



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para
Aduanas y Comercio Exterior del Norte ADUANOR Cía. Ltda. en
la ciudad de Tulcán en el año 2009**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

AUTOR: Susana Ximena Pabón Argoti

DIRECTORA: Dra. Isabel Robles

CENTRO UNIVERSITARIO TULCÁN

2011

Dra. Isabel Robles V.,

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis, realizado por la estudiante: Susana Ximena Pabón Argoti ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, abril del 2011

f).

“Yo Susana Ximena Pabón Argoti, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f:.....

Autora

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Susana Ximena Pabón Argoti

DEDICATORIA

El presente trabajo es fruto del apoyo incondicional de mis Padres, hermanos (as) y sobrinos (as), que han confiado en mí.

Vaya a ellos mi eterna gratitud y que el Dios de la vida recompense el apoyo que me han brindado sin esperar recompensa.

Con cariño

SUSANA XIMENA PABÓN ARGOTI

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Mi reconocimiento al Señor Economista Marcelo Argoti, Gerente de ADUANOR Cía. Ltda. por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Dra. Isabel Robles V., por haber guiado y orientado acertadamente mi trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera me colaboraron hasta la culminación de mi carrera.

La autora

2.2.5.	Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	34
2.2.6.	Manejo y presentación de los indicadores.....	36
2.2.6.1.	Identificar factores críticos de éxito.....	37
2.2.6.2.	Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.....	37
2.2.6.3.	Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.....	38
2.2.6.4.	Diseñar la medición.....	38
2.2.6.5.	Determinar y asignar recursos.....	38
2.2.6.6.	Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión.....	38
2.2.6.7.	Estandarizar y formalizar.....	39
2.2.6.8.	Mantener y mejorar continuamente.....	39
2.2.6.9.	Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores.....	39
	Cuadro No. 1 Errores al establecer indicadores y como evitarlos....	40
2.2.6.10.	Presentación de los indicadores.....	41
2.3.	Cuadro de Mando Integral.....	41
2.3.1.	Concepto.....	41
2.3.2.	Características.....	42
	Cuadro No. 2 Indicadores más habituales.....	44
2.3.3.	Perspectiva financiera.....	45
2.3.4.	Perspectiva procesos internos.....	46
2.3.5.	Perspectiva aprendizaje – crecimiento.....	47
2.3.6.	Perspectiva del cliente.....	48
CAPÍTULO III		49
DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES		49
3.1.	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	50
	Cuadro No. 3 Variables y objetivos que serán evaluados.....	50
3.2.	Preparación de indicadores.....	52
	Cuadro No. 4 Almacenaje.....	52
	Cuadro No. 5 Agenciamiento de aduanas.....	53
viii		
viii		

RESUMEN EJECUTIVO

En la ciudad de Tulcán, centinela del norte, la mayoría de nuestros habitantes se dedican al comercio y en forma considerable, a la agricultura y ganadería, siendo éstas las principales fuentes de ingresos económicos, de ahí nace la importancia de ésta investigación, ya que, sobre todo en la actividad comercial, se han presentado serios inconvenientes que provocan la violencia; muchos de nuestros compatriotas se dedican al contrabando, ocasionado grandes pérdidas humanas y económicas, es así, que esta investigación se enfoca en el análisis de que “sí se puede trabajar honestamente en la actividad comercial” siguiendo todos y cada uno de los trámites que se necesita para la legalización y el transporte de mercadería que ingresa por nuestra frontera.

El desarrollo del presente proyecto de investigación: “Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Empresa "Aduanor Cía. Ltda." de la ciudad de Tulcán, periodo 2009”, se engloba en tres capítulos; los mismos que enmarcan las siguientes temáticas:

En lo que concierne al Capítulo I, sobre la Descripción de la Empresa Aduanor Cía. Ltda., según su estatuto se denomina Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte – ADUANOR Compañía Limitada”, domiciliada en la ciudad de Tulcán, Cantón Tulcán, Provincia del Carchi; misma que se regirá por las Leyes de la República del Ecuador, especialmente por la Compañía Orgánica de Aduanas y sujeta a los acuerdos de los comparecientes y a los Estatutos de la Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte ADUANOR Compañía Limitada.

En el Capítulo II, Marco teórico de la investigación, está referido a los indicadores, cuyo empleo obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para la evaluación de los resultados de la gestión de la Compañía.

Para facilitar su comprensión se parte de la planificación, tipos de planificación, conceptos, características, importancia y clasificación de los indicadores, aspectos a considerar en la formulación de indicadores, manejo y presentación de indicadores.

Por otra parte, se hace referencia al Cuadro de Mando Integral: antecedentes, conceptos y características, así como también a las cuatro perspectivas que conforman el modelo clásico de Kaplan y Norton.

Por último se trata sobre la vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral, el mismo que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

En lo que concierne al Capítulo III, Diseño, análisis e interpretación de indicadores, se realizó la identificación de áreas relevantes, variables, objetivos de la Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte ADUANOR Compañía Limitada”. A continuación se procedió a la preparación, diseño, análisis e interpretación del cuadro de indicadores; y a elaborar el correspondiente informe.

Una vez terminado con el trabajo de investigación en la Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte ADUANOR Compañía Limitada”, se procesó varias conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

El objetivo general de diseñar, analizar e interpretar indicadores de gestión para la Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte ADUANOR Compañía Limitada”, período 2009, se fue cumpliendo a medida que se realizaba la investigación por cuanto conté con el apoyo y la ayuda necesaria de todos quienes forman parte de esta prestigiosa Compañía, accediendo a toda la información requerida para desarrollar eficientemente esta tarea de investigación.

Las metodologías utilizadas fueron: la observación directa, el método deductivo, el método inductivo, el método de análisis y el método de síntesis; los mismos que fueron instrumentos básicos y necesarios para la elaboración y culminación del presente trabajo.

Los resultados obtenidos después de esta investigación fueron en su mayoría acorde a lo que la empresa se planteó ya que se obtuvo brechas favorables que evidencian la buena administración, el liderazgo, el sentido de pertenencia, la confiabilidad de todos y cada uno de los que forman parte de la familia ADUANOR, así como también se observa claramente el prestigio logrado durante los años de funcionamiento de esta empresa, la mejor prueba de ello lo manifiestan los datos estadísticos obtenidos por la investigación de los cliente ya que confían en el talento humano, los trámites, el transporte, la seguridad de su mercadería entre otros.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

ADUANOR Cía. Ltda. es una Agencia Nacional de Aduanas desde el año de 1987 y representa a importantes empresas ecuatorianas y colombianas en los procesos de embodegaje y almacenamiento, trámites de aduana y nacionalización, transporte de mercadería y trámites inherentes al comercio exterior.

Dispone de dos oficinas: Oficina matriz en la ciudad de Tulcán y una sucursal en Quito.

ADUANOR Cía. Ltda. cuenta con las siguientes áreas físicas:

24.120 m3	De bodegas cubiertas en estructura metálica, cubierta de aluminio y pisos industriales de hormigón.
10.000 m2	De patios adoquinados para vehículos, contenedores y carga en general.
350 m2	De muelle cubierto para carga y descarga de mercaderías.
240 m2	De oficinas.

Además dispone de:

- Bascula electrónica (80 TM).
- Montacargas (3.5 y 5 TM).
- Transporte de carga.
- Logística y distribución.

1.2. BASE LEGAL

ADUANOR CIA. LTDA., está autorizada por el Ministerio de Finanzas como “Bodegas de almacenamiento temporal de mercaderías de importación y exportación” mediante Acuerdo Ministerial No. 260 del 10 de Julio de 1996.

La Constitución de la Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte – ADUANOR Compañía Limitada” se realizó en la ciudad de Tulcán Capital de la Provincia del Carchi el día miércoles, 27 de Marzo de mil novecientos noventa y seis ante el notario Público Segundo del cantón Tulcán, Lic. Edgar Narváez Silva en la que comparecieron los señores Guillermo Marcelo Argoti, Iván Mafla y Bayardo Mafla, quienes en forma libre y voluntaria deciden constituir una Compañía de Responsabilidad Limitada que se sujetará

a la Ley de Compañías, a las Leyes Ecuatorianas y en especial a los acuerdos de los comparecientes y a los Estatutos de la Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte ADUANOR Compañía Limitada.

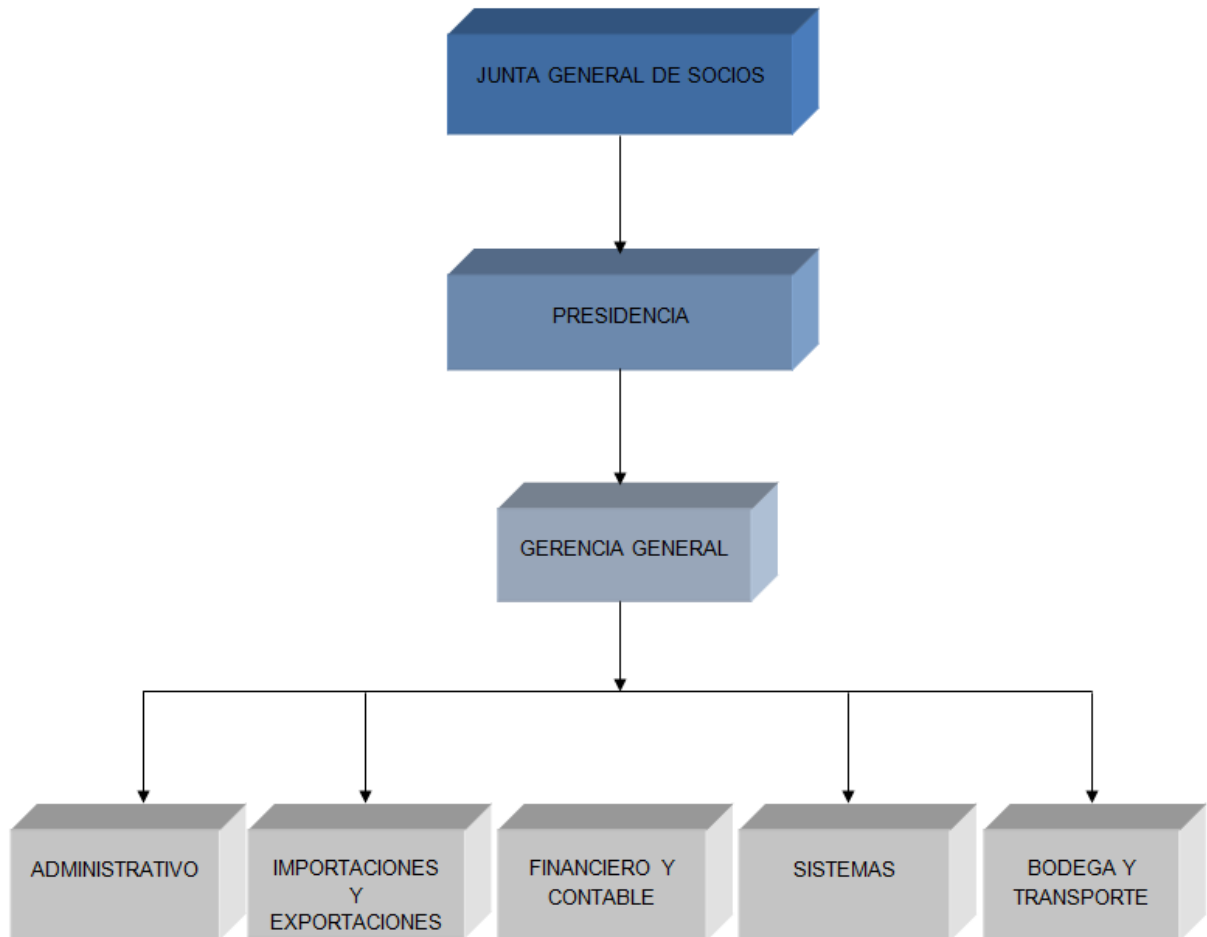
Con estos antecedentes, la Compañía se denominará “Aduanas y Comercio Exterior del Norte ADUANOR Compañía Limitada” y se registrará por las Leyes de la República del Ecuador, especialmente por la Compañía Orgánica de Aduanas y por el presente Estatuto.

La Compañía es creada con el objeto social de dedicarse de manera profesional, habitual y permanente a la prestación y agenciamiento de los siguientes servicios:

- a) Agentes de aduana para el despacho de mercancías bajo los regímenes aduaneros de importación y exportación comunes, especiales y particulares; operaciones y más trámites inherentes al comercio exterior;
- b) Embodegaje y almacenamiento de mercancías destinadas a los regímenes aduaneros de importación y exportación, así como las operaciones conexas de carga, transbordos, recepción y despachos de mercadería en general;
- c) Pagos de obligaciones tributarias, comerciales o afianzamiento de las mismas por intermedio de las instituciones o compañías legalmente constituidas y autorizadas para el efecto por las leyes ecuatorianas;
- d) Importación y exportación de mercancías en general;
- e) Embodegaje, almacenamiento y comercialización de mercancías nacionales o nacionalizadas;
- f) La prestación de los demás servicios y gestiones que, conforme a las leyes ecuatorianas, facultan sin prohibirlo o limitarlas a los agentes de aduanas, gestores, auxiliares e intermediarios del comercio exterior;
- g) Asesoramiento profesional financiero, económico, aduanero y de comercio exterior en general; y
- h) Coordinación y más gestiones inherentes al transporte de mercancías.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ADUANOR CIA. LTDA.

ORGANIGRAMA



Fuente: Departamento Administrativo, ADUANOR Cía. Ltda.

Elaboración: Ximena Pabón Argoti

A continuación se detallan las principales funciones, actividades y responsabilidades de cada área de la Empresa Aduanor CIA. LTDA.:

Junta General de Socios.-

La Junta General de Socios tiene las siguientes funciones:

1. Nombrar al Presidente de la Compañía
2. Designar al Gerente General
3. Aumentar el Capital Social
4. Elevar el importe de las participaciones y su valor nominal, al amparo de lo establecido en el párrafo segundo del artículo 11 de la Resolución No. 00.Q.IJ.008 de la Superintendencia de Compañías, publicada en el R.O. No. 69 del 3 de mayo del 2000.
5. Reformar los Estatutos de la Compañía.
6. Autorizar a los señores Gerente y Presidente de la compañía la suscripción de las correspondientes escrituras públicas de aumento de capital y reforma de estatutos.

Presidencia.-

La presidencia tiene las atribuciones determinadas en el Art. 14 del Estatuto Social.

Gerencia General.-

Como departamento de Gerencia General, su función consiste en la representación legal, judicial y extrajudicial de la Compañía.

Administrativo.-

Elaboración de Roles de Pago

1. Consultar e imprimir de la página de IESS las planillas de préstamos, tanto quirografarios como hipotecarios, para realizar el respectivo descuento en el rol.
2. Revisar el rol de pagos de todos los empleados.
3. Solicitar a gerencia los cheques autorizados para el respectivo pago de sueldos según el rol de pagos.
4. Realizar modificaciones en el rol de pagos si gerencia lo dispone.
5. Revisar los roles de pago individuales.

6. Entrega de cheques, comprobantes de egreso y roles individuales a gerencia para que sean autorizados.
7. Revisión de comprobantes de egreso y roles de pago individuales.
8. Revisar que estén debidamente firmados por los empleados.
9. Devolver a contabilidad los comprobantes de egreso para su respectivo archivo.

Elaboración de avisos de salida y entrada de empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

1. Dar aviso de salida o entrada de los empleados en la página virtual del IESS, previa autorización de gerencia.
2. Imprimir y archivar estos avisos.
3. Realizar liquidaciones de haberes y actas de finiquitos, en caso de renunciaciones de los empleados.

Importaciones y Exportaciones.-

Responsabilidades:

1. Mantener al cliente informado
2. Revisar e ingresar correctamente la información al SICE profesional
3. Estar pendiente de los movimientos de los trámites en la Aduana.

Funciones:

1. Atención al cliente
2. Digitación de trámites
3. Auxiliar de Agente de Aduana

Actividades:

1. Lectura, contestación de correos electrónicos y llamadas telefónicas (importación – exportación)
2. Recepción de documentos (Ecuador – Colombia)
3. Organización. revisión, solicitud y elaboración de documentos (factura, carta de porte, certificado de origen, póliza de seguro, bodega, registros sanitarios, documento de destinación aduanera)
4. Ingreso de información al sistema SICE Profesional
5. Proceso y envío de información electrónica a la CAE (aceptación- error)
6. Organizar documentos para el ingreso a la aduana (refrendar- escanear- sellar- sacar copias-firmar)

7. Seguimiento de trámites ingresados en aduana (monitoreo- aforo – bajar liquidaciones – pago al banco)
8. Culminación de trámite (deshojes – entrega de documentos a transportadora y bodega)
9. Proporcionar información para despacho de mercadería

Otras actividades:

1. Coordinación de cruces de frontera (Ipiales- Tulcán/ Tulcán–Ipiales)
2. Elaboración de documentos (carta porte – manifiesto –música - CDA- matrices - compensaciones)

Financiero y contable.-

En estas áreas de la empresa se realiza lo siguiente:

Contable:

Responsabilidades:

1. Suministrar información económica y financiera, confiable y oportuna a gerencia para la toma de decisiones.
2. Verificar el registro de cada una de las transacciones económicas efectuadas en la empresa.
3. Declaración de impuestos.
4. Controlar cada una de las cuentas contables.

Funciones y actividades:

Recepción de facturas de compra o gastos

1. Receptar facturas de compras o gastos.
2. Revisar que el documento esté de acuerdo a la normativa de facturación.
3. Registro del documento en el sistema contable.
4. Emitir la respectiva retención si fuera el caso.

Pago a proveedores

1. En base a las facturas de gastos recibidas elaborar reporte de cuentas por pagar para que gerencia autorice los pagos.

