



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría.**

Tema:

**“Sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Asesoría
Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda.”**

Autora: Mejía Guato, Jessica Thalía.

Tutora: Dra. Benítez Gaibor, Marcela Karina

Ambato – Ecuador

2023

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor con cédula de ciudadanía No. 180301353-9, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA ASESORÍA COMERCIO EXTERIOR Y TRANSPORTE INTERNACIONAL ACOMEXTI CÍA. LTDA.**”, desarrollado por Jessica Thalía Mejía Guato, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Agosto 2023

TUTORA


Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor


C.C. 180301353-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jessica Thalía Mejía Guato con cédula de ciudadanía No. 185009274-1, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA ASESORÍA COMERCIO EXTERIOR Y TRANSPORTE INTERNACIONAL ACOMEXTI CÍA. LTDA.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Agosto 2023

AUTORA



.....
Jessica Thalía Mejía Guato
C.C. 185009274-1

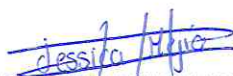
CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Agosto 2023

AUTORA



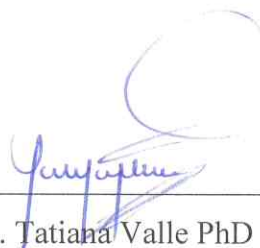
.....
Jessica Thalía Mejía Guato

C.C. 185009274-1

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

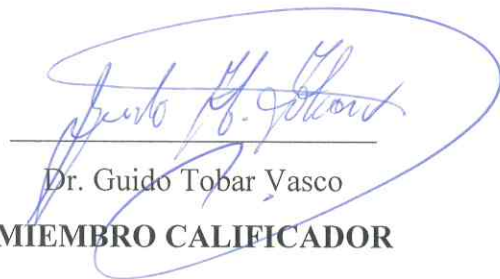
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA ASESORÍA COMERCIO EXTERIOR Y TRANSPORTE INTERNACIONAL ACOMEXTICÍA. LTDA.”**, elaborado por Jessica Thalía Mejía Guato, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto 2023



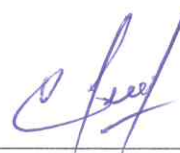
Dra. Tatiana Valle PhD

PRESIDENTE



Dr. Guido Tobar Vasco

MIEMBRO CALIFICADOR



Mg. César Mayorga Abril

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente proyecto integrador se lo dedico con mucho cariño a mi mami por todo el amor incondicional y apoyo constante que me ha dado a lo largo de mi vida y estudios universitarios, gracias por ser el eje fundamental para alcanzar mis metas y convertirme en lo que soy.

A mi papá, hermano Fernando y cuñada Marisol por abrirme las puertas de su hogar cuando lo necesité, cuidarme y de igual manera apoyarme en cada decisión a lo largo de mis estudios, gracias por su tiempo, amor y confianza en que puedo lograr mis objetivos.

A mis dos hermanas pequeñas por ser mi inspiración para seguir adelante, de igual manera a mis tías y tíos por darme su apoyo para seguir estudiando.

Jessica Thalía Mejía Guato

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por su amor incondicional, por la seguridad que me brindó en los momentos difíciles y la sabiduría para culminar el presente proyecto integrador.

A mi mami, hermanos y cuñada por haberme educado con buenos valores, por ser mi ejemplo a seguir, demostrándome siempre el lado bueno de las cosas y hacer que me sienta muy orgullosa de ellos.

A la Universidad Técnica de Ambato por abrirme sus puertas y permitirme ser estudiante de la Facultad de Contabilidad y Auditoría. A todos los docentes, que compartieron sus conocimientos conmigo, gracias por su dedicación que permitió formarme como profesional.

De manera muy especial a mi tutora, la Dra. Karina Benítez por su paciencia, conocimiento y tiempo para la culminación de este proyecto integrador.

A la empresa Acomexti Cía. Ltda. y la Ing. Mercedes Vilmonite por su apoyo y muy gentil colaboración para la realización de este proyecto integrador.

