste los datos ingresados en los demás campos de manera automática y esto además de reducir la probabilidad de error,

optimizaría el tiempo de los empleados al no tener que transcribir manualmente los valores en los demás módulos.

- Y por último, pero no menos importante, se sugiere la capacitación y reinversión en la comunicación interna y externa utilizando medios de comunicación efectivos utilizando herramientas que el mercado proporciona como WhatsApp, Google meets, Google mail, Telegram, entre otros que pueden servir la para la comunicación activa dentro del establecimiento y que se refleje fuera con los clientes evitando el posible riesgo de conflicto interfuncional.

## ANEXOS

### Anexo A

#### Manual de ventas y manual de recaudaciones

#### 4. FIRMAS DE REVISIÓN Y APROBACIÓN

Elaborado por: Andrés Gálvez Yllona Pantoja (RESPONSABLES DEL DESARROLLO)	Revisado por:	Aprobado por;
Fecha:	Fecha:	Fecha:
Firma:	Firma:	Firma:

## 5. GLOSARIO DE TÉRMINOS Y ABREVIATURAS

- 1 **MANIFIESTO.** – Reporte sintetizado operativo que emite el declarante de operaciones aduaneras que permite mantener un registro detallado de las compras realizadas por los clientes con información de la carga a importar y de los datos del cliente o consignatario a recibir la carga.
- 2 **SEGREGACIÓN.** - Separar o disolver un objeto o función de otra a la que forma parte para que esta funcione de manera independiente.
- 3 **CASILLEROS.** - Dirección física del país donde se realice la compra.
- 4 **VALIDACIÓN.** - Dar credibilidad a un físico detallado o un hecho sucedido.
- 5 **CONCILIACIÓN.** - Comparar dos conjuntos de datos diferentes para detectar discrepancias.
- 6 **PREMIUM.** - Servicio privilegiado que cuenta con acceso a descuentos, promociones y más aplicables al proceso de compra.

## Contenido

1. Firmas de revisión y aprobación.....	52
2. Glosario de términos y abreviaturas .....	53
3. Objetivo del Manual de Procedimientos .....	55
4. Ventas.....	55
3.1 Políticas de Ventas .....	55
<b>3.2 Descripción de Actividades del Proceso de Ventas Nuevo.....</b>	<b>57</b>
5. Recaudaciones .....	61
<b>4.1 Políticas de Recaudación.....</b>	<b>61</b>

## **6. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Implementar controles en el proceso de ventas y recaudaciones a través de establecimiento y documentación de políticas y procedimientos, para el aseguramiento de la eficiencia y efectividad en el control de las operaciones.

## **7. VENTAS**

### **3.1 POLÍTICAS DE VENTAS**

1. Se mantendrá un listado de precios clasificados por clientes y estos estarán registrados en el sistema de facturación y actualizados.
2. Se capacitará al menos uno de los pasantes contratados para que pueda ejecutar las funciones de supervisor en caso de que lo amerite o que la alta gerencia lo decida.
3. Los descuentos serán analizados y evaluados trimestralmente por parte del gerente general con asesoría del supervisor de ventas.
4. Existirán evaluaciones y análisis por parte del supervisor de ventas sobre las sugerencias emitidas por los clientes a la empresa o reclamos semestralmente, que sus resultados favorables o no, serán tomado en cuenta en las reuniones de trabajo y mejora con el gerente general para implementar soluciones favorables que generen valor agregado en busca de la satisfacción y fidelización con los clientes.
5. Las modificaciones con respecto a los distintos tipos de descuentos y cambios de precios durante el año serán específicamente elaboradas y aprobadas por gerencia general de manera justificada solo si este lo amerita.

6. Los descuentos serán aplicados a los clientes considerados como “CLIENTES PRIME”, los descuentos se encontrarán registrados en el sistema
7. El personal de atención al cliente será conformado en el 75% de su totalidad por personal especializado y en el restante 25% por pasantes en proceso de aprendizaje.
8. Los métodos de pago podrán ser aceptados por efectivo, transferencias, Datafast (debito, crédito).
9. Cuando el monto total de un pedido de venta exceda los \$150 se ofrecerá la aplicación de un descuento del 10% indiferentemente del tipo de cliente que facture.
10. Se bonificará al empleado más eficiente con respecto a la realización de procesos de ventas.
11. Se mantendrán distintos tipos de cuentas para la recepción de transferencias con la finalidad de dar facilidades de pago a los clientes.
12. Todo proceso realizado por el Aux de ventas o los pasantes (trainees en ventas), será supervisado y notificado al supervisor de ventas.
13. Es de carácter obligatorio la asistencia del supervisor de ventas, Aux. de ventas y los pasantes a las diferentes reuniones y capacitaciones que se realicen en relación con las modificaciones en el sistema o método aplicable a la gestión ventas.
14. Se otorgarán créditos diferidos a tres, seis y doce meses como método de facilidad de pago dentro de los cuales aplicarán los intereses por cobro diferido.

15. Los clientes que se suscriban al plan mensual de PRIME de la empresa Courier mantendrán descuentos aplicables dependiendo el producto o la cantidad previamente analizados.