Elaboración de comprobantes de egreso y cheques

1. Solicitar cheques a gerencia con los respectivos respaldos.
2. Giro de cheques y elaboración de comprobantes de egreso.
3. Entrega de cheques, comprobantes de egreso y de retención a Administración para su revisión.
4. Entrega de cheques a los beneficiarios, con la respectiva firma del recibí conforme.
5. Cuando los cheques son entregados fuera del departamento de contabilidad se debe receiptar los comprobantes de egreso y verificar si está la firma del recibido.

Pago de beneficios sociales

1. Realizar el respectivo reporte del décimo tercer sueldo o del décimo cuarto sueldo y participación de utilidades.
2. Presentarlos a gerencia para su aprobación.
3. Llenar formularios emitidos por el Ministerio de Trabajo y presentarlos a la inspección de trabajo debidamente firmados para su validación.
4. Calcular el pago de vacaciones, en el caso de que el empleado solicite el pago de las mismas.

Realización mensual de conciliaciones bancarias

1. Revisar al fin de cada mes en la carpeta de los comprobantes de egreso que ningún cheque falte, en tal caso solicitar a gerencia información sobre este documento.
2. Consulta e impresión del estado de cuenta en la banca virtual.
3. Efectuar la conciliación de saldos.
4. Encontrar las diferencias y registrar en el sistema aquellas notas de débito o de crédito que aparecen en el estado de cuenta.
5. Revisar cada uno de los depósitos realizados por el departamento de cobranzas.
6. Informar e indagar a los encargados de cartera por aquellas transferencias que no han sido identificadas su concepto, propósito y autor.

Declaración y pago mensual de impuestos

1. Solicitar mensualmente a gerencia y a las personas encargadas de caja chica todas las facturas de compras o gastos.
2. Elaboración de un reporte resumen de todas las facturas físicas de compras y de las retenciones físicas emitidas.
3. Comparación del reporte de gastos físicos con los saldos contables del sistema. Para depurar cualquier diferencia.
4. Elaborar un reporte de las facturas físicas de ventas.

5. Revisar que las facturas anuladas se encuentren tanto la original como las copias.
6. Comparar los saldos del reporte físico de ingresos y del IVA venta con los saldos que arroja el sistema contable.
7. Determinar los valores del IVA y Retenciones en la Fuente a cancelar.
8. Verificar en la cuenta bancaria si existe suficiente saldo para realizar el pago de impuestos.
9. Llenado de los formularios 104 y 103.
10. Envío de los formularios a través de la página virtual del SRI.
11. Impresión de los comprobantes de pago, de los formularios y del reporte resumen.

Presentación mensual de anexos transaccionales al SRI

1. Con los datos del reporte resumen de gastos, se llena los campos del anexo transaccional de compras y de retenciones.
2. Con los datos del reporte de ingresos se clasifica las facturas por clientes, y se procede a consultar el RUC de cada cliente.
3. Obtenidos los saldos por cliente se elabora el anexo transaccional de ventas.
4. Con las facturas anuladas se realiza el anexo transaccional de documentos anulados.
5. Obtener el talón resumen del anexo transaccional para confrontar los valores declarados con los del anexo.
6. Si los valores coinciden se carga el archivo en la página virtual del SRI.
7. Imprimir el talón resumen validado por el SRI.

Elaboración y presentación mensual de informes contables

1. Preparación de un anexo físico por cada cuenta contable.
2. Realizar la depreciación mensual de los activos.
3. Registrar la depreciación en el sistema contable.
4. Revisión de la cuentas por pagar proveedores, para determinar el valor a cancelar.
5. Controlar la cuenta anticipo clientes.
6. Determinar qué clientes no han reembolsado el valor que se les prestó en la liquidación aduanera y qué saldos tienen a favor los clientes.
7. Solicitar un resumen de la cartera al departamento de cobranzas y confrontar con el saldo contable.
8. Hacer un seguimiento de cuentas por pagar varias, donde se registran depósitos no identificados.
9. Controlar que cuentas por pagar no se incrementen.
10. Revisar que no existan diferencias, si las hubiere determinar cuáles son.

11. Realizar ajustes si se contabilizó erróneamente alguna transacción.
12. Consultar el balance de comprobación en el sistema contable y comparar los anexos físicos con los saldos contables.
13. Consultar el balance general, el estado de resultados mensual y acumulado.
14. Elaborar balances comparativos.
15. Analizar balances.
16. Presentar balances a gerencia.

Información de saldos bancarios

1. Consulta diaria de saldos en las cuentas bancarias.
2. Evitar que la cuenta corriente de la empresa se sobregire.
3. Proporcionar saldos disponibles a gerencia.

Envío de información a la CAE

1. Receptar el pago de regalías, con el debido reporte, la parte C y el oficio de recibido.
2. Archivo de regalías, pagos y oficios.
3. Enviar esta información mensual a la CAE Guayaquil.
4. Solicitar a bodega reportes trimestrales de los ingresos de mercaderías y abandonos de mercaderías y enviar esta información conjuntamente con el reporte de regalías trimestral a la Cae– Guayaquil.
5. Proporcionar el reporte de regalías y los pagos a los auditores del servicio de almacenaje.

Otras actividades

1. Elaboración de oficios y cartas.
2. Archivo de documentos.
3. Aseo y orden de la oficina.

Financiero:

Funciones:

1. Análisis de la cartera de crédito.
2. Recuperación de cartera.
3. Gestión de cobranza y seguimiento de recuperación de cartera hasta el pago total.
4. Coordinación en la recuperación de cartera con las diferentes personas involucradas en este proceso.
5. Evaluación mensual de la efectividad en la cobranza.

Responsabilidad:

6. Recuperación de cartera – determinación de riesgo de incobrabilidad y controles internos.
7. Responsabilidad de los bienes muebles de la oficina.

Actividades:

8. Coordinar pagos por liquidaciones aduaneras con los depósitos o transferencias realizadas a la cuenta de la empresa Aduanor.
9. Emitir mensualmente al departamento de Gerencia el reporte del comportamiento de cartera de la empresa.
10. Análisis comparativo del comportamiento de Cartera de un mes con relación a meses anteriores.
11. Identificar facturas correspondientes a almacenajes.
12. Elaborar reportes por cliente que adeuda a la empresa y enviarles vía E-mail, Fax o personalmente a cada uno de ellos para que procedan a su cancelación.
13. Una vez que han pagado las facturas mediante cheque(s) o en efectivo, elaborar los reportes de respaldo de los depósitos.
14. Con los depósitos respectivos proceder a liquidar cada una de las facturas en el sistema SIGAE, y registrar en el comprobante de ingreso.
15. Revisión diaria del estado de cuenta bancario vía Internet, para identificar a qué clientes corresponden la (s) transferencia (s) o depósito (s) realizados.
16. Al finalizar un mes calendario, realizar el análisis de pagos realizados por cada uno de los señores clientes, determinando la efectividad en la cobranza si ha pagado o no.
17. Determinar la situación actual del cliente deudor.
18. Priorizar la gestión de cobranza, en función de antigüedad de facturas y monto.
19. Negociar el plan o convenio de pago para la recuperación de cartera.
20. Gestión extrajudicial de cobro.
21. Determinar las facturas incobrables.
22. Archivar por cada cliente, facturas emitidas de la empresa.
23. Archivar comprobantes de ingreso de acuerdo a su numeración, en forma ordenada, junto con la factura cancelada, el comprobante de retención y la copia del cheque.
24. Elaborar memos para devolución de copias de comprobantes de retención y comprobantes de egreso de las diferentes empresas.

Sistemas.-

Las funciones, actividades y responsabilidades del personal que labora en esta área son las siguientes:

Funciones: esta área tiene a su cargo velar por el funcionamiento de lo siguiente:

1. Equipos de cómputo (computadores, impresoras, escáneres).
2. Bases de datos (SQL server).
3. Sistemas (Sigae, Exomex-5, Sice profesional).
4. Comunicación: internet, correo de la compañía.
5. Soporte a los usuarios.
6. Soporte técnico a usuarios.
7. Administración de sistemas (Sigae, Ecomex-5) y soporte centralizados.

Responsabilidades:

1. Administración de los sistemas operativos (Windows 2000 Server, Windows Xp, Windows 7).
2. Soporte a los usuarios de los computadores centrales (servidores) o corporativos (usuarios), con los objetivos de garantizar la continuidad del funcionamiento de las máquinas.

Actividades:

1. Sintonía del sistema operativo (Windows 200 Server, Windows Xp, Windows 7) y optimización del rendimiento.
2. Gestión de cuentas de usuario y asignación de recursos a las mismas.
3. Preservación de la seguridad de los sistemas y de la privacidad de los datos de usuario, incluyendo copias de seguridad periódicas.
4. Evaluación de necesidades de recursos (memoria, discos, unidad central).
5. Instalación y actualización de utilidades de software.
6. Atención a usuarios (consultas, preguntas frecuentes, información general, resolución de problemas, asesoramiento...).
7. Organización de otros servicios como, impresión desde otros ordenadores en impresoras dependientes de estos equipos.

Adicionalmente a las actividades anteriormente descritas, tiene a cargo la facturación para: Aduanor Cargo y Marcelo Argoti, realizando las siguientes actividades.

8. Elaboración de facturas.
9. Elaboración de memos.
10. Elaboración de valija (sobres y guías).
11. Elaboración de reportes (regalías-CAE, peajes - Panavial).

Bodega y transporte.-

Bodega.

Funciones y actividades:

Báscula:

1. Recepción del manifiesto de carga con el respectivo sello de la aduana del puente.
2. Controlar el peso de la mercancía y emitir su respectivo ticket.
3. Entregar los ticket originales para la elaboración del documento (solicitud de bodega)
4. Revisar los contenedores que sean descargados en los patios de báscula, verificando el número de precinto con el respectivo manifiesto.
5. Coordinar con los señores estibadores para el aseo de la báscula.
6. Organizar el respectivo archivo de documentos desde que ingresa la mercancía hasta su salida.
7. Buscar trámites anteriores cuando el personal de ADUANOR lo solicite.

Responsabilidades:

1. Desempeñar a cabalidad sus funciones tanto en la báscula como en el archivo de documentos.
2. Cumplir con los horarios establecidos de ingreso y salida de la empresa.

Montacargas:

1. Realizar cargues y descargues de la mercancía paletizada.
2. Emitir el respectivo recibo con todos sus datos completos: nombre del importador, clase de mercancía, observaciones, cantidad, V/. del cargue o descargue y placa.
3. Verificar que la mercancía paletizada llegue en buenas condiciones y de presentarse lo contrario, dar aviso al señor bodeguero.
4. Revisar el mantenimiento y aseo del montacargas.

Responsabilidades:

1. Desempeñar el trabajo encomendado de acuerdo a las funciones y actividades que realiza de cargue y descargue de mercancías.
2. Cumplir con los horarios establecidos de ingreso y salida de la empresa.

Auxiliar de bodega:

1. Controlar el ingreso diario de la nómina de estibadores.
2. Ordenar los turnos de cargues y descargues de mercancía según la hora de ingreso a báscula.
3. Clasificar la mercancía según corresponda coordinando el descargue en las diferentes bodegas así como también en los patios.
4. Verificar que la mercancía llegue completa, en buenas condiciones y sin ninguna novedad.
5. Tomar fotografías de las mercaderías que llegan en mal estado y pasar al bodeguero para realizar el respectivo informe.
6. Pegar manifiestos en las mercancías existentes en bodega.
7. Realizar inventarios físicos de las mercancías existentes en la bodega.
8. Realizar los diferentes aforos de mercaderías con el funcionario de la aduana y llevar un registro diario de los aforos, para realizar el informe semanal.
9. Controlar y despachar la mercancía transportada por ADUANOR CARGO.
10. Abrir y cerrar las bodegas en los horarios establecidos.
11. Controlar el aseo y mantenimiento de las bodegas.

Responsabilidades:

1. Entregar la mercancía de acuerdo al trámite que se haya presentado en bodega para realizar la respectiva salida.
2. Verificar y constatar que la mercancía llegue en buenas condiciones y de presentarse lo contrario tomar fotografías y dar aviso al bodeguero.

Oficina bodega (bodeguero):**Actividades:**

1. Recepción de documentos para realizar el respectivo ingreso a bodega en el sistema interno (SIGAE).
2. Realizar los respectivos envíos electrónicos a la CAE.
3. Entrega de documentos sellados y firmados cuando la mercancía este descargada.

4. Poner notas en las remesas de la mercancía cuando estas presenten daños.
5. Realizar informes a los clientes cuando la mercancía llegue en malas condiciones adjuntando las respectivas fotografías.
6. Recepción de documentos para realizar la salidas de la mercancía tanto en el sistema interno (SIGAE como en el sistema de la aduana SICE).
7. Realizar informes diarios de ingresos y egresos para el SVA.
8. Coordinar los despachos de mercadería que realiza ADUANOR CARGO (Transporte).
9. Elaboración de guías de remisión para el transporte de mercadería de ADUANOR CARGO.
10. Realizar informes de aforos y novedades existentes en bodega a la aduana.
11. Controlar el inventario electrónico de las mercancías existentes tanto en el sistema interno (SIGAE) como en el sistema de la aduana (SICE).
12. Informar a los clientes del volumen, cupos y peso de las diferentes mercancías.
13. Realizar el aseo diario de la oficina.

Responsabilidades:

1. Controlar que la mercancía salga e ingrese de la bodega con sus respectivos documentos como son: la salida interna de bodega y el documento único de salida (DUS); así como también revisar el DAU (parte A) y el pago de la misma (parte C) y con respecto al ingreso, (manifiesto de carga internacional) MIC, ticket de báscula, remesas de la transportadora, etc.

Facturación:

1. Adquisición de trámites para realizar la respectiva factura en el sistema de facturación SIGAE.
2. Realizar el respectivo memo a cada factura.
3. Desojar las facturas para ser entregada a los clientes.
4. Archivar las facturas (copia azul) con el memo (copia rosada), para ser enviadas al departamento de contabilidad).
5. Realizar memos y adjuntar las facturas (copia amarilla) para que se proceda a realizar las regalías.
6. Cobro de facturas cuando el cliente cancela al momento de sacar la mercancía.
7. Realizar valija para enviar al departamento de cartera las facturas con sus respectivos memos y las facturas que han sido canceladas con el respectivo dinero o cheques.
8. Realizar la auditoria para las salidas diarias de mercancías.

9. Realizar el archivo de la auditoria.
10. Enviar la factura por fax cuando el cliente lo solicite.
11. Realizar el aseo diario de la oficina.

Responsabilidades:

1. Cumplir con los horarios establecidos de ingreso y salida de la empresa.
2. Desempeñar y comprometerse a realizar el trabajo encomendado en el área de facturación mejorando el servicio al cliente.

Transporte:

Funciones:

1. Conducción del vehículo (tracto mula)
2. Conducción del vehículo (camión)

Responsabilidades:

1. Mantener documentos al día (matrícula, licencia, permisos de operación de transporte).
2. Asegurar el traslado y entrega de mercancías al lugar de destino.
3. Transportar las mercancías de una forma rápida y segura.
4. La inspección diaria del vehículo.
5. Llevar siempre un equipo de carretera (botiquín de primeros auxilios, extinguidor, triángulos de seguridad, chaleco reflector, linternas).
6. Respetar las leyes de tránsito.

Actividades:

1. Mantenimiento del vehículo (limpieza, cambio de aceite, engrasado, revisión de neumáticos, revisión de frenos).
2. Coordinar el cargue y transporte de las mercancías.
3. Comprobar que la carga esté distribuida uniforme y convenientemente sujeta con bandas, manilas y cadenas si así lo requiere.
4. Mantenerse en contacto telefónico con el bodeguero de la empresa para informar inconvenientes y recibir las instrucciones pertinentes.
5. Efectuar reparaciones emergentes en carretera.

1.4. PLAN ESTRATÉGICO

El diseño de un plan estratégico produce beneficios que se relacionan con la capacidad de cumplir una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la Empresa ADUANOR CIA. LTDA.; para ello se hace sumamente importante que se establezca una visión, defina la misión, planifique y determine objetivos, que llevarán al éxito a esta institución.

1.4.1.Misión

“ADUANOR” CIA. LTDA. es una empresa que administra y genera servicios integrales de comercio exterior, cumpliendo estrictamente las normas legales y soportándose en su recurso humano, con honestidad e idoneidad, satisfaciendo las necesidades de sus clientes, el bienestar de sus empleados y las expectativas de sus socios.

1.4.2.Visión

Seguir creciendo en forma sostenida, para el cumplimiento de los objetivos empresariales, innovando procedimientos, tecnologías y capacitación constante al personal, para poder convertirse en empresa líder dentro de su campo en la ciudad de Tulcán y a nivel nacional e internacional.

1.4.3.Valores

1. **SOLIDARIDAD.-** Impulsando a las importaciones y exportaciones como alternativa viable para fomentar el progreso de la Sierra – Norte del Ecuador.
2. **HONESTIDAD.-** En todas las acciones procurando salvaguardar los intereses de los empleados y clientes.
3. **CONFIANZA.-** De nuestros clientes y determinada por nuestra trayectoria, misma que no puede ser defraudada.
4. **RESPONSABILIDAD.-** Al realizar las gestiones inherentes al transporte de mercancías, asesoramiento profesional, financiero, económico, aduanero y de comercio exterior en general.

1.4.4. Objetivos

1. Poseer innovadores adelantos tecnológicos, un equipo humano eficiente y altamente capacitado para servir a sus clientes con calidad, responsabilidad, amabilidad y eficiencia.
2. Servir en los procesos de importación, exportación, transporte y almacenamiento de todo tipo de mercaderías con responsabilidad, eficiencia y en el tiempo justo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN

La planificación es una de las fases más importantes dentro de la administración de las empresas o entidades y se la puede definir de diferentes maneras. A continuación se presentan algunas definiciones tomadas de distintos autores.

La planificación es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994).

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982).

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).

De estos conceptos se puede resumir que: La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y de defendiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional a la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

El proceso de planificación y gestión de objetivos permite:

1. Concentrar sus recursos en torno a sus objetivos.
2. Cuantificar los resultados a largo plazo que se desean.
3. Identificar los mecanismos y recursos necesarios para alcanzar tales resultados.
4. Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral.
5. Adquirir nuevas experiencias.