### Descripción de Actividades del Proceso de Ventas Nuevo

**Tabla 10.**

*Descripción de Actividades del Proceso de Ventas Nuevo*

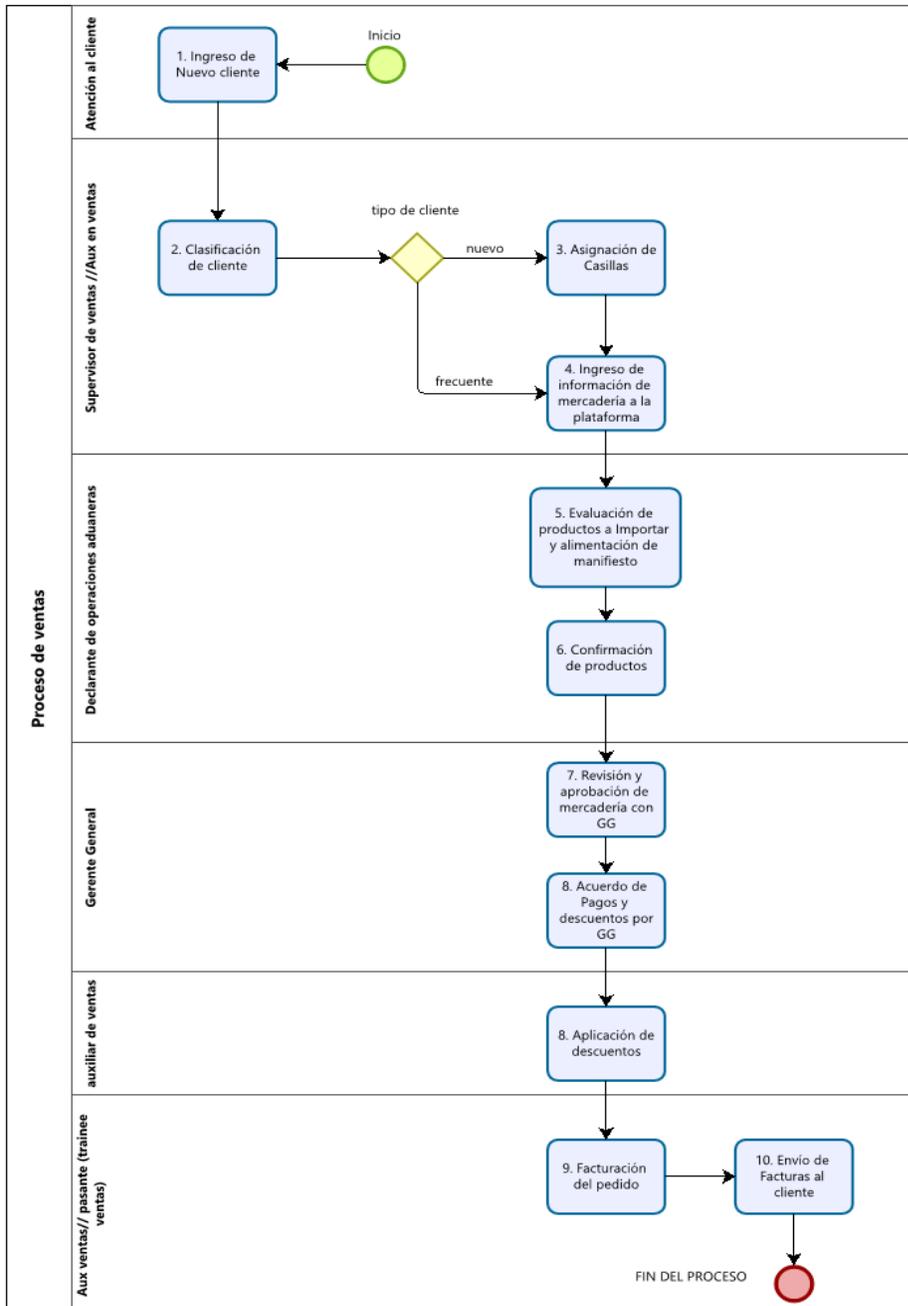
No.	Actividad del Diagrama de Flujo	Responsable	Descripción de la actividad
1	Ingreso de Nuevo cliente	Atención al cliente	Ingresar en el sistema los nuevos clientes nuevos de la compañía.
2	Clasificación de cliente	Supervisor de ventas //Aux en ventas	Se clasifica de acuerdo al sistema si es cliente nuevo o frecuente. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se trata de un cliente nuevo siga a la actividad 3.</li> <li>• Si se trata de cliente frecuente siga a la actividad 4.</li> </ul>
3	Asignación de Casillas	Supervisor de ventas //Aux en ventas	Asignar al cliente una casilla en la cual receptorá su pedido y podrá hacer uso de la misma en fututos pedidos.
4	Ingreso de información de mercadería a la plataforma	Supervisor de ventas //Aux en ventas	Ingreso de información de productos y carga en el sistema donde se especifiquen nombres, tipo de producto, peso por libra o kg, cantidad y categoría.

5	Evaluación de productos a Importar y alimentación de manifiesto	Declarante de operaciones aduaneras	Revisar y certificar las características de los productos que se procedería a importar dentro de la plataforma previo ingreso. Y se alimenta información al manifiesto verificando que no exista error
6	Confirmación de productos	Declarante de operaciones aduaneras	Los productos por importar se encuentran legislados y normados para ser traídos a Ecuador y el cliente ha confirmado la aceptación en normas, precios por libra o producto. y se envía manifiesto.
7	Aprobación de mercadería con GG	Gerente General	Aprobación de mercadería con GG por medio de un reporte sintetizado de operaciones aduaneras.
8	Acuerdo de Pagos y descuentos por GG	Gerente General	Reunirse con cliente acordando acuerdos de pago por libra copiado a operaciones aduaneras y contabilidad. Se procede a autorizar descuento si lo amerita descuento analizado.
9	Aplicación de descuentos	Auxiliar de ventas	Siendo un cliente mayorista a quien se le realiza la venta, dependiendo del monto que está solicitando puede darse el aplicativo de descuento preestablecido en el sistema de facturación previa autorización del GG, al monto total de la factura según corresponda.
10	Facturación del pedido	Aux ventas//Pasante de ventas (Trainee)	facturación de este pedido y le enviará la factura al cliente detallando los distintos métodos de pago.
11	Envío de Facturas al cliente	Aux ventas//Pasante de ventas (Trainee)	Enviar la factura para recepción de pago. FIN
<b>FIN DEL PROCESO</b>			

### **3.2 Diagrama de Flujo de Proceso de Ventas NUEVO**

#### **Figura 5.**

*Diagrama de Flujo de Proceso de Ventas NUEVO*



## 8. RECAUDACIONES

### 4.1 Políticas de Recaudación

1. Los responsables en atención al cliente que se dediquen solamente a procesos de recaudación deberán mensualmente realizar un reporte donde se muestre los resultados del estudio de que tan líquida es la cartera de crédito de los clientes de la empresa, para reconocer ciertos riesgos de clientes para mitigar el riesgo de incobrabilidad.
2. Los clientes que hayan sido valorados como incobrables y que su carga importada haya permanecido dos meses o más, la empresa decidirá poner en venta la carga importada a precio de mercado.
3. Los productos para importar considerando su: categoría, peso, soporte de temperaturas, condiciones, etc., no podrán exceder el máximo de cantidad por casilla que puede tener un cliente.
4. Se realizará el reporte operativo (manifiesto) detallado con información del clientes y bienes importados luego de ser declarada la mercadería solicitada por el cliente.
5. El reporte operativo no puede ser modificado ni realizado luego de haber sido realizado por el declarante de operaciones aduaneras y aprobado por el gerente general.
6. No se realizará ningún tipo de reembolso luego que la factura haya sido realizada y el producto haya sido entregado al cliente.

7. Si el producto solicitado por el cliente no ha llegado en la fecha estimada se solicitará al cliente una espera de dos a tres días máximos antes de solicitar el reembolso en caso de requerirlo.
8. Los clientes catalogados como clientes minoristas tienen un máximo de 7 días para pagar la carga solicitada a partir del envío de la factura con la cuenta proporcionada, caso contrario, no se le entregara la mercadería luego de ese tiempo.
9. El reporte de caja será elaborado y enviado todos los viernes de cada semana, por los pasantes debidamente capacitados, al departamento de ventas quienes se encargarán de su revisión y aprobación.
10. Se deberá proporcionar al cliente todo el detalle de pago en las cuentas bancarias y los datos que debe utilizar para depositar el pago del pedido.
11. Se debe solicitar al cliente el envío del comprobante de transferencia donde se visualice el monto pactado y los datos debidamente ingresados de la cuenta otorgada.
12. Todo comprobante de pago debe ser guardado como sustento y grapado con la respectiva factura que se queda la empresa.
13. El ingreso, revisión y aprobación de la información para la generación del reporte operativo que detalla las importaciones del cliente “manifiesto” se debería realizar a través del sistema, y luego de su aprobación se deben colocar restricciones para evitar modificaciones.
14. Se proporcionará toda la información detallada acerca de la ubicación y estado del producto en tiempo real de traslado por los distintos medios de comunicación hasta el momento que sea entregado al cliente.

### Descripción de Actividades del Proceso de Recaudación Nuevo – Clientes Minoristas

**Tabla 11.**

*Descripción de Actividades del Proceso de Recaudación Nuevo – Clientes Minoristas*

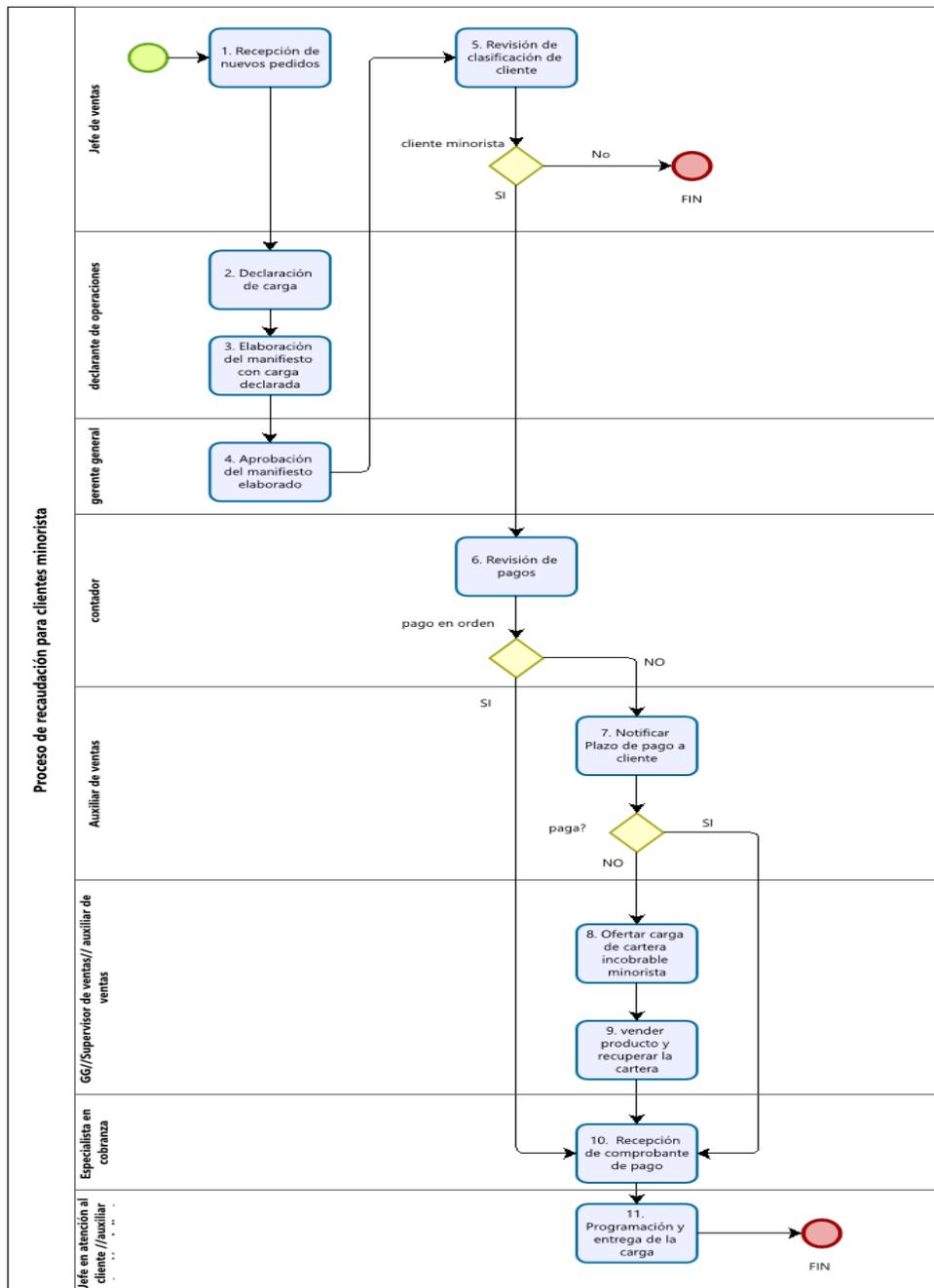
No	Actividad del Diagrama de Flujo	Responsable	Descripción de la actividad
1	Recepción de nuevos pedidos	Jefe de Ventas	Revisar las notificaciones de nuevos pedidos solicitados por clientes.
2	Declaración de carga	Declarante de Operaciones Aduaneras	Declarar en el sistema la carga que ha llegado.
3	Elaboración del manifiesto con carga declarada	Declarante de Operaciones Aduaneras	En el documento editable ingresar los pedidos ya declarados, donde detallara los datos del cliente, los distintos métodos de pagos, los códigos, el peso, costo por libra y una breve descripción del pedido.
4	Aprobación del manifiesto elaborado	Gerente general	Revisar y verificar que los datos ingresados en el manifiesto sean correctos y no presenten inconsistencias.
5	Revisión de clasificación de cliente	Jefe de Ventas	Revisión de clasificación de cliente, si es minorista o mayorista, si es minorista. <ul style="list-style-type: none"> <li>• sí es minorista dirjase manténgase en la actividad y continúe actividad 6</li> <li>• Si es mayorista Fin del proceso.</li> </ul>