La planificación nos debe dejar claro:

¿Qué se va a hacer?

¿Por qué se hará?

¿Cuándo se hará cada actividad y en qué orden?

¿Con qué recursos humanos y materiales se realizará?

La planificación se clasifica en:

1. Planificación estratégica
2. Planificación corporativa
3. Planificación operativa

2.1.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica se refiere a la organización como un todo e indica la manera en que se debe formular y ejecutar la estrategia. Sus principales características son:

1. Es holística y sistémica e involucra a toda la organización en relación con el entorno.
4. Su horizonte temporal es de largo plazo.
5. La define la cúpula de la organización.

La planificación estratégica es de largo plazo y define los objetivos y estrategias que la empresa realizará a futuro, en distintas áreas y analizando las cosas que en ese futuro pueden cambiar y afectarles positiva o negativamente de no enfrentarlas desde su momento presente.¹

La planificación estratégica es una herramienta, que como toda será efectiva en el sentido de quien la utilice (gerente), su gestión a futuro tendrá un comportamiento excelente o deficiente, es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

La planificación estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

1. ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
2. ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
3. ¿Quién los llevará a cabo?
4. ¿Qué se hará con los resultados?

Igualmente, como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático. Es decir está en constante cambio.

¹ Idalberto, Chiavenato. (3º. Edición 2009): **Gestión del Talento Humano**, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Pág. 76-77.

1. Objetivos de la planificación estratégica

Entre los múltiples objetivos que se plantea la planificación estratégica podemos mencionar los siguientes:

1. Conseguir una ventaja competitiva: Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible respecto a los demás competidores.
2. Adaptación al medio ambiente.
3. Identificación de opciones para aprovechar oportunidades y reducir riesgos.
4. Utilización óptima de los recursos.
5. Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad: La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.

1. Importancia de la planificación estratégica

Una herramienta muy útil es la planificación estratégica, toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión.

Como se sabe, determinar la misión de una organización, llámese estado, institución o servicio es formalizar su propósito, esto es, su razón de ser. Con todo, un aspecto importante es tratar de superar el enunciado muchas veces formal e impreciso de la respectiva ley orgánica institucional, toda vez que, generalmente estas leyes son antiguas y casi siempre recogen solamente objetivos y funciones institucionales, pero no la misión que es distinta.

La definición de la misión debe constituirse en un proceso mucho más dinámico, abierto a la revisión de las funciones, necesidades, productos y grupos de usuarios del respectivo servicio. Algunas de las preguntas que casi siempre están presentes en este caso son las siguientes:

- ¿Para qué existe la institución?
- ¿Cuál es el ámbito interno y externo en que opera la entidad?
- ¿Cuáles son los principales productos y servicios que entrega?
- ¿Cuál es su especificidad?
- ¿Qué restricciones y posibilidades otorga el marco legal?
- ¿Cuál es la percepción de los directivos de la situación de la entidad?
- ¿Cuál es la percepción de los funcionarios en torno a la situación del servicio?
- ¿Qué piensan los funcionarios respecto de su propio rol o función?
- ¿Coinciden las percepciones de las jefaturas con la de los funcionarios?
- ¿Quiénes son los usuarios?
- ¿Qué opinan los usuarios acerca de la calidad del servicio?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?

Por su parte, los objetivos institucionales, constituyen una declaración formal de lo que el conjunto de actores desea alcanzar producto de la gestión institucional. Por lo general, en algunas entidades, los objetivos constituyen una declaración permanente de las aspiraciones institucionales en el futuro, o bien en otras, contemplan los propósitos de mediano y largo plazo a ser cumplidos mediante la gestión institucional. Los objetivos institucionales surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos hacer en el mediano y largo plazo, o en forma permanente, para que la institución tenga un accionar coherente con su misión?

Las metas de productividad son la expresión de lo que se quiere alcanzar en cada área o sector, en término de productos o servicios puestos a disposición de los usuarios.

Contienen una declaración explícita de los niveles de actividad o de los estándares de productividad que son necesarios y posibles de lograr. Se pueden proyectar en plazos cortos (un año), medianos (entre uno y tres años), y largo (más de tres años); sin embargo, deben ser susceptibles de revisar a medida que se van alcanzando.

Pueden ser cualitativos, cuando hacen referencia a acciones no cuantificables, como sería por ejemplo, la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores, o cuando responden a objetivos de carácter normativo, cuya finalidad es dar un marco ético político al accionar de la institución. También serán cuantitativos, cuando se refieren a cantidades de productos, servicios, tiempos, etc. Las metas de productividad, generalmente responden a la pregunta: ¿Cuánto? Las metas de gestión son diferentes a las anteriores, en cuanto a que aquellas se refieren básicamente a los niveles de actividad o producción, en

cambio estas hacen referencia a la calidad de los procesos que dan lugar a la obtención de dichas actividades o productos. La meta puede ser interna (eficacia y eficiencia), o externa (calidad del servicio). Una meta de gestión debe contener el propósito de mejorar los procesos institucionales en alguna de sus dimensiones, esto es: calidad, eficiencia, eficacia y economía. En cierto sentido responde a la pregunta: ¿Cómo? Con todo, una meta de gestión deber ser un compromiso institucional, cuyo cumplimiento dependa básicamente de su propia acción interna y no de las decisiones de otros entes externos, o de factores exógenos como podría ser: el nivel de actividad económica, las decisiones de agentes privados, cambio de demanda y otros.

Entre los aspectos que hacen importante la planificación estratégica se encuentran:

1. Aceleración del cambio tecnológico.
2. La creciente complejidad de la actividad gerencial.
3. Creciente complejidad del ambiente externo.
4. Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

2.1.2. Planificación corporativa

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.

Definiendo los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables.

Identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.

Diseñando planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.

Controlando y supervisando periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

La planificación corporativa precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis. Ninguna planificación puede ser siempre exacta, pero puede presentar una serie de previsiones razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre los que basan su estrategia.

Los objetivos cualitativos, que rara vez se explican en términos concretos, sirven de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, se ha de expresar de forma cuantificable: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

Los análisis D. A. F. O. (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades) proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento. Estos estudios permiten a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad, como:

1. Estructura financiera saneada.
2. Penetración de nuestros productos en el mercado.
3. Clima y moral de los empleados y trabajadores.
4. Gama de productos, etc.

Por otro lado, el empresario tiene que identificar y evaluar los puntos débiles de su empresa:

1. Número de quejas o reclamaciones de los clientes.
2. Tensiones de tesorería.
3. Manipulación y recobro a los deudores.
4. Deficiencias en investigación y desarrollo, etc.

Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, entonces y sólo entonces, el empresario podrá evaluar sus posibilidades de crecimiento, tanto en su propio mercado como en otras zonas geográficas nacionales e incluso en otros países.

Todos estos aspectos de la gestión que hemos comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, adquiriendo compromisos y motivación por parte del empresario para llevarlos a buen fin.

Es fundamental para que todo ocurra según el plan previsto que se introduzcan unos sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas. Esto nos recuerda que un plan corporativo no es sino un cálculo imperfecto de las posibilidades de la empresa.

2.1.3. Planificación operativa

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

La planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle. ²

Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación operativa, b) Planificación económica y social, c) Planificación física o territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de mediano plazo, c) de largo plazo.

- **Planificación operativa o administrativa:** se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo.

² Idalberto, Chiavenato. (3º. Edición 2009): **Gestión del Talento Humano**, Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Pág. 77.

- **Planificación económica y social:** puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.
- **Planificación física o territorial:** podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.
- **Planificación de corto plazo:** el período que cubre es de un año.
- **Planificación de mediano plazo:** el período que cubre es más de un año y menos de cinco.
- **Planificación de largo plazo:** el período que cubre es de más de cinco años.

Los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de producción, plan de mantenimiento, plan de mercadeo, plan de finanzas, plan de negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

1. Intra departamentales, si se aplican a un departamento. Ejemplo: Plan de mantenimiento mecánico.
2. Interdepartamentales, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
3. Para toda la organización. Ejemplo: Presupuesto.
4. También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo.

Las *políticas* son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.

2.2. INDICADORES

Los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el empleo puntual de sus recursos y abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de su objetivo.

2.2.1. Conceptos

1. Son los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.
2. Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficiencia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Pide medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficiencia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.³

³Franklin, Enrique B. (2º. Edición 2007): ***Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio***, 29

2.2.2. Características

Para que los indicadores sean eficaces para la organización, deben reunir algunas de las siguientes características:

1. En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
3. El cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.
4. El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).
5. Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.
6. La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.
7. El indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable.
8. Debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superado por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

2.2.3. Importancia

Si un ejecutivo necesita mejorar los resultados globales e individuales de su empresa, la mejor herramienta que debe utilizar es sin duda los Indicadores de gestión ya que estos le permiten medir, controlar y conocer la marcha de su empresa, pero si tuviéramos que especificar el por qué son importantes éstos diríamos que:

1. Permiten controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular.
2. Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa. En el proceso de búsqueda de aquellos indicadores que sean importantes para la mejora buscada, los ejecutivos se darán cuenta de lo que les importa a ellos y a su empresa.
3. Se satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes. Como la selección de los indicadores correctos hay que hacerla pensando en el cliente, se conoce mejor a éste y, por tanto, se conocerán con mayor fiabilidad sus nuevas expectativas.
4. La retroalimentación directa motiva al trabajador. Una de las mejores formas de motivar a los empleados es informándoles puntualmente de todas aquellas cosas que deben saber.

En caso de las mediciones, como ellos mismos son los que miden los aspectos que interesan a la empresa, estarán más motivados y comprometidos.

1. Los beneficios de una evaluación objetiva del desempeño (se sabe mejorar a quién promover, trasladar, etc.; se retribuye a la gente por lo que han conseguido; se conoce a quién formar o capacitar, etc.).
2. El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Todos estos son algunos de los beneficios que se obtienen cuando se utiliza un correcto paquete de mediciones; pero no nos olvidemos de que sólo se considerará así cuando las medidas o indicadores sean representativos de la mejora buscada y sean fáciles de encontrar y medir.

2.2.4. Clasificación

En el contexto de orientación hacia los procesos, los indicadores se pueden clasificar en dos grandes grupos: Indicadores financieros e indicadores de gestión:

Los indicadores financieros⁴ son los que emplean las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante una auditoría, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

Su adecuada utilización está sujeta al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su cargo de aplicación y utilidad se clasifican en indicadores de:

1. Rentabilidad,
2. Liquidez,
3. Financiamiento,
4. Ventas,
5. Producción,
6. Abastecimientos,
7. Fuerza laboral.

Los indicadores de gestión⁵ generan información cuantitativa y cualitativa del proceso administrativo, incluyendo los componentes inherentes a cada etapa, orientada para un propósito estratégico en cada fase, así como de los elementos que complementan al proceso, direccionados en forma específica por atributos fundamentales.

Es de destacar que de manera conjunta, los indicadores financieros y los de gestión abarcan un ciclo completo de evaluación, ya que consideran causas y efectos así como la dimensión en que interactúan en el tiempo.

Se pueden agrupar a los indicadores de gestión bajo tres categorías:

⁴Franklin, Enrique B. (2ª. Edición 2007): ***Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio***, Editorial Pearson, México. Pág. 150.

⁵Franklin, Enrique B. (2ª. Edición 2007): ***Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio***, Editorial Pearson, México. Pág. 197.

1. Indicadores de eficacia

El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera, de lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

2. Indicadores de eficiencia

Miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. La eficacia es el cumplimiento de las metas, tiene relación con los planes operativos, porque los objetivos operativos establecen en forma clara, explícita las metas específicas y cuantificadas.

Por tanto las variables típicas del cumplimiento de las metas son precisamente las metas que se haya generado como objetivos. Las variables relacionadas con la eficacia serán los clientes, porque son las metas definidas en el objetivo operativo.

3. Indicadores de calidad

Adicionalmente y para que el análisis sea integrado, debemos buscar para esos clientes una variable; que, normalmente es la satisfacción que ellos han percibido en el servicio del producto prestado para evaluar en forma integrada este objetivo.

Los indicadores o razones financieras al igual que los índices no se evalúan por separado, tienen un análisis integral de la organización; es por eso que se habla del Cuadro de Mando Integral.

Porque no se puede evaluar una perspectiva dejando de lado otra perspectiva; al contrario, este cuadro de mando integral se hace útil cuando genera información integral que incluye todos los aspectos relacionados con la organización.

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Los indicadores para un área específica, tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.

Toda oferta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Así mismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto.

Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. Que se hace

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

2. Que se desea medir

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades.

En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

3. Con que información se cuenta

Para la empresa es necesario saber qué se quiere medir, en los objetivos de la empresa se tiene claro cuáles serán las variables a medir.

4. Donde se obtendrá la información

Hay que definir dentro de la empresa aquella persona que maneja la planificación, evalúa los resultados y que nos va a facilitar toda la información para que podamos hacer la aplicación de los indicadores.

5. Quien utilizará la información

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

6. Cada cuanto tiempo

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

7. Con que o quien se compara

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican así mismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos:

1. capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios,
2. la capacidad para producir servicios de calidad,
3. la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables y,
4. la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública:

1. perspectiva de los usuarios,
2. perspectiva de los resultados económico-financieros,
3. perspectiva de los procesos internos y,
4. perspectiva de los empleados.

Para dicha formulación se debe considerar también:

1. Buscar muchos indicadores, y después utilizar sólo los que interese.
Normalmente los indicadores a elegir oscilan entre cinco o seis, máximo. Pero eso no quiere decir que haya que elegir los primeros que se presente. Se deben buscar muchos, evaluarlos y después seleccionar los que se vayan a utilizar.
2. Siempre que sea posible, permitir que quien ocupa el puesto defina su indicador.
El motivo es que, si el empleado responde y define su propio indicador, estará mucho más comprometido y motivado a desempeñar su trabajo eficazmente que si el aspecto que debe medir le viene impuesto “desde arriba”.
3. Asegurarse de que se use efectivamente cada indicador.
Cuando no sea así, se debe eliminar, pues cada medición representa un costo. Se debe recordar que un indicador es un medio, nunca un fin, y que como tal hay que interpretarlo y tomar acciones, si proceden. El único fin es mejorar continuamente.
4. ¡Medir sólo los que sean significantes!
Sólo se debe medir aquello que sea representativo del éxito buscado. La selección de indicadores, con su evaluación correspondiente es, o puede ser, decisiva.
5. Seleccionar pocos indicadores y revirarlos o cambiarlos siempre que sea necesario.

Los indicadores deben revisarse periódicamente. La frecuencia de la revisión es variable, pero, ante la duda, se aconseja que se revisen y actualicen todos los meses del ejercicio. Hay que tener en cuenta que aspectos que son importantes ahora, más tarde ya no lo serán, y no vamos a consumir energía y recursos en algo que ya no es prioritario.

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable. Estos patrones son:

1. **Atributo:** Es el que identifica la meta.
2. **Escala:** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
3. **Status:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
4. **Umbral:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
5. **Horizonte:** Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
6. **Fecha iniciación:** Cuando se inicia el horizonte.
7. **Fecha terminación:** Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
8. **Responsable:** Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

2.2.6.1. Identificar factores críticos de éxito

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

1. Concepción
2. Monitoreo
3. Evaluación final de la gestión

2.2.6.2. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito

Nivel de aprobación de pruebas =
$$\frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$$

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

2.2.6.3. Determinar, para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión

Es necesario determinar para cada indicador los siguientes parámetros:

1. **Estado:** Valor inicial o actual del indicador.
2. **Umbral:** Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
3. **Rango de gestión:** Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

2.2.6.4. Diseñar la medición

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

2.2.6.5. Determinar y asignar recursos

La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

2.2.6.6. Medir, aprobar, y ajustar el sistema de indicadores de gestión

1. Pertinencia del indicador.
2. Valores y rangos establecidos.
3. Fuentes de información seleccionadas.
4. Proceso de toma y presentación de la información.
5. Frecuencia en la toma de la información.
6. Destinatario de la información.

2.2.6.7. Estandarizar y formalizar

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

2.2.6.8. Mantener y mejorar continuamente

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas. Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

2.2.6.9. Reglas prácticas para la implementación de un conjunto o sistema de indicadores

Existen algunas reglas prácticas para la implementación de un conjunto de indicadores, las cuales se muestran a continuación:

1. Debe hacerse por etapas, no pasar a otra etapa sin probar y consolidar la actual.
2. Fuerte implicación y participación de los directivos.
3. Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.
4. No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear procedimientos que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
5. Se deben clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control.
6. El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

Cuadro No. 1
Errores al establecer indicadores y como evitarlos

ERRORES	COMO EVITARLOS
Los indicadores de gestión que mantienen la actividad en lugar del desempeño proveen datos menos útiles y una sobrecarga de información.	Focalizar en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.	Los modelos de control de gestión ayudan a asegurar la inclusión de objetivos de corto y largo plazo.
La falta de conocimiento de las medidas de resultados, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.
Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.
La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el “castigo” dependen de los indicadores.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores de gestión equilibrados, verificando los datos involucrados en ellos.
Peligro al especificar los datos, porque pueden ser interesantes en lugar de necesarios.	Focalizar los indicadores de gestión en los objetivos clave, acabando con los indicadores de “bonito saberlo” en vez de los “necesario saber”.
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Focalizar en los objetivos clave y general un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
No compare actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.	La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse por consenso.

Fuente: ORIOL AMAT SALAS. CATEDRÁTICO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD POMPEO FABRA.

2.2.6.10. Presentación de los indicadores

Es vital que los indicadores sean administrados, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se puede presentar como:

1. Gráficos.
2. Tablas.
3. Gráficos con seguimiento.
4. Gráficos de control.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL⁶

Las mediciones son importantes: "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo". El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros.

El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

2.3.1. Concepto

El cuadro de mando integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

El cuadro de mando integral enfatiza la conversación de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve

⁶ Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002): *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, España. Pág. 34.

a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento⁷.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas.