6	Revisión de pagos	Contador	<p>Realizar una conciliación bancaria para confirmar que los pedidos que serán entregados hayan sido cancelados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el pago <b>SI</b> se refleja en el sistema, continúe a actividad 10.</li> <li>• Si el pago <b>NO</b> se refleja en el sistema continúe actividad 7.</li> </ul>
7	Notificar Plazo de pago a cliente	Auxiliar venta	<p>El cliente es minorista se procede a informarle la fecha máxima de pago para entrega del producto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el cliente procede a pagar, avance al punto 10</li> <li>• Si el cliente no acepta pagar dentro de la fecha establecida avance a la actividad 8.</li> </ul>
8	Ofertar carga de cartera incobrable minorista	Gerente General – Supervisor de Ventas – auxiliar ventas	El gerente revisa cartera de incobrabilidad y cliente y se procede a la venta de productos importados al precio de mercado por parte del área de ventas
9	Vender productos y recuperar cartera	Gerente General – Supervisor de Ventas – auxiliar ventas	Poner a la venta el producto tomando precio de mercado para recuperar la cartera incobrable
10	Recepción de comprobante de pago	Especialista de Cobranza	El cliente realiza el pago de la carga y se programa entrega de la mercadería con información de comprobante correcto para la autorización de entrega de carga
11	Programación y entrega de la carga	Jefe en atención al cliente //auxiliar atención al cliente	Posterior al pago de la carga por parte del cliente, se procede a programar y entregar el o los productos al cliente y comprobante de venta. FIN
<b>FIN DEL PROCESO</b>			

### Diagrama de Flujo de Proceso de Recaudaciones Nuevo – Minoristas

Figura 6.

Diagrama de Flujo de Proceso de Recaudaciones Nuevo – Minoristas



## Descripción de Actividades del Proceso de Recaudación Nuevo – Clientes Mayoristas

**Tabla 12.**

*Descripción de Actividades del Proceso de Recaudación Nuevo – Clientes Mayoristas*

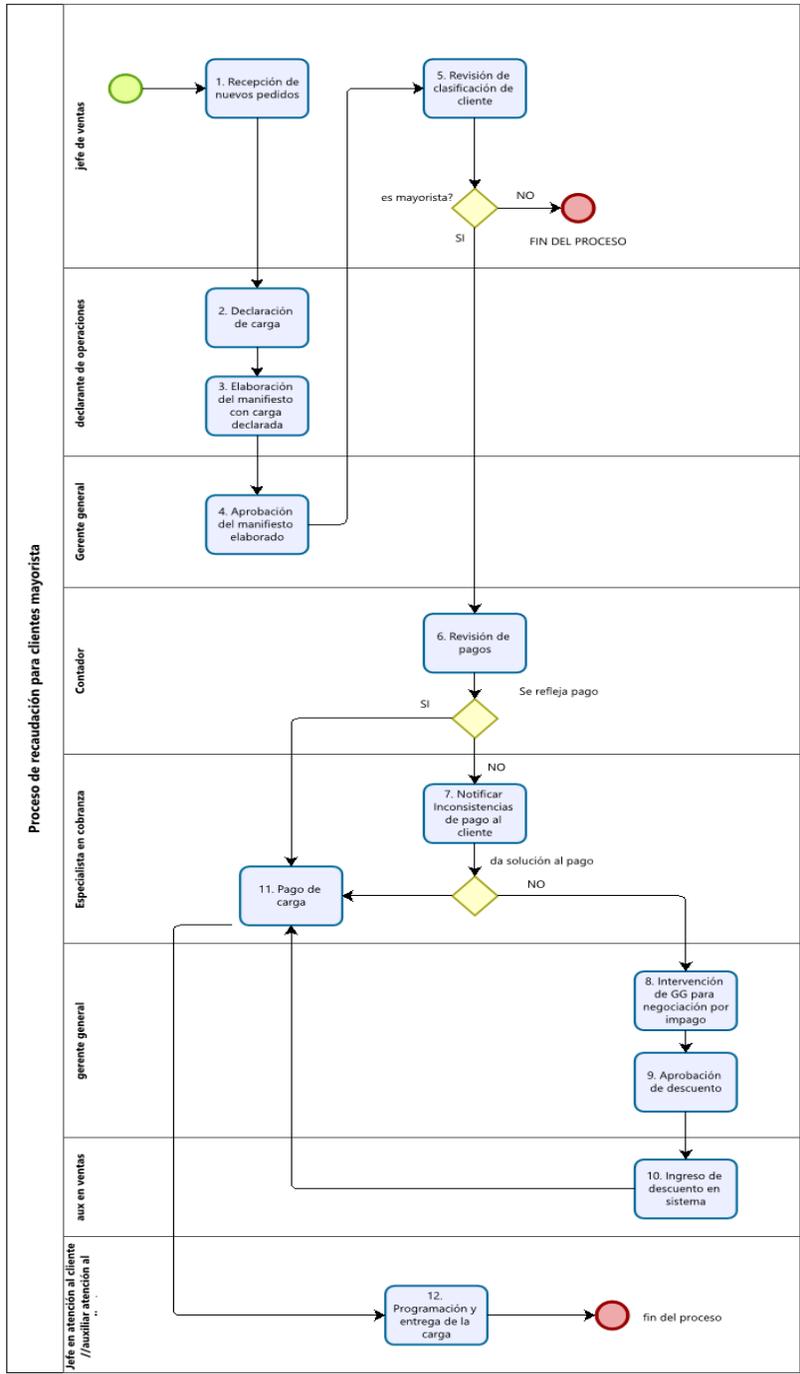
No	Actividad del Diagrama de Flujo	Responsable	Descripción de la actividad
1	Recepción de nuevos pedidos	Jefe de Ventas	Revisar las notificaciones de nuevos pedidos solicitados por clientes.
2	Declaración de carga	Declarante de Operaciones Aduaneras	Declarar en el sistema la carga que ha llegado.
3	Elaboración del manifiesto con carga declarada	Declarante de Operaciones Aduaneras	En el documento editable ingresar los pedidos ya declarados, donde detallara los datos del cliente, los distintos métodos de pagos, los códigos, el peso, costo por libra y una breve descripción del pedido.
4	Aprobación del manifiesto elaborado	Gerente general	Revisar y verificar que los datos ingresados en el manifiesto sean correctos y no presenten inconsistencias.
5	Revisión de clasificación de cliente	Jefe de Ventas	Revisión de clasificación de cliente, si es minorista o mayorista, si es minorista. <ul style="list-style-type: none"> <li>• sí es minorista, Fin del proceso</li> <li>• Si es mayorista diríjase a la actividad 6</li> </ul>
6	Revisión de pagos	Contador	Realizar una conciliación bancaria para confirmar que los pedidos que serán entregados hayan sido cancelados. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el pago <b>SI</b> se refleja en el sistema, continúe a actividad 11.</li> <li>• Si el pago <b>NO</b> se refleja en el sistema continúe actividad 7.</li> </ul>
7	Notificar Inconsistencias de pago al cliente	Especialista de Cobranza	Notificar al cliente que no se ha receptado el pago por el pedido que ha realizado.