Aunque la multiplicidad de indicadores en un cuadro de mando integral, aparentemente puede confundir, los cuadros de mando construidos adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

El cuadro de mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control⁸.

2.3.2. Características

Las características más significativas del cuadro de mando Integral son las siguientes:

1. Se intenta equilibrar los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios, los datos provisionales con los datos históricos.
2. Los indicadores se construyen con la participación de los directivos y mandos intermedios a partir de la estrategia de la empresa.
3. Los indicadores se estructuran en torno a las cuatro perspectivas clave de una empresa: perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. Se trata de que todos los factores-clave de éxito de la empresa tengan sus indicadores de control correspondientes.
4. Para cada perspectiva no sólo se han de identificar los indicadores clave sino también las relaciones causa-efecto que explican cómo conseguir mejores resultados. Por tanto, no se trata de poner indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí. De esta forma, no sólo se obtiene

⁷ Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002): ***Cuadro de Mando Integral***, Editorial Gestión 2000, España. Pág. 4.

⁸Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002): ***Cuadro de Mando Integral***, Editorial Gestión 2000, España. Pág. 34.

información sobre lo que está pasando, ya que también se pretende saber el porqué de lo que está ocurriendo.

5. Los indicadores están relacionados entre sí a través de relaciones causa-efecto; ya que, por ejemplo:
 - Si los empleados se seleccionan correctamente, existen políticas de incentivos adecuadas, están motivados y formados, los procesos internos funcionarán mejor.
 - Si los procesos internos funcionan mejor, y la calidad del producto es excelente y el plazo de entrega es puntual, los clientes estarán más satisfechos.
 - Si los clientes están más satisfechos tendrán una mayor fidelidad hacia la empresa y harán aumentar las ventas.
 - Si aumentan las ventas en base a los clientes actuales mejorará la rentabilidad financiera y el valor creado por la empresa.
 - Se relacionan los principales objetivos de la empresa, como la rentabilidad financiera, por ejemplo, con indicadores de los niveles más elementales de la organización, como la motivación de los empleados, por ejemplo.

Un CMI suele constar de unos 20 a 25 indicadores. Con ellos se trata de que no haya un exceso de datos que puede encarecer y dificultar su utilización.

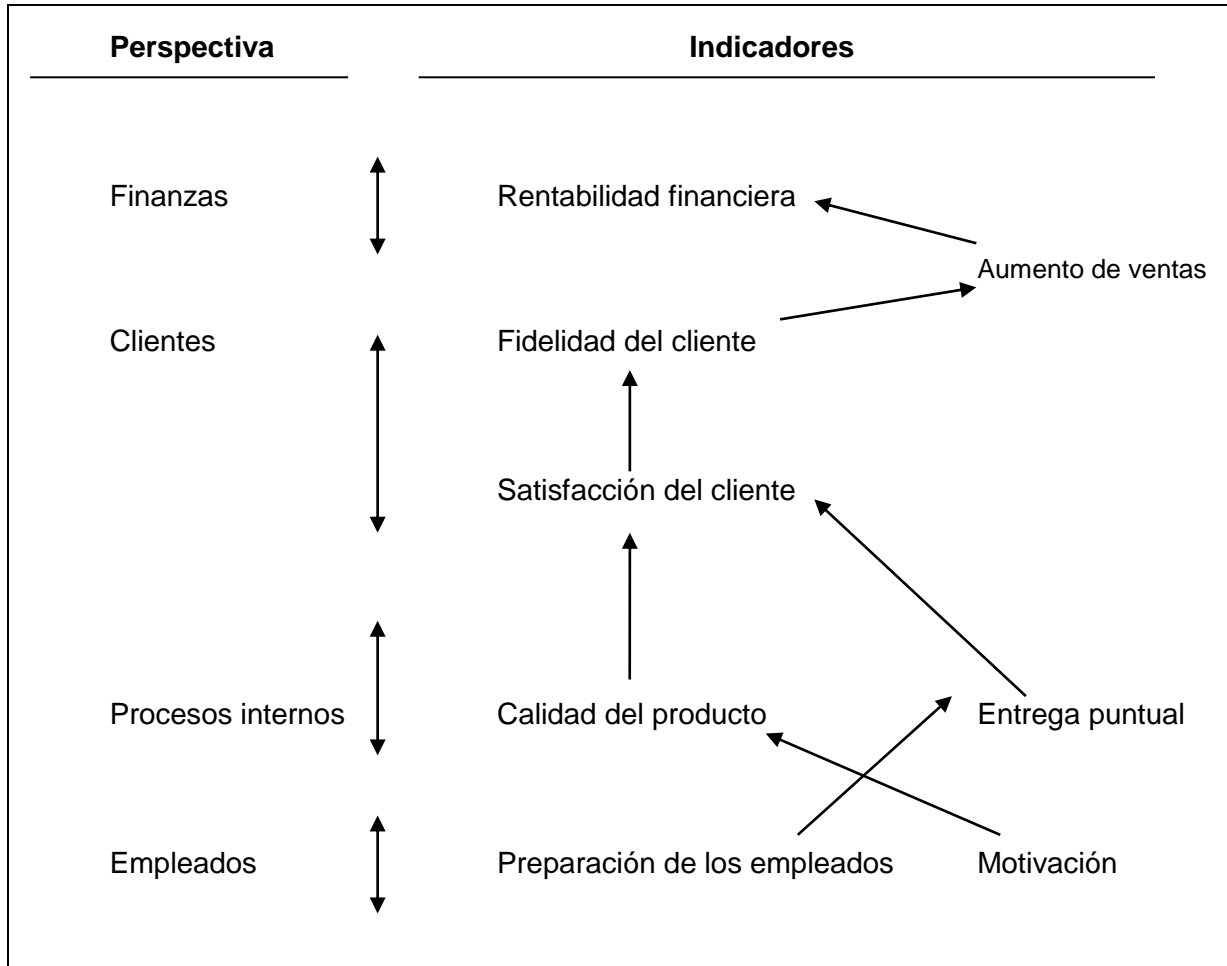
A modo de ejemplo, en la figura se acompaña la estructura de los factores-clave de éxito de una empresa. Para cada uno de estos factores-clave de éxito deberá identificarse uno o más indicadores para poder controlar su evolución.

Como ejemplos de los indicadores más habituales que pueden utilizarse en un CMI pueden citarse los siguientes:

- **Perspectiva financiera:** rentabilidad financiera (del capital de los accionistas), EVA (valor económico añadido), rentabilidad de los activos, incremento de ventas, reducciones de costes y rentabilidad por producto.
- **Perspectiva del cliente:** cuota de mercado, incremento de clientes, satisfacción de los clientes y rentabilidad de los clientes.
- **Perspectiva de los procesos internos:** porcentaje de ventas de nuevos productos, tiempo preciso para desarrollar nuevos productos, plazo de producción, plazo de entrega de pedidos, tasa de productos defectuosos y rotación de las existencias.
- **Perspectiva de los empleados:** motivación, número de sugerencias, formación, productividad y antigüedad de los empleados.

Cuadro No. 2

Indicadores más habituales que pueden utilizarse en un cuadro de mando integral



Fuente: ORIOL AMAT SALAS. CATEDRÁTICO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD POMPEO FABRA.

Quando el CMI se implanta en empresas sin ánimo de lucro, se da una mayor relevancia a la perspectiva de clientes que a la perspectiva financiera. Por ello, la perspectiva de clientes suele situarse en el vértice superior del CMI.

En la actualidad el CMI se está utilizando en empresas de todo tipo de sectores, independientemente de la forma jurídica (sociedades anónimas, fundaciones, entre otras), independientemente de su titularidad (pública o privada) y de si tienen ánimo de lucro o no. No cabe duda que el desarrollo del CMI se está beneficiando del efecto moda. Sin embargo, no es aventurado pensar que se trata de una herramienta que va a modificar de manera permanente sustancialmente el control de la gestión empresarial.

2.3.3. Perspectiva financiera

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable⁹.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. Los indicadores reflejarán en qué medida la organización está creando valor.

La construcción de un CMI debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de una empresa; se identifican tres fases:

1. Fase de crecimiento.- Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios; manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

El objetivo financiero general para la empresa en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

2. Fase de sostenimiento.- Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como los ingresos contables obtenidos con el nivel del capital invertido en la unidad de negocio, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.

Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico

⁹Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002); **Cuadro de Mando Integral**, Editorial Gestión 2000, España. Pág. 34.

agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado al negocio.

3. Fase de cosecha.- Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha se constituyen en aumentar al máximo el retomo del **cash flow**.

Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como: rendimientos sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes; ya que se han realizado las grandes inversiones.

El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

1. Índice de liquidez
2. Índice de endeudamiento
3. Índice DuPont
4. Índice de rendimiento del capital invertido

2.3.4. Perspectiva procesos internos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

1. **Procesos de operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

2. **Procesos de gestión de clientes:** Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
3. **Procesos de innovación.** Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
4. **Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad.** Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social corporativa.

2.3.5. Perspectiva aprendizaje – crecimiento

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva.

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

1. **Capacidad y competencia de las personas** (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
2. **Sistemas de información** (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
3. **Cultura – clima - motivación para el aprendizaje y la acción.** Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Esta perspectiva es poco flexible y fuente de dudas ya que se basa en la utilización de activos intangibles. Lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías como las mineras los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

2.3.6. Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta la Cadena causativa desde la perspectiva del cliente.

Cada uno de los indicadores incluidos en el Cuadro de Mando Integral debe cumplir un papel bien definido. Ya sea como inductor, en el sentido de que mide una actividad empresarial que hace que ocurran situaciones, ya sea como un efecto causal.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la velación del personal en contacto con el cliente (PEC).

CAPÍTULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

En la Empresa Aduanor Cía. Ltda. sobre salen cinco áreas fundamentales de las que depende dicha empresa para su normal funcionamiento, las mismas que sirven para sustentar todos y cada uno de los costos y gastos que ocasiona brindar los diferentes servicios a sus clientes. Estas áreas relevantes, sobre las que se aplicará el presente trabajo para el desarrollo de CMI, son las siguientes:

1. *Importaciones y exportaciones,*
2. *Financiero y contable,*
3. *Bodega y transporte.*
4. *Capacitación personal*
5. *Satisfacción del cliente*

Toda propuesta de plan de mejoramiento debe partir de un estudio de autoevaluación o diagnóstico previo del área, en el que pueda observarse la situación de partida y las interrelaciones de la Empresa Aduanor Cía. Ltda., contemplando los aspectos del entorno y análisis interno; tales como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Cuadro No. 3

Variables y objetivos que serán evaluados con el diseño de indicadores

VARIABLE	OBJETIVO
Almacenaje	Reducir al 20% el monto de los costos y gastos de almacenaje por la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009 en relación al año 2008.
Agenciamiento de aduanas	Reducir al 20% el monto de los costos y gastos de agenciamiento de aduanas por la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009 en relación al año 2008.

Bodega y transporte	Reducir al 20% el monto de los costos y gastos de bodega transporte de aduanas por la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009 en relación al año 2008.
Gastos personal	Reducir al 20% el monto de los costos y gastos de personal en la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009, en relación al año 2008.
Gastos administrativos	Reducir al 20% el monto de los costos y gastos administrativos en la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009, en relación al año 2008.
Capacitación del personal	Reducir al 20% el monto de los costos y gastos de personal en la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009, en relación al año 2008.
Atención del cliente	Aumentar al 20% el número de clientes en la Empresa Aduanor Cía. Ltda. Para el año 2009, en relación al año 2008.

Fuente: Gerencia General, ADUANOR Cía Ltda.

Elaborado: Ximena Pabón Argoti

3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES

Una vez que hemos especificado las áreas relevantes de la Empresa Aduanor Cía. Ltda., las declaraciones de misión, visión y estrategias para el departamento y unidades funcionales; pueden definirse las variables y objetivos operativos dentro del marco establecido por la misión y visión de la entidad.

1. **Área de Importaciones y exportaciones:** Para esta área se han tomado en cuenta las metas de las unidades de negocios como son: almacenaje y agenciamiento de aduanas.

Meta de almacenaje:

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir al 20% el monto de los costos y gastos de almacenaje por la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009 en relación al año 2008.

Cuadro No. 4
Almacenaje

VARIABLE	COSTOS GASTOS AÑO 2008	COSTOS GASTOS AÑO 2009	VARIACIÓN	%
ALMACENAJE	320.397,14	252.585,50	- 67.811,64	21,16

Fuente: Departamento de Contabilidad, ADUANOR Cía. Ltda.

Elaborado: Ximena Pabón Argoti.

Meta de agenciamiento de aduanas

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir al 20% el monto de los costos y gastos de agenciamiento de aduanas por la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009 en relación al año 2008.

Cuadro No. 5
Agenciamiento de Aduanas

VARIABLE	COSTOS GASTOS AÑO 2008	COSTOS GASTOS AÑO 2009	VARIACIÓN	%
AGENCIAMIENTO DE ADUANAS	163.563,75	106.966,91	- 56.596,84	36,60

Fuente: Departamento de Contabilidad, ADUANOR Cía. Ltda.

Elaborado: Ximena Pabón Argoti.

- 2. Área de bodega y transporte:** Para esta área se han tomado en cuenta las metas de las unidades de negocios como son: Bodega y transporte.

Meta de bodega y transporte

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir al 20% el monto de los costos y gastos de bodega y transporte de aduanas por la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009 en relación al año 2008.

Cuadro No. 6
Bodega y Transporte

VARIABLE	COSTOS GASTOS AÑO 2008	COSTOS GASTOS AÑO 2009	VARIACIÓN	%
BODEGA Y TRANSPORTE	262.209,08	221.290,19	- 40.918.89	15,61

Fuente: Departamento de Contabilidad, ADUANOR Cía. Ltda.

Elaborado: Ximena Pabón Argoti

3. **Área financiera y contable:** Se han tomado en cuenta las metas de las unidades de gastos de personal y gastos administrativos.

Meta gastos de personal:

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir al 20% el monto de los costos y gastos de personal en la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009, en relación al año 2008.

Cuadro No. 7
Gastos Personal

VARIABLE	COSTOS GASTOS AÑO 2008	COSTOS GASTOS AÑO 2009	VARIACIÓN	%
GASTOS PERSONAL	113.478,03	111.732,83	- 1.745,20	1,54

Fuente: Departamento de Contabilidad, ADUANOR Cía. Ltda.

Elaborado: Ximena Pabón Argoti

Meta gastos administrativos:

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir al 20% el monto de los costos y gastos administrativos en la Empresa Aduanor Cía. Ltda. para el año 2009, en relación al año 2008.

Cuadro No. 8
Gastos Administrativos

VARIABLE	COSTOS GASTOS AÑO 2008	COSTOS GASTOS AÑO 2009	VARIACIÓN	%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	200.428,51	177.383,07	- 23.045,44	11,50

Fuente: Departamento de Contabilidad, ADUANOR Cía. Ltda.

Elaborado: Ximena Pabón Argoti

4. **Área capacitación personal:** Se ha tomado en cuenta la meta de la unidad de costos y gastos capacitación personal.

Meta capacitación al personal para mejora del servicio:

OBJETIVO OPERATIVO: Aumentar al 20% la capacitación de los empleados de la Empresa Aduanor Cía. Ltda. Para el año 2009, en relación al año 2008.

Cuadro No. 9
Capacitación Personal

VARIABLE	CAPACITACIÓN PERSONAL AÑO 2008	CAPACITACIÓN PERSONAL AÑO 2009	VARIACIÓN	%
CAPACITACIÓN PERSONAL	20	28	-8	40,00

Fuente: Departamento de Talento Humano, ADUANOR Cía. Ltda.

Elaborado: Ximena Pabón Argoti

5. **Área satisfacción del cliente:** Se ha tomado en cuenta la meta de la unidad de clientes.

Meta clientes:

OBJETIVO OPERATIVO: Aumentar al 20% el número de clientes en la Empresa Aduanor Cía. Ltda. Para el año 2009, en relación al año 2008.

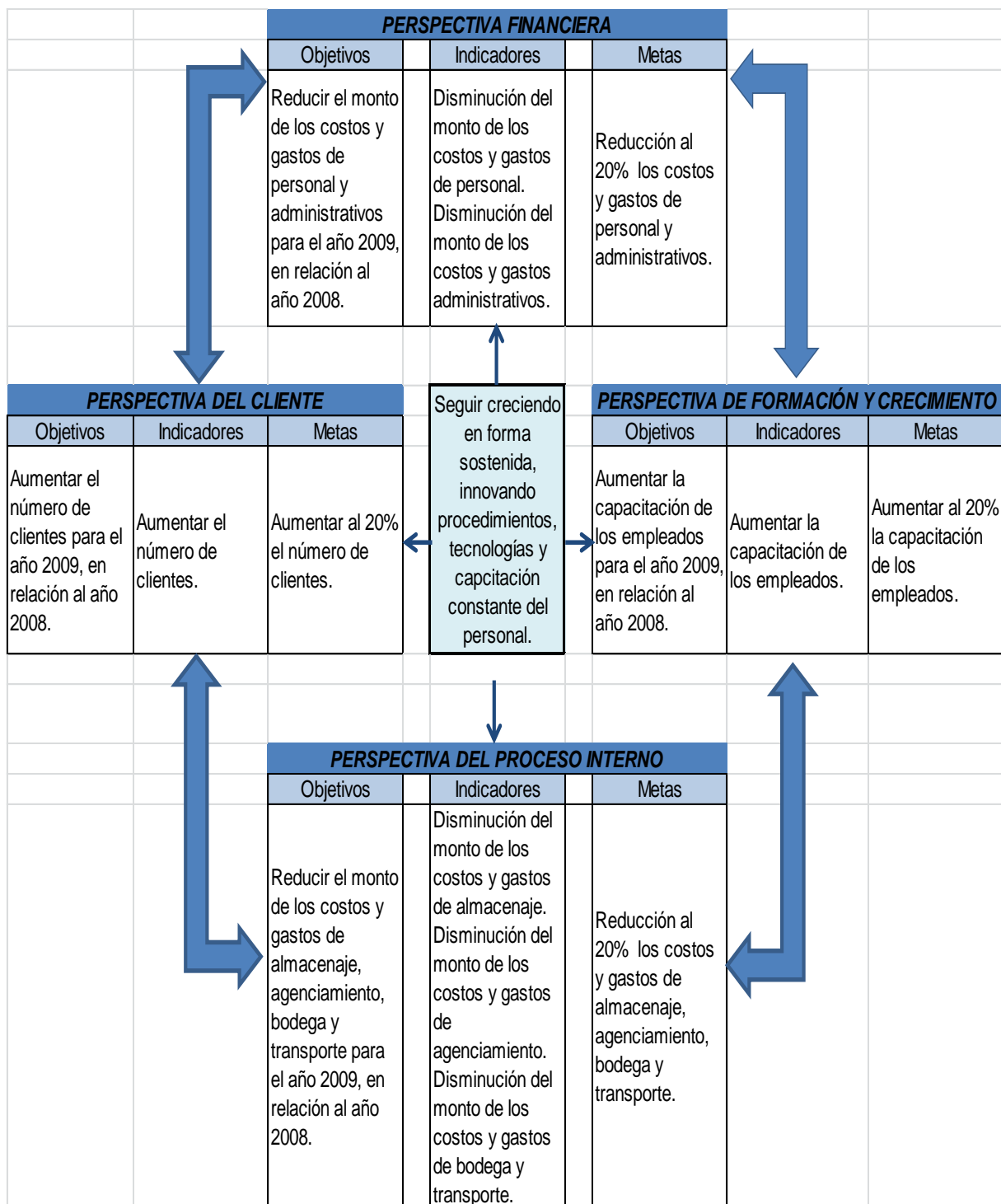
Cuadro No. 10
Número de Clientes

VARIABLE	CLIENTES AÑO 2008	CLIENTES AÑO 2009	VARIACIÓN	%
NÚMERO CLIENTES	105	188	83	79,05

Fuente: Departamento de Contabilidad, ADUANOR Cía. Ltda.

Elaborado: Ximena Pabón Argoti

Cuadro No. 11
Cuadro de Mando Integral



Fuente: Gerencia General, ADUANOR Cía Ltda.

Elaborado: Ximena Pabón Argoti

Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte – ADUANOR Compañía Limitada”

FICHA TÉCNICA No. 1

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir al 20% el monto de los **costos de almacenaje (Alm)** por la Empresa Aduanor S.A. para el año 2009 en relación al año 2008.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
· Porcentaje de disminución del monto de los costos de almacenaje de la empresa Aduanor en el año 2009	Aumento del costo de almacenaje	$\frac{(Alm08-Alm09) \times 100}{Almc\ 08}$	%	Al final de cada período contable	20%	Gerencia, Departamento de contabilidad	$\frac{\text{Índice} = \text{indicador} \times 100}{\text{Estandar}}$
	Preferencias para otras agencias de aduanas	$\frac{((320.397,14-252.585,50)) \times 100}{320.397,14}$					$\frac{\text{Índice} = 21,16 \times 100}{20}$
	Espacio físico insuficiente en la agencia	21,16					105,80%
							Brecha favorable= 100 -105.80
							-5,80%

Análisis:

El Porcentaje de costos de almacenaje generados del 105.80% por la Compañía ADUANOR Cía. Ltda. en el año 2009, ha superado la expectativa del objetivo operativo de la institución; ya que se observa un efecto favorable de 5.80% sobre la reducción del 20% de los costos de almacenaje del año 2008.

El análisis de este indicador señala que los costos de almacenaje son un soporte importante para la situación financiera de la institución y que sigue siendo una de las compañías de carácter preferencial por las agencias que brindan el servicio de almacenaje.

Interpretación:

$$\text{Índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

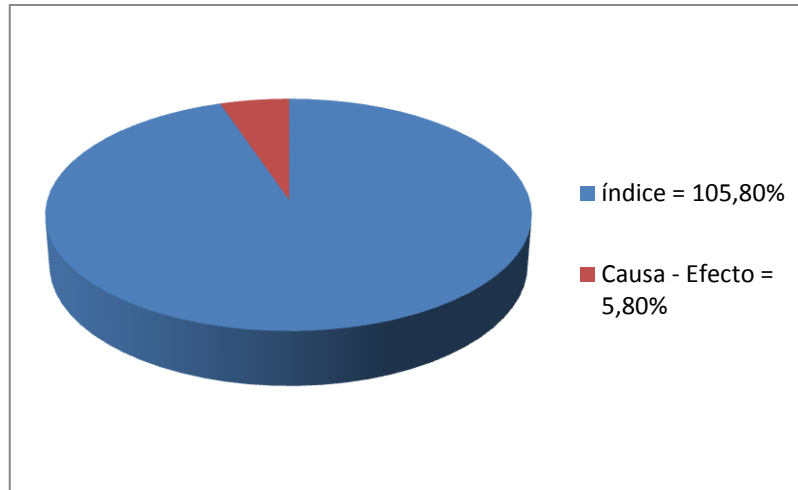
$$\text{Índice} = \frac{21.16\%}{20\%} \times 100$$

Índice = 105.80%

Efecto favorable = 5.80%

GRÁFICO No. 1

COSTOS DE ALMACENAJE



Fuente: Ficha No. 1
Elaborado: Ximena Pabón Argoti

La causa – efecto de este resultado se obtiene por cuanto, a pesar de existir otras empresas que solicitaban los espacios físicos que disponen algunas empresas, ADUANOR demostró ser una empresa seria y confiable para ocupar los espacios físicos brindados por éstas.

Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte – ADUANOR Compañía Limitada”

FICHA TÉCNICA No.2

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir al 20% el monto de los **costos y gastos de agenciamiento de aduanas (Agen)** por la Empresa Aduanor S.A. para el año 2009 en relación al año 2008.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de disminución del monto de los costos de agenciamiento de la empresa Aduanor en el año 2009	Proliferación de tramitadores	$\frac{(\text{Agen08}-\text{Agen09}) \times 100}{\text{Agen 08}}$	%	Al final de cada período contable	20%	Gerencia, Departamento de contabilidad	Índice= $\frac{\text{indicador} \times 100}{\text{Estandar}}$
	Atención al cliente	$\frac{((163.563,75-106.966,91) \times 100)}{163.563,75}$					Índice= $\frac{34,60 \times 100}{20}$
	Influencias en la Agencia de Aduanas	34,60					173,00%
							Brecha favorable= 100 -479.40
							-73,00%

Análisis:

El Porcentaje de costos y gastos de agenciamiento generados del 173% por la Compañía ADUANOR Cía. Ltda. en el año 2009, han superado notablemente la expectativa del objetivo operativo de la institución; ya que se observa un efecto favorable de 73% sobre la reducción del 20% de los costos y gastos de agenciamiento del año 2008.

El análisis de este indicador señala que esta reducción de los costos y gastos de agenciamiento son un soporte financiero muy notable para la empresa.

La proliferación de tramitadores, las influencias que algunas agencias tienen en la CAE, no fueron suficientes para que ADUANOR Cía. Ltda. sea la más buscada por los comerciantes que necesitan seguridad y confiabilidad en las importaciones y exportaciones de sus mercaderías.

Interpretación:

$$\text{Índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

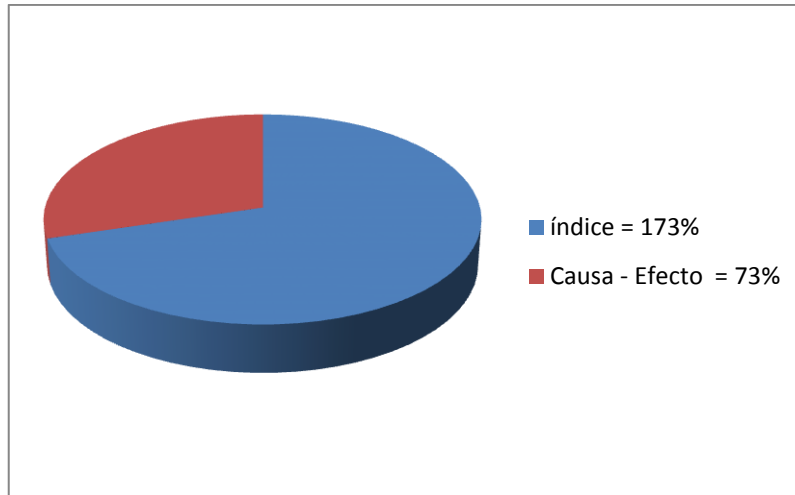
$$\text{Índice} = \frac{34.60\%}{20\%} \times 100$$

Índice = 173%

Efecto favorable = 73%

GRÁFICO No. 2

COSTOS Y GASTOS DE AGENCIAMIENTO



Fuente: Ficha No. 2
Elaborado: Ximena Pabón Argoti

La causa – efecto de este resultado se obtiene por cuanto existió una atractiva difusión de este servicio de una forma legal y segura por parte de las empresas las cuales utilizaron estrategias para brindar este servicio a bajo costo.

Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte – ADUANOR Compañía Limitada”

FICHA TÉCNICA No. 3

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir al 20% el monto de los **costos y gastos de bodega y transporte de aduanas (Trans)** por la Empresa Aduanor S.A. para el año 2009 en relación al año 2008.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de disminución del monto de los costos de bodega y transporte de la empresa Aduanor en el año 2009	Transporte informal	$\frac{(\text{Trans}08 - \text{Trans}09) \times 100}{\text{Trans } 08}$	%	Al final de cada período contable	20%	Gerencia, Departamento de contabilidad	Índice= $\frac{\text{indicador} \times 100}{\text{Estandar}}$
	Aumento de contrabando	$\frac{((262.209,08 - 221.290,19)) \times 100}{262.209,08}$					Índice= $\frac{15,61 \times 100}{20}$
	Políticas gubernamentales	15,61					78,05%
							Brecha favorable= 100 -78.05
							21,95%

Análisis:

El porcentaje de costos y gastos de bodega y transporte de aduanas del 78.05% generado por la Compañía ADUANOR Cía. Ltda., ha superado considerablemente la expectativa del objetivo de la empresa; ya que se observa un efecto favorable de 21.95% sobre la reducción del 20% de costos y gastos de bodega y transporte de la empresa en el año 2008.

El análisis de este indicador señala que los costos y gastos de bodega y transporte de aduanas, de mantenerse así, constituye un cimiento importante para la reducción de los costos y gastos generales de la Compañía.

ADUANOR Cía. Ltda. es la empresa que los clientes buscan para asegurar que su mercadería llegue al destino sin ningún contratiempo y con los documentos legales que se necesitan para su transporte, sin confiarse de personas inescrupulosas que ofrecen transportar la mercadería a través del contrabando.

Interpretación:

$$\text{Índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

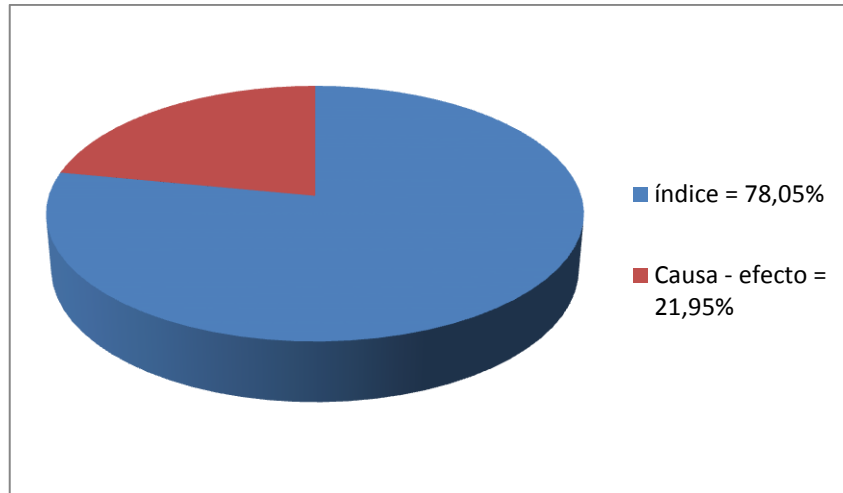
$$\text{Índice} = \frac{15.61\%}{20\%} \times 100$$

$$\text{Índice} = 78.05\%$$

$$\text{Efecto favorable} = 21.95\%$$

GRÁFICO No. 3

COSTOS Y GASTOS DE BODEGA Y TRANSPORTE



Fuente: Ficha No. 3
Elaborado: Ximena Pabón Argoti

La causa – efecto de este resultado se obtiene porque hubo una gran concienciación por parte de las autoridades para evitar utilizar bodegas o transportes informales que pueden ocasionar pérdidas irreparables.

Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte – ADUANOR Compañía Limitada”

FICHA TÉCNICA No. 4

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir al 20% el monto de los **costos y gastos de personal (Gast. pers)** en la Empresa Aduanor S.A. para el año 2009, en relación al año 2008.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
· Porcentaje de disminución del monto de los gastos de personal de la empresa Aduanor en el año 2009	Costo de vida	$\frac{(\text{Gast.pers08}-\text{Gast.pers09}) \times 100}{\text{Gast. pers 08}}$	%	Al final de cada período contable	20%	Gerencia, Departamento de contabilidad	Índice= $\frac{\text{indicador} \times 100}{\text{Estandar}}$
	Personal Especializado	$\frac{((113.478,03-111.732,83)) \times 100}{113.478,03}$					Índice= $\frac{1,53 \times 100}{20}$
	Aumento de la competencia	1,53					7,70%
							Brecha desfavorable= 100-7.70
							92,30%

Análisis:

El porcentaje de costos y gastos de personal generados del 7.70% por la Compañía ADUANOR Cía. Ltda. en el año 2009, no ha llegado a cubrir la expectativa del objetivo operativo de la institución; ya que se observa una brecha del 92.30% sobre la reducción del 20% de los costos y gastos de personal generados en el año 2008.

EL análisis de este indicador señala que los costos y gastos de personal que se produjeron, son un desfase financiero en la meta propuesta por la compañía.

A pesar de ello, la empresa ADUANOR Cía. Ltda. es buscada porque cuenta con el personal humano que tiene una verdadera ética profesional, capacitación permanente y atención de calidad a los usuarios de este servicio.

Interpretación:

$$\text{Índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \quad \times \quad 100$$

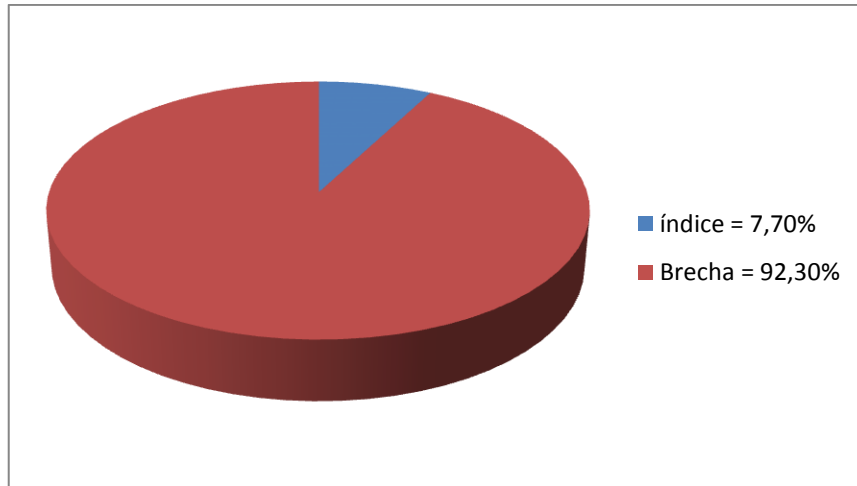
$$\text{Índice} = \frac{1.53\%}{20\%} \quad \times \quad 100$$

Índice = 7.70%

Brecha = 92.30%

GRÁFICO No. 4

COSTOS Y GASTOS DE PERSONAL



Fuente: Ficha No. 4
Elaborado: Ximena Pabón Argoti

La brecha de este resultado se obtiene porque las políticas gubernamentales no son las adecuadas logrando que el costo de vida aumente y por ende los salarios básicos, además, para mantener la credibilidad del cliente, es necesario contar con personal especializado y competente.

Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte – ADUANOR Compañía Limitada”

FICHA TÉCNICA No. 5

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir al 20% el monto de los **costos y gastos administrativos (Gast. Adm)** en la Empresa Aduanor S.A., para el año 2009, en relación al año 2008.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
- Porcentaje de disminución del monto de los gastos administrativos de la empresa Aduanor en el año 2009	Criterios administrativos deficientes	$\frac{(\text{Gast. Adm}08 - \text{Gast. Adm}09) \times 100}{\text{Gast. Adm}09}$	%	Al final de cada período contable	20%	Gerencia, Departamento de contabilidad	$\frac{\text{Índice} = \text{indicador} \times 100}{\text{Estandar}}$
	Falta de liderazgo	$\frac{((200.428,51 - 177.383,07)) \times 100}{200.428,51}$					$\frac{\text{Índice} = 11,50 \times 100}{20}$
	Toma de decisiones inoportunas	11,50					57,50%
							Brecha desfavorable= 100 -57,50
							42,50%

Análisis:

El porcentaje de los costos y gastos administrativos generados del 57.50% por la Empresa ADUANOR Cía. Ltda. en el año 2009, ha llegado a cubrir la expectativa del objetivo operativo de la compañía; ya que se observa una brecha favorable del 42.50% sobre la reducción del 20% de los costos y gastos administrativos en relación al año 2008.

El análisis de este indicador señala que los costos y gastos administrativos se redujeron, siendo suficientes para cubrir la meta propuesta por la empresa.

Aduanor Cía. Ltda. es administrada de una forma eficiente, oportuna y con personal en permanente capacitación, sobre todo en lo que se refiere a liderazgo, toma de decisiones oportunas y criterios administrativos que la han llevado al sitio en el que se encuentra actualmente.