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cliente da una solución al pago, continúe a la actividad 11</li> <li>• El cliente no da una solución al pago continúe a la actividad 9,</li> </ul>
8	Intervención de GG para negociación por impago	Gerente General	Cuando no se haya receiptado el pago del cliente se da la intervención del Gerente General quien se reunirá con el cliente para llegar a un acuerdo o negociación.
9	Aprobación de descuento	Gerente General	El Gerente General aprueba un descuento reglamentado de acuerdo con la negociación garantizando la cobranza por la entrega del pedido.
10	Ingreso de descuento en sistema	Aux en ventas	Luego de aprobarse el descuento se lo agrega en el sistema previo análisis y aprobación de descuentos y promociones estudiados para el mercado.
11	Recepción de comprobante de pago	Especialista en cobranza	El especialista recibe comprobante de pago con información de comprobante correcto para la autorización de entrega de carga
12	Programación y entrega de la carga	Especialista de Cobranza	Previo al pago de la carga por parte del cliente, se procede a programar y entregar la carga al cliente y comprobante de venta.
<b>FIN DEL PROCESO</b>			

### 4.2 Diagrama de Flujo de Proceso de Recaudaciones Nuevo – Mayoristas

Figura 7.

Diagrama de Flujo de Proceso de Recaudaciones Nuevo – Mayoristas



Anexo B

Reporte de errores en manifiestos realizados

Figura 8.

Reporte de errores en manifiestos realizados

23/9/2022																				
AVISO	CONSIGUIER	CEDELLA	KGS	LBS	DESCRIPCION	SERVICIO	LIBRAS	OBSERVACION	TARIFA	SUBTOT AL	ENVIO TRANSPORTE	REEMPAQUE	BASE IMPONIBLE	DESCUENTO CLIENTES SOLCOY	IVA 12%	TOTAL	Nº FACTURA	FECHA DE LA FACTURA	MODO DE COBRO	OBSERVACIONES
X 1542784	Gabriel Eduardo Palero Lara Roberto Torres Castillo	91216546	2.81	6.42	1 AUTOMATIC LEVEL	B	6		\$ 4,00	\$ 24,00	\$ -	\$ -	\$ 24,00	\$ -	\$ 2,88	\$ 26,88	628	31/9/2022	transferecia	segun el proveedor.
X 1542029					1 CAJA DE BOLSAMANOS 1 JAGUETE 1 JAGUETE 1 JAGUETE 1 LIBRO	B	5		\$ 6,50	\$ 32,50	\$ -	\$ -	\$ 32,50	\$ 2,00	\$ 3,90	\$ 36,40	590		NO PAGADA	→ a cancelar.
X 1548234	Leticia Katherine Rojas Paredes Henry Alfonso Hidalgo Castillo	940879610	2.13	5.18		B	1		\$ 4,00	\$ 8,00	\$ -	\$ -	\$ 8,00	\$ 3,00	\$ 0,96	\$ 8,96	597		NO PAGADA	
X 1548277	JORGE CARLOS KELLY HUY	917389418	0.11	0.24	1 SUPLEMENTO 1 SUPLEMENTO	B	1		\$ 6,00	\$ 24,00	\$ -	\$ -	\$ 24,00	\$ 4,00	\$ 2,88	\$ 26,88	598		NO PAGADA	
X 1548283	Miguel Aguirre	130750502	0.31	0.68	1 CORREA DE RELOJ 1 MANILLA DE RELOJ 1 ACCESORIO CARGO	B	1		\$ 5,00	\$ 20,00	\$ -	\$ -	\$ 20,00	\$ 2,00	\$ 2,40	\$ 22,40	5622	30/9/2022	TRANSFERENCIA	
X 1548295	EDUARDO ORTEGA	900632349	3.52	7.76	1 PRODUCTO PARA EL CABELLO 3 ACCESORIOS DE UERSONAL 1 SET DE ACCESORIOS PARA EL CABELLO 1 SET	B	8	SOLCOURIER	\$ 4,45	\$ 35,60	\$ -	\$ -	\$ 35,60	\$ 5,00	\$ 4,27	\$ 39,87	5620		Efectivo	
X 1551231	Ruth Dulcis Figueroa Vera JUAN CARLOS GARCERIA CABRILLO	957942808	1.54	3.4	1 PRODUCTO PARA EL CABELLO 3 ACCESORIOS DE UERSONAL 1 SUPLEMENTO	B	4	SOLCOURIER	\$ 5,00	\$ 20,00	\$ -	\$ -	\$ 20,00	\$ 2,40	\$ 2,40	\$ 22,40	5622	30/9/2022	TRANSFERENCIA	cancelado
X 1551243	Andres Bonilla Acebo	912878592	0.96	2.12	1 CALZADO	B	2		\$ 4,00	\$ 8,00	\$ -	\$ -	\$ 8,00	\$ 0,96	\$ 8,96	601		EFFECTIVO	612	
X 1552543	Xavier Mulera Jimenez	914150607	0.81	1.79	1 PRENDA DE VESTIR	B	2		\$ 4,00	\$ 8,00	\$ -	\$ -	\$ 8,00	\$ 0,96	\$ 8,96	601		NO PAGADA		
X 1552924	America Sanchez Vera JUAN SARDOSA	902888829	3.81	8.4	1 PRENDA DE VESTIR 1 ACCESORIO PARA CARGO	B	8	SOLCOURIER	\$ 5,00	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ 40,00	\$ 4,80	\$ 44,80	5624	30/9/2022	TRANSFERENCIA		
X 1552927	Lisseta De La Rosa Murillo JUAN SARDOSA	95440947	2	4.41	1 PRENDA DE VESTIR 3 JAGUETS	B	4	SOLCOURIER	\$ 5,00	\$ 20,00	\$ -	\$ -	\$ 20,00	\$ 2,40	\$ 22,40	5625	30/9/2022	TRANSFERENCIA		
X 1552915	Ranika Calera Quiroz JOSMAN CARRERA	950331149	1.45	3.24	1 PRENDA DE VESTIR	B	4		\$ 2,00	\$ 8,00	\$ -	\$ -	\$ 8,00	\$ 11,00	\$ 0,96	\$ 8,96	594	28/9/2022	TRANSFERENCIA	
X 1553210	Jonathan David Saramillo Nérgo	527705483	0.11	0.24	1 BOLSAMANOS 1 MEMORIA	B	1		\$ 2,00	\$ 2,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	\$ 12,00	\$ 0,24	\$ 2,24	590	28/9/2022	TRANSFERENCIA	
X 1553195	Alexander Joshua Shett Phoa	923951024	0.09	0.2	1 ESTUCHE	B	1		\$ 2,00	\$ 2,00	\$ -	\$ -	\$ 2,00	\$ 13,00	\$ 0,24	\$ 2,24	592	28/9/2022	TRANSFERENCIA	
X 1553259	JUAN CARLOS GARCERIA CABRILLO	917392733	2.4	5.29	1 AUDIFONOS 1 CALZADO 1 BOUTER 1 AC ADAPTER 1 CABLE DE CARRETT	B	5	SOLCOURIER	\$ 5,00	\$ 25,00	\$ -	\$ -	\$ 25,00	\$ 3,00	\$ 28,00	5623	30/9/2022	TRANSFERENCIA		
X 1553345	MARICQUE MOREIRA FRANCO BEXCO	912154015	3.38	7.48	1 BOUTER 1 AC ADAPTER 1 CABLE DE CARRETT	B	7	SOLCOURIER	\$ 4,47	\$ 31,29	\$ -	\$ -	\$ 31,29	\$ 3,75	\$ 35,04	5630	30/9/2022	EFFECTIVO		
X 1553534	Viviana Milera Mingo Linda MORALES QUINONES	922374590	1.51	3.45	1 JAGUETE 2 JAGUETES 1 JAGUETE	B	2	SOLCOURIER	\$ 5,00	\$ 10,00	\$ -	\$ -	\$ 10,00	\$ 1,20	\$ 11,20	5626	30/9/2022	efectivo		
X 1553699	Christian Navillo Guerrero Mauricio Mijangra Vera Olaya WILSONA RIVERO	923137798	0.52	1.15	1 FRAGANCIA	B	1		\$ 4,00	\$ 4,00	\$ -	\$ -	\$ 4,00	\$ 0,48	\$ 4,48	602	28/9/2022	transferecia		
X 1553777	Keyla Franco Hidalgo Henry Alfonso Hidalgo Castillo	952930857	1.42	3.14	1 PRENDA DE VESTIR 1 JAGUETE 6 BOLSAMANOS 2 JAGUETES DE COLECCION 1 JAGUETE	B	5		\$ 6,50	\$ 32,50	\$ -	\$ -	\$ 32,50	\$ 3,90	\$ 36,40	619		NO PAGADO	cancelado	
X 1548876	LEONARDO KAVIER AVILES LUCIOCEVICHI	908688740	1.29	2.84	1 ACCESORIO DE UERSONAL	B	3	SOLCOURIER	\$ 5,00	\$ 20,00	\$ -	\$ -	\$ 20,00	\$ 2,40	\$ 22,40	5627	30/9/2022	TRANSFERENCIA		
X 1549112	Linda Sanchez Castro JUAN SARDOSA	950402834	3.48	7.67	1 BOLSAMANOS 1 ACCESORIO PARA FIESTAS	B	8	SOLCOURIER	\$ 5,00	\$ 40,00	\$ -	\$ -	\$ 40,00	\$ 4,80	\$ 44,80	5632	30/9/2022	TRANSFERENCIA		

## **Anexo C**

### **Instructivo de comportamiento para practicantes o pasantes**

#### **INSTRUCTIVO DE COMPORTAMIENTO PARA PRACTICANTES EMPRESARIALES**

El Art. 53 del Reglamento de Régimen Académico señala: “Prácticas preprofesionales y pasantías en las carreras de tercer nivel. - Las prácticas preprofesionales y pasantías en las carreras de tercer nivel son actividades de aprendizaje orientadas a la aplicación de conocimientos y/o al desarrollo de competencias profesionales. Estas prácticas se realizarán en entornos organizacionales, institucionales, empresariales, comunitarios u otros relacionados al ámbito profesional de la carrera, públicos o privados, nacionales o internacionales.

#### **CAPÍTULO I - CONSIDERACIONES GENERALES**

**ARTÍCULO 1. Definición.** La práctica empresarial es una actividad académica que consiste en la aplicación de los conocimientos teórico prácticos adquiridos durante el desarrollo curricular y de las competencias adquiridas por los estudiantes en el desarrollo de cada uno de los programas académicos, y pretende ponerlo en contacto con el entorno laboral.

**ARTÍCULO 2. Naturaleza de las prácticas.** De acuerdo con la naturaleza de cada programa académico, las prácticas se constituyen como asignatura, requisito u opción de grado y serán objeto de evaluación e integrarán elementos y procesos de tipo social, profesional y académico. En cada programa académico las prácticas tendrán contenidos específicos y diversos, así como objetivos académicos y laborales propios, en concordancia con su ubicación y la exigencia en el plan de estudios

ARTICULO 3. Objetivos. Las Prácticas Empresariales tienen como objetivos generales, facilitar al estudiante un ejercicio pedagógico que le permita desarrollar sus habilidades, destrezas, criterios administrativos y gerenciales, entre otros; este ejercicio genera un constante proceso de retroalimentación entre el medio académico y el sector externo que facilitarán la adecuada formación de los nuevos profesionales.

## **CAPITULO II – CONVENIOS ENTRE INSTITUTOS SUPERIORES E INSTITUCION RECEPTORA**

ARTICULO 4. Entidad receptora. Son aquellos entornos organizacionales, institucionales, empresariales, comunitarios u otros relacionados con el ámbito profesional de las diferentes carreras de la Universidad, públicos o privados, nacionales o internacionales.