Interpretación:

$$\text{Índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

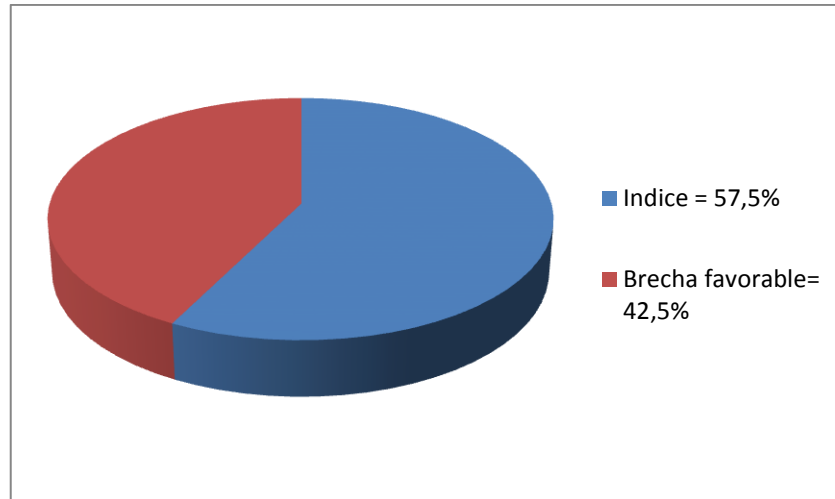
$$\text{Índice} = \frac{11.50\%}{20\%} \times 100$$

Índice = 57.50%

Brecha = 42.50%

GRÁFICO No. 5

COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS



Fuente: Ficha No. 5
Elaborado: Ximena Pabón Argoti

La brecha de este resultado se obtiene por el fortalecimiento administrativo y toma de decisiones oportunas en el momento que se presentaron las deficiencias que pudieron producir lo contrario a este resultado.

Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte – ADUANOR Compañía Limitada”

FICHA TÉCNICA No. 6

OBJETIVO OPERATIVO: Aumentar al 20% la **capacitación del personal (Cap. pers)** en la Empresa Aduanor S.A., para el año 2009, en relación al año 2008.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de aumento de la capacitación del personal de la empresa Aduanor en el año 2009	Nuevas tecnologías	$\frac{(\text{Cap.pers08}-\text{Cap.pers09}) \times 100}{\text{Cap.pers 09}}$	%	Al final de cada período contable	20%	Gerencia, Departamento de contabilidad, Departamento de Talento Humano	Índice= $\frac{\text{indicador} \times 100}{\text{Estandar}}$
	Competencia	$\frac{((20-28)) \times 100}{28,00}$					Índice = $\frac{28,57 \times 100}{20}$
	Disposiciones de la CAE	-28,57					142,85%
	Brecha desfavorable= $100 - 142,85$	-42,85%					

Análisis:

El porcentaje de la capacitación del personal generado del 142,85% por la Empresa ADUANOR Cía. Ltda. en el año 2009, ha llegado a cubrir la expectativa del objetivo operativo de la compañía; ya que se observa una brecha favorable de 42,85% sobre el aumento del 20% de la capacitación del personal en relación al año 2008.

El análisis de este indicador señala que los costos y gastos capacitación personal, fueron suficientes para cubrir la meta propuesta por la empresa.

Durante el año 2009, todo el personal que trabaja en ADUANOR Cía. Ltda. se ha preocupado por participar activamente en cada uno de los cursos y talleres de capacitación organizados por el departamento de talento humano, pensando en su superación personal y desarrollando aún más el sentido de pertenencia por la empresa a la que prestan sus servicios profesionales.

Interpretación:

$$\text{Índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

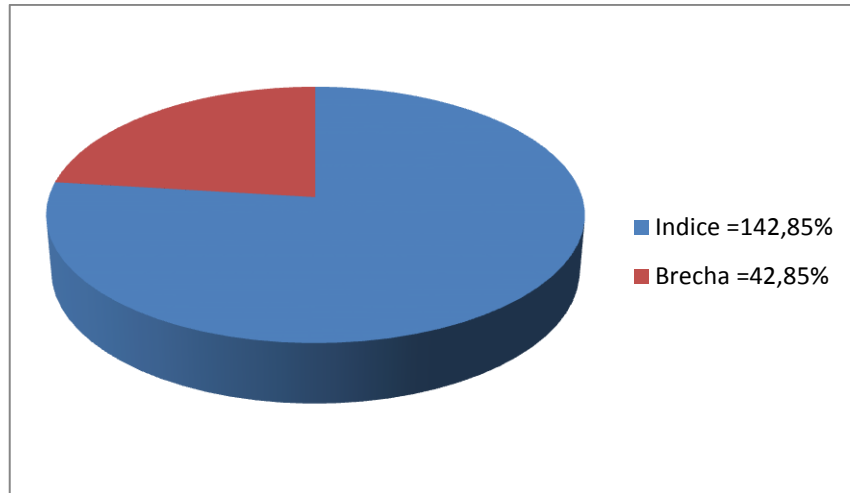
$$\text{Índice} = \frac{28,57\%}{20\%} \times 100$$

Índice = 142,85%

Brecha = 42,85%

GRÁFICO No. 6

CAPACITACIÓN PERSONAL



Fuente: Ficha No. 6
Elaborado: Ximena Pabón Argoti

La brecha favorable de este resultado se obtiene por el constante avance de los Tic's y la competencia que se ha dado en los últimos años en nuestra sociedad y zona fronteriza.

Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte – ADUANOR Compañía Limitada”

FICHA TÉCNICA No. 7

OBJETIVO OPERATIVO: Aumentar al 20% el **número de clientes (Clientes)** en la Empresa Aduanor S.A., para el año 2009, en relación al año 2008.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de aumento del número de clientes de la empresa Aduanor en el año 2009	Contrato de Concesión.	$\frac{(\text{Clientes08}-\text{Clientes09}) \times 100}{\text{Clientes 09}}$	%	Al final de cada período contable	20%	Gerencia, Departamento de contabilidad, Departamento de Talento Humano	Índice= $\frac{\text{indicador} \times 100}{\text{Estandar}}$
	Prima aseguradora	$\frac{((105-188)) \times 100}{188,00}$					Índice= $\frac{44,15 \times 100}{20}$
	Competencia	-44,15					220,75%
							Brecha desfavorable= 100 -220,75
							-120,75%

Análisis:

El porcentaje del número de clientes generados del 220,75% por la Empresa ADUANOR Cía. Ltda. en el año 2009, ha llegado a cubrir la expectativa del objetivo operativo de la compañía; ya que se observa una brecha favorable de 120,75% sobre el aumento del 20% de los clientes en relación al año 2008.

El análisis de este indicador señala que el aumento de clientes, fueron suficientes para cubrir la meta propuesta por la empresa.

ADUANOR Cía. Ltda. al contar con contratos de concesión, prima aseguradora y a pesar de la competencia, ha logrado conseguir el aumento de sus clientes ya que se evidencia que ellos confían en todos y cada uno de los servicios brindados por la empresa.

Interpretación:

$$\text{Índice} = \frac{\text{indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

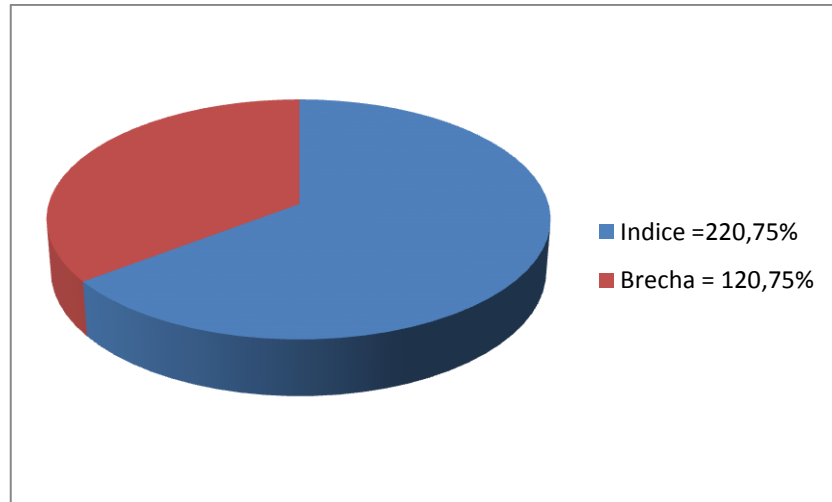
$$\text{Índice} = \frac{44,15\%}{20\%} \times 100$$

Índice = 220,75%

Brecha = 120,75%

GRÁFICO No. 7

CLIENTES



Fuente: Ficha No. 7
Elaborado: Ximena Pabón Argoti

La brecha favorable de este resultado se obtiene por la confianza que ha adquirido Aduanor Cía. Ltda.

3.3. INFORME FINAL

Sr. Eco.

Marcelo Argoti

GERENTE DE LA COMPAÑÍA "ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE - ADUANOR, CÍA. LTDA."

Presente.-

Mediante el presente me dirijo a usted con la finalidad de poner en su consideración el informe final de la práctica realizada sobre el tema: Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la Empresa " Aduanor Cía. Ltda." de la ciudad de "Tulcán". Periodo 2009; de su acertada dirección.

Cúmpleme informar que tomando en cuenta las cinco áreas relevantes: *Importaciones y Exportaciones, Financiero y Contable, Bodega y Transporte, Capacitación Personal y Servicio al Cliente*, en las que se aplicó el presente trabajo, para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral; se preparó siete indicadores que se encuentran plasmados en siete fichas técnicas, de las cuales se originaron los siguientes resultados:

Porcentaje de disminución del monto de los costos de almacenaje de la empresa Aduanor en el año 2009 (Ficha No. 1).- El comportamiento de la Compañía Aduanor Cía. Ltda., al finalizar el año 2009, alcanzó el 105.80%, muestra de una moderada dinámica en la reducción de los costos y gastos de almacenaje debido a una buena acogida de su empresa en la ciudad de Tulcán.

Porcentaje de disminución del monto de los costos de agenciamiento de la empresa Aduanor en el año 2009 (Ficha No. 2).- En lo concerniente a los costos y gastos de agenciamiento, el resultado presentado por sus informes contables muestran el 173.00% de efecto favorable para su empresa debido al grado de ética demostrado por su empresa.

Porcentaje de disminución del monto de los costos de bodega y transporte de la empresa Aduanor en el año 2009 (Ficha No. 3).- En lo referente a costos y gastos de transporte, la compañía ha cumplido con su objetivo de una manera muy notable, por cuanto rindió un resultado favorable del 78.05% por la responsabilidad demostrada por su empresa a fin de garantizar a sus clientes seguridad en sus productos.

Porcentaje de disminución del monto de los gastos de personal de la empresa Aduanor en el año 2009 (Ficha No. 4).- Los costos y gastos de personal no han cumplido con su objetivo del 20% de reducción, por cuanto únicamente se alcanzó el 7.70%, sin embargo, no es de alarmarse ya que las políticas de gobierno son amenazas que difícilmente se las puede superar.

Porcentaje de disminución del monto de los gastos administrativos de la empresa Aduanor en el año 2009 (Ficha No. 5).- El 57.50% obtenido en el rubro de costos y gastos administrativos de su compañía, cumplen con la expectativa propuesta, sí se produjo una reducción de éstos en comparación al año 2008, que de seguir buscando estrategias, se podrían mejorar para el año siguiente.

Porcentaje de aumento de la capacitación del personal de la empresa Aduanor en el año 2009 (Ficha No. 6).- El 142,85% obtenido en el rubro capacitación personal de su compañía, da a conocer que sí hay interés por la actualización y fortalecimiento de su personal, por lo que se puede esperar obtener más credibilidad de los clientes ya que existe garantía en los trámites realizados por su recurso humano; y los empleados están seguros de que son las personas idóneas en su desempeño laboral.

Porcentaje de aumento del número de clientes de la empresa Aduanor en el año 2009 (Ficha No. 7).- El 220.75% obtenido en el número de clientes que se unieron a su empresa, permite concluir que se cumplió las expectativas planeadas, se puede seguir trabajando en esta meta. Las garantías que ofrece su compañía son muy apetecidas por los clientes.

En mi opinión, lo anteriormente expuesto ha sido un paso importante para el sistema financiero de ADUANORCía. Ltda., ya que se demuestra que, a pesar de la situación comercial de nuestra frontera, el recalentamiento económico que genera presiones inflacionarias de mediano plazo y las políticas gubernamentales actuales, se mantiene la solidez y la confiabilidad de la Compañía.

Para finalizar y tomando en cuenta el escenario actual, en donde la situación de frontera afecta significativamente a empresas como ésta, se sugiere fortalecer la ética profesional, la responsabilidad y la calidad de servicio de esta empresa, ya que se nota que es una empresa confiable que piensa en la seguridad de la mercadería, y sobre todo, el bienestar de sus clientes.

CONCLUSIONES

Una vez terminado el trabajo de investigación en la Compañía “Aduanas y Comercio Exterior del Norte - Aduanor, Cía. Ltda.” se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. La compañía dispone de una excelente infraestructura física, la misma que da lugar a que muchos de los clientes, escojan esta empresa para realizar los diferentes trámites inherentes a la importación y exportación de mercadería.
2. A pesar de existir en nuestra zona de frontera muchas empresas dedicadas a brindar este servicio, la Compañía ADUANOR, Cía. Ltda., según las críticas de los clientes, es la empresa que brinda un servicio completo en cuanto se refiere a trámites aduaneros, como es: Almacenaje, agenciamiento y transporte de la mercadería. Tres servicios que ninguna de las empresas de la localidad ofrece en conjunto.
3. El transporte que ofrece la compañía es de calidad y sobre todo, confiable y seguro, el personal dedicado a esta área tiene la suficiente preparación en cuanto a movilización de mercadería, diferente a los transportistas informales que ocasionan pérdidas considerables a los clientes, cuando se dedican a transportar mercadería sin los debidos requerimientos (contrabando).
4. Se disminuyó el personal debido a las nuevas tecnologías, innovación de procesos y programas informáticos, esto ocasiona una reducción en gastos de personal.
5. Los costos y gastos de Almacenaje, agenciamiento, Bodega y Transporte, alcanzaron las expectativas deseadas a excepción de los costos y gastos de personal y administrativos.
6. El aumento de clientes en su compañía ha crecido notablemente; da a entender que ADUANOR, Cía. Ltda., tiene un gran prestigio en nuestra ciudad, esto se debe a que es la única empresa que, como se mencionó anteriormente, brinda servicios completos en cuanto a trámites de importación y exportación de mercaderías.
7. Según información recabada en su empresa, ésta cuenta con las garantías suficientes para la confiabilidad de sus clientes: Prima aseguradora, Patente municipal al día, Contrato de concesión, entre otras.

RECOMENDACIONES

1. La consecución de la calidad, requiere la implementación sistemática de nuevos enfoques de gestión y uno de ellos es el Cuadro de Mando Integral, principalmente porque permitirá rediseñar y desplegar la estrategia de la Compañía “Aduanas Y Comercio Exterior del Norte - Aduanor, Cía. Ltda.” a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para todos sus miembros.
2. Aduanor Cía. Ltda. está considerada como una de las empresas que goza de gran prestigio en nuestra ciudad y parte del Ecuador, este es un motivo para que siga buscando muchas más estrategias para crecer a nivel nacional e incluso internacional.
3. Se hace necesario buscar empresas que brinden servicios de mantenimiento de calidad para evitar el deterioro de ciertos ambientes. El mantener una buena infraestructura física crea en todos los clientes, e incluso en el personal que trabaja en Aduanor, un excelente ambiente de trabajo.
4. Para mantener la confiabilidad de los clientes, se recomienda que se dé más oportunidades de capacitación a su recurso humano, para alcanzar el éxito en lo referente a la atención del cliente, ya que ésta se considera como la carta de presentación de su empresa.
5. Sin importar los costos y gastos que ocasionan: la actualización de las patentes, las primas de seguros, los mantenimientos físicos, los cursos de capacitación, se sugiere que se siga con éstas actividades que son la base fundamental para que Aduanor siga siendo la empresa prestigiosa en el norte del Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. México: Editorial McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Kaplan R. Norton D. (2002): **Cuadro de Mando Integral**. España: Editorial Gestión 2000.

Franklin Enrique B. (2007). **Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio**, México: Editorial Pearson.

ANEXOS

1. Certificación de la Compañía “Aduanas Y Comercio Exterior Del Norte - Aduanor, Cía. Ltda.”
2. Copia de las escrituras de constitución de la compañía ADUANOR
3. Copia del Registro Único de Contribuyentes de la Compañía “Aduanas Y Comercio Exterior Del Norte - Aduanor, Cía. Ltda.”
4. Información Financiera de la Compañía “Aduanas y Comercio Exterior Del Norte - Aduanor, Cía. Ltda.”
5. Fotografías de las instalaciones de la Compañía “Aduanas y Comercio Exterior Del Norte - Aduanor, Cía. Ltda.”

Tulcán, abril 14 del 2011.

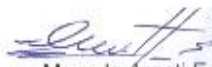
**MARCELO ARGOTI ENRIQUEZ GERENTE DE ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR
DEL NORTE ADUANOR CIA. LTDA.**

CERTIFICO

Qué, la Srta. Srta. **SUSANA XIMENA PAVÓN ARGOTI**, con **C.I. 0400695292**, desarrolló la investigación para su Grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría sobre el tema: "Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Empresa **ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE ADUANOR CIA. LTDA.**, ubicada en la ciudad de Tulcán, en el período 2009.

Es todo puedo certificar en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso del presente para los fines que estimare convenientes.