ARTICULO 5. Convenios o contratos de prácticas. La **ENTIDAD RECEPTORA** podrán celebrar convenios de práctica con los establecimientos de educación superior. Por estos convenios, no se origina relación laboral ni dependencia alguna, no generan derechos ni obligaciones laborales o administrativas, se caracterizan por tener una duración limitada. “

ARTICULO 6. Tutor empresarial. **El tutor empresarial** está vinculado a la **entidad receptora** y posee el conocimiento y experiencia suficiente sobre uno o varios procesos productivos o de servicios a fin de transmitir sus conocimientos prácticos a los estudiantes a lo largo de su formación práctica en dicha entidad.

(...)Las prácticas preprofesionales no generan ningún vínculo u obligación laboral. La experiencia laboral podrá ser reconocida como práctica preprofesional, incluidas las horas de servicios a la comunidad, siempre y cuando las actividades realizadas resulten pertinentes al perfil de egreso”

### **CAPITULO III – DEBERES Y COMPORTAMIENTOS DEL PRACTICANTE**

ARTICULO 7. El practicante.

ARTICULO 8. Deberes y responsabilidades del practicante

- a) Desarrollar al máximo sus potencialidades, tendientes al logro de los objetivos generales y específicos de las Prácticas Empresariales;
- b) Llevar el buen nombre de la Universidad y de la Facultad, mediante el acatamiento de los principios éticos y morales que dictan las buenas costumbres y la observancia del presente instructivo de comportamientos y reglamentos internos de la **ENTIDAD RECEPTORA**,
- c) El practicante es responsable de las actividades y tareas que desempeñe durante la realización de la vinculación de prácticas preprofesionales.
- d) El estudiante será responsable de su actitud en el desarrollo de las labores que desempeñe durante la realización de sus prácticas preprofesionales y de todo cuanto le fuere entregado en su cuidado. **En este sentido, la Universidad no se hace responsable por el incumplimiento de las obligaciones del estudiante durante la realización de las mismas.** Sin embargo, independientemente de las responsabilidades que estén asociadas a la ENTIDAD RECEPTORA, el estudiante estará sujeto a las normas y procedimientos de la Universidad.
- e) Cumplir puntualmente a las actividades y horarios que le asigne la **ENTIDAD RECEPTORA.**

- f) Mantener la confidencialidad de la información que reciba, conozca o maneje durante la realización de sus prácticas preprofesionales.
- g) Actuar y conducirse respetando las disposiciones del presente Convenio.
- h) Realizar sus prácticas preprofesionales bajo los parámetros previstos en el Código de Ética y Normas de Conducta de la **universidad o instituto y la ENTIDAD RECEPTORA**.
- i) Cumplir con la normativa vigente políticas emitidas y procesos para el desarrollo de sus prácticas.
- j) Mantener continuo contacto con los tutores designados. En caso de requerir un permiso por caso fortuito o fuerza mayor que impida cumplir con su jornada de prácticas preprofesionales deberá dar oportuno aviso a sus **tutores**.

ARTICULO 8. Comportamiento del practicante. El practicante

- a) Cumplir fielmente con las órdenes verbales y escritas emanadas por el **TUTOR EMPRESARIAL** o quien lo represente, o por los jefes de secciones o departamentos o superiores;
- b) Respetar a sus superiores jerárquicos, representantes y directivos del **TUTOR EMPRESARIAL**, cultivando la más completa armonía con los demás trabajadores y practicantes, durante las horas de trabajo;
- c) Observar las medidas de higiene y aseo personal que contribuyan a conservar la salud, y la buena imagen de la empresa;
- d) Sujetarse a las medidas usuales de prevención de riesgos de trabajo y especialmente las que **EL TUTOR EMPRESARIAL** dictare por medios de rótulos y folletos, etc.;

- e) Defender los intereses materiales y mantener el buen prestigio de **EL TUTOR EMPRESARIAL** poniendo todo el cuidado, atención y esmero para la buena reputación de **EL TUTOR EMPRESARIAL** poniendo todo el cuidado, atención y esmero para la buena reputación de **EL TUTOR EMPRESARIAL**, evitando todo cuanto ponga en peligro su seguridad, las de sus compañeros. Clientes, proveedores y público en general;
- f) Concurrir a las labores diarias con el uniforme respectivo entregado por **EL TUTOR EMPRESARIAL**, debiendo conservarlo en buen estado y llevarlo con pulcritud orden. De perderlo o destruirlo, el costo de reposición será de cargo del **PRACTICANTE**. Actualmente para los Agentes Courier el uniforme consiste en camiseta tipo Polo de la compañía, pantalón jean negro o azul, zapatos negros, gorras y chompas de la compañía. Para los trabajadores administrativos mujeres el uniforme entregado por la empresa y los varones camisa y pantalón de tela. Se establece que en caso de laborar los sábados o feriados los trabajadores pueden asistir con ropa informal que significa jean y camiseta con cuello;
- g) Expresar su colaboración en aquellas labores que necesitan su participación para evitar la discontinuidad de los servicios que **EL TUTOR EMPRESARIAL** debe dar a sus clientes.
- h) Entregar al representante o jefe de área, todo artículo u objeto perdido que se encuentre en las dependencias de **EL TUTOR EMPRESARIAL**;
- i) Intervenir en actividades políticas o religiosas dentro del recinto laboral;
- j) No cometerá actos que signifiquen abusos de confianza, fraude o cualquier otro hecho punible tipificado en la Ley de la materia;
- k) No Recibir dinero de clientes de **EL TUTOR EMPRESARIAL** o de los contratantes y/o entregar mercaderías o información sin estar autorizados para ello; se incluye la prohibición

de dar dinero o coimas en instituciones públicas o en empresas concesionadas que brindan servicio público.

- l) No ofender de palabra u obra al **TUTOR EMPRESARIAL**, sus representantes, a sus compañeros de trabajo u otra persona particular o ajena, dentro de las instalaciones laborales o por ocasión de sus labores;
- m) No Fumar dentro del recinto laboral o de las instalaciones **del TUTOR EMPRESARIAL**, especialmente en los lugares restringidos expresamente;
- n) Abandonar el puesto de trabajo por ningún concepto, salvo con el permiso del jefe inmediato, representante legal o la persona que haga las veces de **TUTOR EMPRESARIAL**;
- o) Participar en los juegos de azar dentro de las jornadas de trabajo;
- p) A los encargados del transporte o manejo de las encomiendas les está expresamente prohibido desviar de la ruta respectiva, la correspondencia reteniéndola o llevándola a otro destino diferente al señalado en la guía respectiva;
- q) Distraer los equipos de trabajo en juegos personales y/o todas las demás acciones que sean catalogadas como indisciplina grave, que estén reñidas con la moral, las buenas costumbres, la armonía de la relación laboral y la buena fama **del TUTOR EMPRESARIAL**, o que propicien actividades disociadoras dentro de la empresa.
- r) Queda expresamente prohibido al **Practicante** hacer público cualquier conocimiento o información que llegue a tener en el ejercicio de sus funciones y de manera especial a quienes así lo hayan convenido expresamente en el contrato de trabajo.