Atentamente,



Marcelo Argoti E.
GERENTE



REPUBLICA DEL ECUADOR

SEGURO

TESTIMONIO

DE LA ESCRITURA DE CONSTITUCION DE COMPAÑIA ANONIMA

OTORGADO POR GUILLERMO MARCELO ABOGATY Y OTROS

A FAVOR DE ELLOS MISMOS

POR DOS MILLONES QUINTIENTOS MIL SUAVES

NOTARIA SEGUNDA DEL CANTON TULCAN

DEL

Lcdo. EDGAR NARVAEZ SILVA

DIRECCION: Edif. Bernalcázar Of. 305 Parque de la Independencia

TELF. 981-289

Domicilio: Boyacá No. 50 y Maldonado - Telf. 981-233

Tulcán, 27 de Marzo de 1996

1	CONSTITUCIÓN DE COMPAÑÍA	N/ 21500,000	ESCRITURA	NUMERO
2	GUILLERMO MARCELO ARGOTY Y OJEDA		CUATROCIENTAS	SESENTA Y
3	A FAVOR DE		DOS.	En la ciudad de
4	ELLOS MISMOS		Tulcán.	Capital de la
5			Provincia del	Carchí.
6			República del Ecuador,	hoy
7			día miércoles,	veintisiete
8			de Marzo de mil novecientos	
9			noventa y seis: ante mí,	
10			Licenciado Edgar Narvaez	
11	Silva, Notario Público Segundo de este Cantón, comparecen los			
12	señores Guillermo Marcelo Argoty Enriquez, casado; Iván Ramiro			
13	Mafia Argoty, casado y Bayardo Hernando Mafia Argoty, soltero;			
14	los tres son mayores de edad, ecuatorianos, domiciliados en esta			
15	ciudad, hábiles y capaces para contratar y obligarse, a quienes			
16	de conocerlos, doy fe y dicen: que convienen en elevar a			
17	escritura pública el contrato contenido en la minuta que me			
18	presentan y que copiada, es como sigue:- SEÑOR NOTARIO:- En su			
19	Registro de Escrituras Públicas, díguese insertar una de la cual			
20	conste la Constitución de la Compañía "Aduanas y Comercio			
21	Exterior del Norte- ADUANOR Compañía Limitada", contenido en las			
22	siguientes cláusulas.- F R J M E R A.- COMPARECIENTES,-			
23	Comparecen al otorgamiento de la presente escritura pública, los			
24	señores: Guillermo Marcelo Argoty Enriquez, Iván Ramiro Mafia			
25	Argoty y Bayardo Hernando Mafia Argoty, mayores de edad, de			
26	estado civil casados excepto el último de los nombrados que es			
27	soltero, de nacionalidad ecuatoriana y domiciliados en la ciudad			
28	de Tulcán.- S E G U N D A.- CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA.- Con			

estos antecedentes, los comparecientes expresan que es su voluntad constituir una Compañía de Responsabilidad Limitada, que se sujetará a la Ley de Compañías, a las Leyes Ecuatorianas y en especial a los acuerdos de los comparecientes y al Estatuto que a continuación se señala. T E R C E R A.- ESTATUTOS DE LA COMPAÑIA "Aduanas y Comercio Exterior del Norte ADUANOR Compañía Limitada".- CAPITULO PRIMERO.- DENOMINACION, OBJETO, DURACION, NACIONALIDAD Y DOMICILIO.- Artículo Primero.- DENOMINACION.- La Compañía se denominará "Aduanas y Comercio Exterior del Norte ADUANOR Compañía Limitada y se registrá por las Leyes de la República del Ecuador, especialmente por la de Compañías, Orgánica de Aduanas y por el presente estatuto.- Artículo Segundo.- OBJETO.- La compañía tendrá por objeto social el dedicarse de manera profesional, habitual y permanente a la prestación y agenciamiento de los siguientes servicios: a) Agentes de Aduana para el despacho de mercancías bajo los regímenes aduaneros de importación y exportación comunes, especiales y particulares; operaciones y más trámites inherentes Comercio Exterior; b) Embodegaje y almacenamiento de mercancías destinadas a los regímenes aduaneros de importación y exportación, así como las operaciones conexas de carga, transbordos, recepción y despachos de mercadería en general;- c) Pagos de obligaciones tributarias, comerciales o afianzamiento de las mismas por intermedio de las Instituciones o Compañías legalmente constituidas y autorizadas para el efecto por las Leyes ecuatorianas;- d) Importación y exportación de mercancías en general;- e) Embodegaje, almacenamiento y comercialización de mercancías nacionales o nacionalizadas;- f) La prestación de los

1 demás servicios y gestiones que, conforme a las Leyes
2 ecuatorianas, facultan sin prohibirlo o limitarias a los Agentes
3 de Aduanas, Gestores, Auxiliares e intermediarios del Comercio
4 Exterior;- g) Asesoramiento profesional financiero, económico,
5 aduanero y de comercio exterior en general; y, h) Coordinación
6 y más secciones inherentes al transporte de mercancías.- Para el
7 cumplimiento de las actividades y servicios que conforman el
8 objeto de la Compañía, ésta podrá realizar para sí o para sus
9 representantes, en asociación con otras personas naturales o
10 jurídicas, nacionales o extranjeras, o mediante el ejercicio de
11 representaciones o de delegaciones, o de cualquier tipo de actos
12 o contratos permitidos por las Leyes y que tengan relación
13 directa con dicho objeto.- Artículo Tercero.- DURACION.- La
14 Compañía tendrá un plazo de duración de veinte y cinco años,
15 contados desde la fecha de inscripción de la presente escritura
16 en el Registro Mercantil.- Artículo Cuarto.- NACIONALIDAD Y
17 DOMICILIO.- La Compañía tiene la condición de nacionalidad
18 ecuatoriana y su domicilio principal es la ciudad de Tulcán.-
19 Por decisión de la Junta General de Socios podrá establecer
20 sucursales, agencias o delegaciones en cualquier parte del país
21 o del exterior.- CAPITULO SEGUNDO.- EL CAPITAL Y LAS
22 PARTICIPACIONES.- Artículo Quinto.- CAPITAL.- El capital social
23 de la Compañía es de DOS MILLONES QUINIENTOS MIL SUQUES, dividido
24 en dos mil quinientas participaciones de un mil suques cada una.
25 Artículo Sexto.- NATURALEZA DE LAS PARTICIPACIONES.- La Compañía
26 entregará a cada socio una certificación de aportación, en el que
27 constará necesariamente su carácter de no negociable y el número
28 de participaciones que por su aporte le corresponde.- Dichos

1 certificados serán firmados por el Presidente y el Gerente.
2 General de la Compañía.- CAPITULO TERCERO.- DE LA DIRECCION,
3 ADMINISTRACION Y REPRESENTACION LEGAL.-Artículo Séptimo.-
4 DIRECCION Y ADMINISTRACION.- La Compañía será dirigida y
5 gobernada por el Presidente y el Gerente General de la Compañía.-
6 Artículo Octavo.- DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- La Junta
7 General constituida por los socios legalmente convocados y
8 reunidos es el órgano Supremo de la Compañía, y tiene poderes
9 para resolver todos los asuntos relacionados con los negocios
10 sociales y tomar dentro de los límites establecidos por la Ley
11 cualquier decisión que creyere conveniente para la buena marcha
12 de la compañía.- Sus atribuciones específicas son las siguientes:
13 a) Designar y remover al Presidente, Gerente General y Comisario
14 y fijar sus remuneraciones; b) Aprobar las cuentas y los balances
15 que presente el Gerente General; c) Resolver acerca del reparto
16 de utilidades de acuerdo con la Ley; d) Consentir en la cesión
17 de participaciones y en el ingreso de nuevos socios conforme a
18 la Ley; e) Resolver el aumento o disminución del capital social
19 y la prórroga o disminución de la duración del contrato social;
20 f) Decidir la enajenación o el gravamen de los bienes inmuebles
21 de la Compañía; h) Acordar la exclusión de uno o varios socios,
22 de acuerdo a las causales establecidas por la Ley; i) Disponer
23 que se inicien las acciones correspondientes en contra de los
24 Administradores de la Compañía, conforme a la Ley; j) Ejercer las
25 demás establecidas en la Ley de Compañías.- Artículo Noveno.-
26 CLASES DE JUNTAS Y CONVOCATORIAS.- Las reuniones de la Junta
27 General serán ordinarias y extraordinarias.- Las ordinarias se
28 efectuarán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses

1 posteriores a la finalización del ejercicio económico de la
2 compañía, en la misma que conocerá el balance anual, los informes
3 que presenten el Presidente y el Gerente General, la formación
4 del fondo de reserva, la distribución de las utilidades y
5 cualquier otro asunto puntualizado en la convocatoria.- Las
6 extraordinarias se reunirán en cualquier época del año.- Las
7 convocatorias serán hechas por la prensa, en uno de los
8 periódicos de mayor circulación del domicilio principal de la
9 Compañía, con ocho días de anticipación por lo menos al fijado
10 en la reunión. Toda resolución sobre asuntos no fijados en la
11 convocatoria será nula.- En caso de segunda convocatoria se
12 estará a lo dispuesto por la Ley de Compañías.- El socio o los
13 socios que representen por lo menos el diez por ciento del
14 capital social podrán solicitar por escrito al Gerente General
15 de la convocatoria a una Junta General, para que se traten los
16 asuntos que de su petición, el Gerente General no lo hiciere, los
17 socios que representan el mismo porcentaje señalado, podrán
18 recurrir a la Superintendencia de Compañías, solicitando dicha
19 convocatoria.- Cuando los socios que representen la totalidad del
20 capital social se hallen reunidos, personalmente o representados
21 sea en la sede social, sea en cualesquiera lugar del país, podrán
22 sin previa convocatoria constituirse en Junta General, para
23 tratar y resolver sobre cualesquier asunto, siempre que por
24 unanimidad así lo decidieren; pero, en este caso, todos los
25 asistentes deberán suscribir el Acta de Junta, bajo sanción de
26 nulidad.- Sin embargo, cualquiera de los concurrentes podrá
27 oponerse a la discusión de los asuntos sobre los cuales no se
28 considere suficientemente informado.- Artículo Décimo.

1 PRESIDENTE Y SECRETARIO DE LA JUNTA.- Las sesiones de las Juntas
2 Generales serán dirigidas por el Presidente y actuará como
3 Secretario el Gerente General.- En caso de ausencia del
4 Presidente lo reemplazará el socio designado por la Junta; en
5 caso de ausencia o falta del Gerente General, actuará como
6 Secretario de la Junta la persona que ésta designe.- Artículo
7 Décimo Primero.- REPRESENTACION DE LOS SOCIOS EN LAS JUNTAS.- Los
8 socios concurrirán a las Juntas personalmente, o por medio de
9 mandatarios, acreditados por poder notarial o con carta dirigida
0 al Gerente General de la Compañía, facultándole para intervenir
1 en una sesión específica.- Artículo Décimo Segundo.- QUORUM Y
2 VOTACIONES.- La Junta General se considerará legalmente instalada
3 en primera convocatoria, cuando los concurrentes a ella
4 representen más de la mitad del capital social.- En segunda
5 convocatoria, se reunirán con el número de socios que asistan,
6 debiendo expresarse esta particularidad en la convocatoria.- Las
7 decisiones se tomarán con mayoría de votos del capital social
8 concurrente, entendiéndose que el socio tiene derecho a un voto
9 por cada participación de un mil sueros.- Los votos en blanco y
0 las abstenciones se sumarán a la mayoría.- Las resoluciones de
1 la Junta General son obligatorias para todos los socios,
2 inclusive para los que no asisten o para los que votaren en
3 contra, sin perjuicio de la acción que tienen éstos para impugnar
4 ante la Corte Superior de Justicia las resoluciones de la Junta,
5 en los términos de la Ley de Compañías.- Artículo Décimo
6 Tercero.- REPRESENTACION LEGAL DE LA COMPAÑIA.- La representación
7 legal, judicial y extrajudicial de la compañía la ejercerá el
8 Gerente General de la misma, dentro de los límites establecidos

1 por el presente estatuto.- El Gerente General se encuentra
2 facultado para ejecutar a nombre de la Compañía toda clase de
3 actos o contratos, de cualquier naturaleza, siempre y cuando
4 tengan relación con el objeto social de la Compañía, sin
5 perjuicio de lo establecido en el artículo doce de la Ley de
6 Compañías, respecto de terceros.- Artículo Décimo Cuarto.- DEL
7 PRESIDENTE Y SUS ATRIBUCIONES.- La compañía tendrá un Presidente
8 que será elegido de entre los socios por la Junta General, para
9 un período de dos años y podrá ser reelegido por períodos
10 iguales. Son sus atribuciones:- a) Supervigilar la buena marcha
11 de la Compañía y el cumplimiento de la Ley y los presentes
12 estatutos; b) Presidir la Junta General de socios; c) Pedir al
13 Gerente General que convoque a la Junta General de socios; d)
14 Ejercer las demás que le confiera el presente estatuto.- Artículo
15 Décimo Quinto.- DEL GERENTE GENERAL Y SUS FUNCIONES.- La Junta
16 General elegirá al Gerente General de entre los socios de la
17 Compañía, para un período de dos años y podrá ser reelegido para
18 períodos iguales.- Representará a la Compañía y tendrá a su cargo
19 la administración y contabilidad de ella.- Sus funciones son: a)
20 Nombrar y remover al personal de la Compañía y señalar sus
21 remuneraciones, de conformidad con el presupuesto; b) Organizar
22 las oficinas de la Compañía; c) Supervigilar las labores de la
23 Compañía; d) Dirigir el movimiento económico y financiero de la
24 Compañía; e) Presentar a la Junta General de socios un informe
25 anual que refleje la situación de la Compañía, la cuenta de
26 pérdidas y ganancias; la propuesta de distribución de utilidades;
27 todo ello en el plazo de sesenta días, contados a partir de la
28 terminación del respectivo ejercicio económico; f) Manchar la

2 facultado para ejecutar a nombre de la Compañía toda clase de
3 actos o contratos, de cualquier naturaleza, siempre y cuando
4 tengan relación con el objeto social de la Compañía, sin
5 perjuicio de lo establecido en el artículo doce de la Ley de
6 Compañías, respecto de terceros.- Artículo Décimo Cuarto.- DEL
7 PRESIDENTE Y SUS ATRIBUCIONES.- La compañía tendrá un Presidente
8 que será elegido de entre los socios por la Junta General, para
9 un período de dos años y podrá ser reelegido por períodos
10 iguales. Con sus atribuciones:- a) Supervigilar la buena marcha
11 de la Compañía y el cumplimiento de la Ley y los presentes
12 estatutos; b) Presidir la Junta General de socios; c) Pedir al
13 Gerente General que convoque a la Junta General de socios; d)
14 Ejercer las demás que le confiere el presente estatuto. Artículo
15 Décimo Quinto.- DEL GERENTE GENERAL Y SUS FUNCIONES.- La Junta
16 General elegirá al Gerente General de entre los socios de la
17 Compañía, para un período de dos años y podrá ser reelegido para
18 períodos iguales. Representará a la Compañía y tendrá a su cargo
19 la administración y contabilidad de ella.- Sus funciones son: a)
20 Nombrar, y remover al personal de la Compañía y señalar sus
21 remuneraciones, de conformidad con el presupuesto; b) Organizar
22 las oficinas de la Compañía; c) Supervigilar las labores de la
23 Compañía; d) Dirigir el movimiento económico y financiero de la
24 Compañía; e) Presentar la Junta General de socios un informe
25 anual que refleje la situación de la Compañía, la cuenta de
26 pérdidas y ganancias; la propuesta de distribución de utilidades;
27 todo ello en el plazo de sesenta días, contados a partir de la
28 terminación del respectivo ejercicio económico; f) Manejar la

1 caja y cartera de valores; g) Llevar los libros de actas y de
2 participaciones de los socios de la Compañía; h) Cuidar el
3 archivo, documentos y correspondencia de la Compañía; i) Convocar
4 a las Juntas Generales de Socios; j) Intervenir en la celebración
5 de actos y contratos a nombre de la Compañía, de conformidad con
6 los presentes estatutos; k) Intervenir en la celebración de
7 escrituras públicas de adquisición, enajenación o establecimiento
8 de gravámenes de los bienes inmuebles de la Compañía
9 conjuntamente con el Presidente; l) Intervenir en el otorgamiento
10 de escrituras públicas que contenga reformas a los Estatutos de
11 la Compañía, conjuntamente con el Presidente; m) Firmar los
12 cheques conjuntamente con el Presidente de la Compañía; n)
13 Constituir apoderado o procurador mediante poder especial para
14 cada caso para aquellos actos que le faculte la Ley y el
15 presente Estatuto; ñ) Designar por escrito el cumplimiento de
16 funciones, según el objeto social de la Compañía, en favor de los
17 socios; y. o) Ejercer las demás contempladas en la Ley de
18 Compañías para los Gerentes Generales.- Artículo Décimo Sexto.
19 SUBROGACION.- Cuando faltare el Presidente lo subrogará la
20 persona designada por la Junta General de socios.- En ausencia
21 o imposibilidad del Gerente General le reemplazará el Presidente,
22 hasta cuando la Junta General adopte las decisiones
23 correspondientes.- CAPITULO CUARTO.- DE LA FISCALIZACION.
24 REPARTO DE UTILIDADES.- EJERCICIO ECONOMICO, DISOLUCION Y
25 LIQUIDACION.- Artículo Décimo Séptimo.- FISCALIZACION.- La
26 fiscalización de la Compañía correrá a cargo de la Junta General
27 de socios, quien designará un Comisario para un período de dos
28 años, el mismo que tendrá a su cargo el estudio y análisis de la