- s) Es terminantemente prohibido el uso del teléfono celular o móvil durante las horas de trabajo para asuntos personales, así como utilizar la red o el sistema informático DEL **TUTOR EMPRESARIAL** de uso personal ajeno al objeto del **TUTOR EMPRESARIAL**; y,
- t) Ensuciar, romper, perder, sustraer o alterar cartas, circulares, correos electrónicos memorando o cualquier otro documento de EL **TUTOR EMPRESARIAL**, de manera expresa, queda prohibido el uso de correos electrónicos para temas que no sean de interés de EL **TUTOR EMPRESARIAL**;
- u) Queda prohibido los datos y en general toda la información de la empresa SOLCOURIER S.A., que pueda afectar a la cartera de clientes que mantiene la compañía.

A la terminación del convenio de un practicante, éste deberá mantener absoluta reserva y confidencialidad de la información del **TUTOR EMPRESARIAL** que pueda influir en el rendimiento comercial de la empresa

## **CAPITULO V. – TERMINACIÓN DEL CONVENIO**

El presente convenio podrá terminar:

- a. Por cumplimiento de las obligaciones convenidas;
- b. Por vencimiento del plazo acordado;
- c. Por acuerdo mutuo entre las partes;
- d. Por incumplimiento o inobservancia total o parcial de las obligaciones responsabilidades o comportamientos previstos en este instrumento;
- e. Por causas de fuerza mayor o caso fortuito;
- f. Por decisión unilateral de cualquiera de las partes, debidamente fundamentada.

- g. Cuando cualquiera de las partes haya cedido parcial o totalmente los derechos y obligaciones emanados de este Convenio.

NOTA: La terminación anticipada del presente convenio no genera indemnización de ningún tipo que pueda ser requerida por la otra parte. Sin perjuicio de la terminación del presente instrumento, los estudiantes que estuvieren ejecutando prácticas preprofesionales, deberán culminar con el proceso asumido, conforme el convenio individual suscrito al inicio de sus actividades.

## Anexo D

Preguntas a resolver en las conversaciones de entrevistas con los gerentes y diferentes trabajadores de las microempresas tomadas a estudiar.

Nombre:

Tipo de cargo:

Nivel de estudio:

1. ¿Qué actividades realiza la empresa?
2. ¿Qué tipo de documentos o reportes se encarga de realizar para presentar a jefes o superiores?, ¿con qué frecuencia?
3. ¿Cuántos trabajadores de la empresa está a su cargo?
4. ¿Qué actividades realizan los trabajadores a su cargo?
5. ¿Por qué se contratan más practicantes dentro de la empresa y no empleados capacitados?
6. ¿qué tan frecuente se maneja la rotación de empleados y practicantes?
7. ¿Los colaboradores saben llenar correctamente los documentos soporte como el manifiesto de carga?
8. ¿Del 1 al 10 cómo calificaría el ambiente laboral?, explique su respuesta
9. ¿dónde se entrega la mercadería, ¿cómo es procesada a bodega?
10. ¿cómo se separa la mercadería para los clientes en bodega?
11. ¿Alrededor de cuántas horas se demora cada proceso en ser realizado por el personal?
12. ¿Qué tipo de documentos se utilizan para procesos de bodegaje?
13. ¿Qué tipo de comunicación interna manejan dentro de la empresa?

14. ¿Existe inconformidad ante este sistema de comunicación por parte de los trabajadores?
15. ¿Explique el cómo sus actividades se relacionan con atención al cliente?, si es atención al cliente como es el proceso en este departamento con las ventas y las recaudaciones?
16. ¿Qué tipo de clientes mantiene la empresa?
17. cómo es la negociación con cada uno de los clientes?
18. ¿Qué tipo de errores se dan en la negociación con clientes?
19. qué tan frecuente se dan facturaciones mal realizadas o duplicaciones de factura?
20. ¿Cuáles son las facilidades de pago que se le dan a los clientes?
21. ¿Los clientes cumplen con las fechas establecidas de pago?
22. existen errores en la entrega de productos?, ¿Y por qué?
23. ¿Existen manuales de políticas y procesos?
24. ¿Cuánto dura hacer las declaraciones al Ecuapass y el terminal de cargas del Ecuador?, ¿son realizadas a tiempo?, ¿cuándo se las hacen?

## REFERENCIAS

- copci. (<https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2022/11/REGLAMENTO-AL-TITULO-DE-LA-FACILITACION-ADUANERA-PARA-EL-COMERCIO-DEL-LIBRO-V-DEL-COPCI.pdf> de 11 de 2022). *reglamento del copci*. Obtenido de reglamento del copci: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2022/11/REGLAMENTO-AL-TITULO-DE-LA-FACILITACION-ADUANERA-PARA-EL-COMERCIO-DEL-LIBRO-V-DEL-COPCI.pdf>
- copci, r. (29 de diciembre de 2010). *Fieldweb*. Obtenido de fieldweb: <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PRODUCCION-COMERCIO-E-INVERSIONES.pdf>
- Gaitán, R. E. (2006). *Administración de riesgo (ERM) y auditoría interna*. Bogotá: Eco.Ediciones.
- GENERAL, L. D. (08 de ABRIL de 2022). *Resolución Nro. SENAE-SENAE-2022-0037-RE*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2022/05/SENAE-SENAE-2022-0037-RE.pdf>
- INEC. (10 de OCTUBRE de 2018). *INEC DIRECTORIO DE EMPRESAS*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\_Empresas\_2017/Documentos\_DIEE\_2017/Documentos\_DIEE\_2017/Principales\_Resultados\_DIEE\_2017.pdf

- porto, P. (26 de noviembre de 2010). *Definicion.de*. Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/carga/>
- SENA. (21 de febrero de 2023). *SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR*. Obtenido de SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR: <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/2023/02/23/15/SENAE-SENAE-2023-0006-RE.pdf>
- España, B. K., & Huerta Lecaro, J. V. (2021). *Operatividad aduanera y su incidencia en el régimen Courier* (Bachelor's thesis, Guayaquil: ULVR, 2021.).<http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/4258>