1 situación económica financiera de la Compañía, además de lo
2 señalado en la Ley y en el presente estatuto, lo que le asigne
3 la Junta General y, en forma especial, la coordinación con el
4 Servicio Nacional de Aduanas o las Empresas Auditoras
5 particulares por ella contratadas, para el ejercicio de las
6 fiscalizaciones y auditorías que, conforme a la Ley Orgánica de
7 Aduanas y sus Reglamentos, corresponden a la función de la
8 prestación del servicio de Agentes de Aduanas de la Compañía.
9 Artículo Décimo Octavo.- REPARTO DE UTILIDADES.- Las utilidades
10 se repartirán a los socios en proporción a sus participaciones
11 pagadas, una vez que fueren hechas las deducciones para el fondo
12 de reserva legal, para reservas especiales que se hubieren creado
13 y las previstas por las Leyes especiales.- Artículo Décimo
14 Noveno.- EJERCICIO ECONOMICO.- El ejercicio económico de la
15 Compañía correrá desde el primero de Enero hasta el treinta y uno
16 de Diciembre de cada año.- Artículo Vigésimo.- DISOLUCION Y
17 LIQUIDACION.- La Compañía se disolverá por cualesquiera de las
18 causas establecidas en la Ley de Compañías.- En el caso de
19 liquidación actuará como liquidador el Gerente General de la
20 Compañía, salvo que la Junta General de Socios decida que actúe
21 otra persona.- Artículo Vigésimo Primero.- NORMAS
22 COMPLEMENTARIAS.- En lo no previsto en el presente Estatuto se
23 estará dispuesto en la Ley de Compañías y sus eventuales reformas
24 se entenderá incorporadas a este contrato, así como las
25 especiales para los Agentes de Aduanas, de la Ley Orgánica de
26 Aduanas y sus Reglamentos.- CAPITULO QUINTO.- INTEGRACION Y PAGO
27 DEL CAPITAL.- El capital social de la Compañía es de DOS MILLONES
28 QUINIENTOS MIL SUQUES, encontrándose suscrito, pagado y por pagar

1 SUSCRITO.- CAPITAL PAGADO.- CAPITAL POR PAGAR.- PARTICIPACION.-
2 ARGOTY ENRIQUEZ GUILLERMO MARCELO.- Dos mil doscientos
3 cincuenta.- DOS MILLONES DOSCIENTOS CINCUENTA MIL SUCRES.- UN
4 MILLON CIENTO VEINTICINCO MIL SUCRES.- UN MILLON CIENTO
5 VEINTICINCO MIL SUCRES.- CIEN POR CIENTO.- MAFLA ARGOTY IVAN
6 RAMIRO.- ciento veinticinco.- CIENTO VEINTICINCO MIL SUCRES.-
7 SESENTA Y DOS MIL QUINIENTOS SUCRES.- SESENTA Y DOS MIL
8 QUINIENTOS SUCRES.- CINCO POR CIENTO.- MAFLA ARGOTY BAYARDO
9 HERNANDO.- ciento veinticinco.- CIENTO VEINTICINCO MIL SUCRES.-
10 SESENTA Y DOS MIL QUINIENTOS SUCRES.- SESENTA Y DOS MIL
11 QUINIENTOS SUCRES.- CINCO POR CIENTO.- TOTALES.- PARTICIPACIONES.
12 dos mil quinientos.- CAPITAL SUSCRITO: dos millones quinientos
13 mil sucres.- CAPITAL PAGADO: un millon doscientos cincuenta mil
14 sucres.- Capital por pagar: un millon doscientos cincuenta mil
15 sucres.- Partitipación: cien por ciento.- Lo que determina que
16 el Capital social suscrito se halla pagado en un cincuenta por
17 ciento por depósito en efectivo que cada uno de los socios ha
18 realizado proporcionalmente a sus participaciones en la Cuenta
19 de Integración de Capital, abierta para el efecto, que consta en
20 el respectivo comprobante que se agrega al presente.
21 comprometiéndose los socios constitutivos a pagar el capital
22 insoluto en el plazo máximo de doce meses de conformidad con el
23 artículo ciento tres inciso segundo de la Ley de Compañías.- Los
24 socios constitutivos conceden atribuciones plenas al Doctor
25 Ramiro Garrido para que, como Abogado Procurador, solicite y
26 gestione la aprobación e inscripción legal de la Compañía, así
27 como también autorizan al socio señor Economista Guillermo
28 Marcelo Argoty Enriquez, para que una vez inscrita la escritura

1 de la Compañía convoque a la primera Junta General de Socios que
2 tendrá por objeto designar al Presidente, Gerente General de la
3 Compañía, así como al Comisario de la misma.- Usted, señor
4 Notario, se dignará agregar las demás cláusulas de estilo para
5 la plena validez de esta escritura".- Hasta aquí la minuta que
6 elaborada por el doctor Ramiro Garrido, afiliado con el número
7 mil trescientos veintitrés al Colegio de abogados de Quito y la
8 misma que ratificada por los comparecientes, queda elevada a
9 escritura pública con todo el valor legal.- Se agrega el
10 comprobante del depósito.- Previamente a la celebración de este
11 instrumento, se observaron los preceptos legales del caso y leído
12 que les fue el mismo, íntegramente, por mí el Notario, a los
13 comparecientes, ellos vuelven a ratificarse en lo que tienen
14 expuesto y firman conmigo, en unidad de acto. De todo lo que doy
15 fe.- (firmado).- Econ. Marcelo Argoty.- Cédula de Ciudadanía: 04-0051884-8.-
Ldo. Iván Macía.- Cédula de Ciudadanía: 04-0063313-7.- Bayardo Macía.- Cédula
de Ciudadanía: 04-0066403-3.- El Notario,- 2) E. Narváez S".

SIGUEN

DOCUMENTOS

HABILITANTES

CORRESPONDIENTES - -



LA SUMA DE S/ 1.250.000.00 N°: 09791

CERTIFICADO DE DEPOSITO EN CUENTA DE INTEGRACION DE CAPITAL

Certificamos que hemos recibido la cantidad de UN MILLON DOSCIENTOS CINCUENTA MIL 504 00/100 pesos (S/ 1.250.000,00), que corresponden a la aportación recibida en concepto para la cuenta Integración de Capital de la Compañía en liquidación que se describirá:

"AGUAS Y COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE.- ADIADOR CIA. LTDA."

Dicho aporte correspondió a las siguientes personas:

- Arzopí Enrique Guillermo Mercedes	CI. 0400519958	37	1.125.000,00
- María Arzopí Juan Sergio	CI. 0400627117	07	62.500,00
- María Arzopí Ricardo Hernández	CI. 0400644033	37	62.500,00

Este depósito no será retirado sino después de 30 días corridos desde la fecha de emisión del presente certificado, de acuerdo al 15% de interés anual, el cual se le cobrará el día del reembolso, conjuntamente con el capital respectivo.

El valor correspondiente a este certificado, con los intereses si es del caso, serán puestos a disposición del administrador o apoderado del banco de la nueva compañía, tan pronto se reciba una comunicación de la Superintendencia de Bancos y de Cuentas en el sentido de que se encuentra legalmente constituida o constituida y previa la entrega al banco del instrumento de liquidación o apoderado respectivamente inserto.

Si por el contrario, no llegase a efectuarse la constitución o legalización de la compañía, o si desistiesen de ese propósito, las personas que constan en este certificado, tendrán derecho al reembolso de estos valores, previa la devolución al banco del original de este certificado y la presentación y entrega de la autorización otorgada para el efecto por el Superintendente de Bancos y de Cuentas, según corresponde.

Luzán, 29 de febrero de 1976

Atentamente,
Banco del Austro

.....
Ejerce Autorizada

.....
Ejerce Autorizada

Se o-

Casa Matriz Quito
Sucre y Bermeo
Telfs. 821232 - 835418
Casilla 01 01 0187 Calle Sanz
Télex 048550 Fax 822932

Azogues
Mataje y Azuay
Telfs. 240880 - 240881

Guayaquil
9 de Octubre y Bolívar
Telfs. 565950 - 595345
Casilla 1923 Calle Sanz
Télex 042877 Fax 327928

Quito
Amazonas 1833 y Orellana
Telfs. 545505
Télex 021059
Fax 501062

Morona
10 de Agosto y 24 de Mayo
Telfs. 700014 - 720232
Télex 048548

Machala
Florencia 9-29
y Junín
Telfs. 934222

CCC - 016

1 ~~largo ante mf y en fe de sin, nonfiaro esta~~ SEGUNDA COPIA, sellada y
2 ~~firmada, en Tulcán, a veintisiete de Marzo de mil novecientos noventa y seis.~~

6 EL NOTARIO

7 
8 Ldo. Edgar Narvaez Silva



10 RAZON.- Por resolución No. 96.1.1.1.0791 de fecha 3 de abril de 1.996, dictada
11 por el doctor Gerardo Rojas E., Intendente Jurídico de la Oficina Matriz SRD,
12 mediante la cual se aprueba la Constitución de ANUNAS A COMERCIO INTERIOR DEL
13 NOMBRE "ANUNAS" CIA. LDA., con domicilio en la ciudad de Tulcán, se toma nota
14 de la Resolución dictada al margen de la escritura matriz de la Constitución
15 de la referida Compañía.- Hoy fe.

16 Tulcán, El 05 de Abril de 1.996,


18 EL NOTARIO

19 
20 Ldo. Edgar Narvaez Silva



22 RAZON.- En esta fecha y de conformidad a la Ley, queda inscrita la
23 Escritura Pública de CONSTITUCION DE COMPAÑIA, que antecede
24 bajo partida No.10 a fojas No.37 a 42v. del Registro de Cong
25 titución de Compañías a mi cargo.- Certifico.-

26 Tulcán, 30 de Abril de 1996

27 
28 DR. GERARDO TORRES
REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD
CANTON TULCAN



REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

RESOLUCION N°96.1.1.1. 0991

Dr. Oswaldo Rojas H.
INTENDENTE JURIDICO DE LA OFICINA MATRIZ, E.S.C.

CONSIDERANDO:

QUE se han presentado a este Despacho tres testimonios de la escritura pública de constitución de ADUANAS & COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE ADUANON CIA. LTDA. otorgada ante el Notario Segundo del cantón Tulcán el 27 de marzo de 1996, justamente con la solicitud para su aprobación;

QUE el Departamento Jurídico de Compañías y de Valores, ha emitido informes favorable para la aprobación solicitada;

EN ejercicio de sus atribuciones;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR la constitución de ADUANAS & COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE ADUANON CIA. LTDA., con domicilio en Tulcán, en los términos constantes en la referida escritura; y, disponer que un extracto de la escritura se publique, por una vez, en uno de los periódicos de mayor circulación en Tulcán.

ARTICULO SEGUNDO.- DISPONER: a) Que el Notario Segundo del cantón Tulcán tome nota al margen de la matriz de la escritura que se aprueba, del contenido de la presente Resolución; b) Que el Registrador de la Propiedad del cantón Tulcán en el Registro Mercantil a su cargo inscriba la referida escritura y esta Resolución; y, c) Que dichos funcionarios tomen razón de esas anotaciones.


COMUNIQUESE.- DADA y firmada en Tulcán, el 3 ABR. 1996


Dr. Oswaldo Rojas H.

cy/13
f

RAZON.- En esta fecha y de conformidad a la Ley, queda inscrita la RESOLUCION, que antecede bajo partida No.10 a fojas - No.42 del Registro de Constitución de Compañías a mi cargo.- Certifico.-

Tulcán, 30 de Abril de 1996


Dr. Ramiro Torán Ruiz
REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD
CANTÓN TULCÁN





**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 0430042431001
RAZON SOCIAL: ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE ADUANOR CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL:
CLASE DE CONTRIBUYENTE: OTROS
REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: ARGOTE ENRIQUEZ GUILLERMO MARCELO

PEC. INICIO ACTIVIDADES: 27/03/1998 **PEC. CONSTITUCION:** 27/03/1998
PEC. INSCRIPCION: 05/11/1997 **PEC. ACTUALIZACION:** 22/11/2004

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
 ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS VARIAS

DIRECCION PRINCIPAL:
 Provincia: CARCHI Canton: TULCAN Parroquia: GONZALES SUAREZ Barrio: SAN FRANCISCO Canton: SAN FRANCISCO Numero: SN Interceseña: PABLO ANIBAL VELA Referencia ubicacion: JUNTO A LAS CANCHAS DE EL NORTE Telefono Trabajo: 2995491 Telefono Trabajo: 2995492 Email: marceloargote@aduanor.com.ec Fax: 2995494 Telefono Trabajo: 2995492

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXOS DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS MOTORIZADOS

9 DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: 441001 01 001

JURISDICCION: REGIONAL NORTE CARCHI

[Firma manuscrita]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO REGIONAL NORTE PROVINCIA DE CARCHI REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES	
COD. SC05314	22 NOV. 2004
Nombre:	<i>[Firma manuscrita]</i>
Firma:	<i>[Firma manuscrita]</i>

CLASE: SUCESIVA **Lugar de Emision:** TULCAN, CANTON Y PARROQUIA DE EL NORTE A. PABLO ANIBAL VELA **Fecha y Hora:** 22/11/2004 12:11:11



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 0498842431001
 RAZON SOCIAL: ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE ADUANOR
 CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

NO. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO MATRIZ REC. INICIO ACT.: 27/03/2004
 NOMBRE COMERCIAL:

ACTIVIDADES ECONOMICAS:
 TRANSPORTE REGULAR DE CARGA POR CARRETERA
 ACTIVIDADES DE ALMACENAMIENTO Y DEPOSITO DE MERCANCIAS VARIAS
 ACTIVIDADES DE LA TRAMITACION DE DOCUMENTOS DE ADUANA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CARCHI Cantón: TULCAN Parroquia: GONZALES SUAREZ Barrio: SAN FRANCISCO Quito: AY SAN
 FRANCISCO Numero: SN Interseccion: PABLO ANIBAL VELA Telefono: 0995494111 Fax: 0995494111
 E-mail: marte@aduanor.com.ec

COD. 5036214
 22 NOV. 2004
 Nombre: *Gerardo del Valle*
 Firma: *Gerardo del Valle*
 SERVICIO DE RENOVACIONES

Gerardo del Valle
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

IMPRESO EN: QUITO - ECUADOR Fecha y hora: 22/11/2004 14:44

ADUANOR CIA. LTDA.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
DEL 01/01/2008 AL 31/12/2008

5.	COSTOS Y GASTOS		
5.1	COSTOS		
5.1.001	COSTOS DE ALMACENAJE	320,397.14	
5.1.002	COSTOS DE AGENCIAMIENTO	163,563.75	
5.1.003	COSTOS DE TRANSPORTE	262,209.08	
5.1.004	COSTO CARGUE Y DESCARGUE	19,287.10	
	TOTAL COSTOS:		765,457.07
5.2	GASTOS GENERALES		
5.2.001	GASTOS DE PERSONAL	113,478.03	
5.2.002	GASTOS ADMINISTRATIVOS	200,428.51	
5.2.003	GASTOS FINANCIEROS	228.08	
	TOTAL GASTOS GENERALES		314,134.62
5.3	OTROS GASTOS		
5.3.001	IMPUESTOS	47,251.75	
5.3.002	VARIOS	167.45	
	TOTAL OTROS GASTOS		47,419.20
	TOTAL COSTOS Y GASTOS		<u>1,127,010.89</u>
	UTILIDAD		<u>141,808.79</u>


 MARCELO ARGOTI E
 GERENTE


 LEIDY CAÑON
 CONTADOR

ADUANOR CIA. LTDA.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
DEL 01/01/2009 AL 31/12/2009

4.	INGRESOS		
4.1	INGRESO ALMACENAJE		
4.1.001	ALMACENAJE BODEGAS	501,223.47	
	TOTAL INGRESO ALMACENAJE		501,223.47
4.2	AGENCIAMIENTO ADUANAS		
4.2.001	HONORARIOS TRÁMITE ADUANEROS	268,387.23	
	TOTAL AGENCIAMIENTO ADUANAS		268,387.23
4.3	TRANSPORTE		
4.3.001	INGRESO TRANSPORTE	310,666.75	
	TOTAL TRANSPORTE		310,666.75
4.4	INGRESOS MONTACARGAS		
4.4.001	CARGUE Y DESCARGUE	13,333.88	
	TOTAL INGRESOS MONTACARGAS		13,333.88
4.5	INGRESOS FINANCIEROS		
4.5.001	INT. GANADOS CORRIENTES	-	
4.5.002	INT. GANADOS AHORROS	360.39	
4.5.003	INT. GANADOS INVERSIONES	-	
	TOTAL INGRESOS FINANCIEROS		360.39
4.6	INGRESOS VARIOS		
4.6.001	INGRESOS VARIOS	429.52	
	TOTAL INGRESOS VARIOS		429.52
	TOTAL INGRESOS		<u>1,094,401.24</u>


MARCELO ARGOTI E
GERENTE


LEIDY GAÓN
CONTADOR

ADUANOR CIA. LTDA.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
DEL 01/01/2009 AL 31/12/2009

5.	COSTOS Y GASTOS		
5.1	COSTOS		
5.1.001	COSTOS DE ALMACENAJE	252,585.50	
5.1.002	COSTOS DE AGENCIAMIENTO	106,966.91	
5.1.003	COSTOS DE TRANSPORTE	221,290.19	
5.1.004	COSTO CARGUE Y DESCARGUE	11,879.60	
	TOTAL COSTOS:		592,722.20
5.2	GASTOS GENERALES		
5.2.001	GASTOS DE PERSONAL	111,732.83	
5.2.002	GASTOS ADMINISTRATIVOS	177,383.07	
5.2.003	GASTOS FINANCIEROS	532.67	
	TOTAL GASTOS GENERALES		289,648.57
5.3	OTROS GASTOS		
5.3.001	IMPUESTOS	1,693.60	
	TOTAL OTROS GASTOS		1,693.60
	TOTAL COSTOS Y GASTOS		884,064.37
	UTILIDAD		210,336.87


 MARCELO ARGOTI E.
 GERENTE


 LEIDY GAJÓN
 CONTADOR

**ADUANAS Y COMERCIO EXTERIOR DEL NORTE
ADUANOR CÍA. LTDA**

INSTALACIONES



ENTRADA PRINCIPAL



BLOQUE ADMINISTRATIVO



PERSONAL ADMINISTRATIVO



PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS



SERVICIO DE TRANSPORTE



BODEGAS



ALMACENAMIENTO DE MERCADERIA



BASCULA ELECTRONICA



SERVICIO DE MONTACARGAS