Jessica Thalía Mejía Guato

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA ASESORÍA COMERCIO EXTERIOR Y TRANSPORTE INTERNACIONAL ACOMEXTI CÍA. LTDA.”

AUTORA: Jessica Thalía Mejía Guato

TUTORA: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

FECHA: Agosto 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador tuvo como finalidad diseñar un Sistema de Control Interno para las áreas misionales de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda., como aporte al control y desarrollo de los procesos de asesoramiento en la cadena general de importación y exportación. El desarrollo del Sistema de Control Interno se realizó en dos fases. La fase I que corresponde al Diagnóstico Inicial permitió conocer a detalle cómo está constituida la empresa, su estructura, cultura organizacional y los procesos que posee. La fase II que corresponde al diseño del sistema de control interno de acuerdo a las principales características del Diseño Organizacional. El objetivo principal del Sistema de Control Interno fue garantizar que cada uno de los procesos se cumpla de tal manera que el servicio prestado sea garantizado y permita la consecución de los objetivos organizacionales. Por lo que se identificó que la empresa no cuenta con un sistema de segregación de funciones descentralizado sin embargo la toma de decisiones es oportuna para la asesoría. Además cabe mencionar que las actividades que se realizan en la prestación de servicios de asesoramiento no se encuentran por escrito pero están relacionadas y se ejecutan en orden por lo cual su nivel de efectividad es significativo.

PALABRAS DESCRIPTORAS: SISTEMA, CONTROL, DISEÑO, ESTRUCTURA, CENTRALIZACIÓN.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: “INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE MISSION AREAS OF THE FOREIGN TRADE AND INTERNATIONAL TRANSPORT ADVISORY COMPANY ACOMEXTI CÍA. LTDA.”

AUTHOR: Jessica Thalía Mejía Guato

TUTOR: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

DATE: August 2023

ABSTRACT

The purpose of this integrative project was to design an Internal Control System for the mission areas of the company Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. as a contribution to the control and development of the advisory processes in the general import and export chain. The development of the Internal Control System was carried out in two phases. Phase I, which corresponds to the Initial Diagnosis, allowed to know in detail how the company is constituted, its structure, organizational culture and the processes it has. Phase II corresponds to the Design of the Internal Control System according to the main characteristics of the Organizational Design. The main objective of the Internal Control System was to ensure that each of the processes is fulfilled in such a way that the service provided is guaranteed and allows the achievement of organizational objectives. It was identified that the company does not have a decentralized system of segregation of functions; however, decision making is timely for consulting purposes. It is also worth mentioning that the activities carried out in the provision of advisory services are not in writing but are related and are executed in order, so their level of efficacy is significant.

KEYWORDS: SYSTEM, CONTROL, DESIGN, STRUCTURE, CENTRALIZATION.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Introducción	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2. Descripción del entorno	8
1.1.3. Justificación.....	14
1.1.4. Objetivos	15
1.2. Revisión de la literatura	15
1.2.1. Teoría de sistemas como punto de partida para el establecimiento de procesos	15
1.2.2. Sistema	16

1.2.3. Control	16
1.2.4. Control interno	17
1.2.5. Objetivos del control interno.....	18
1.2.6. Diseño organizacional.....	19
CAPÍTULO II	21
METODOLOGÍA	21
2.1. Descripción de la metodología.....	21
2.1.1. Unidad de análisis	21
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información.....	21
2.1.3. Fases del desarrollo	24
CAPÍTULO III.....	26
DESARROLLO.....	26
3.1. Fases de ejecución del sistema de control interno de acuerdo al diseño organizacional	26
3.1.1. Fase I: Diagnóstico inicial.....	26
3.1.2. Fase II: Diseño del sistema de control interno	38
CAPÍTULO IV	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
4.1. Conclusiones	51
4.2. Recomendaciones.....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Acuerdos Comerciales Vigentes de Ecuador hasta el año 2023.....	11
Tabla 2. Competidores a nivel nacional de Acomexti Cía. Ltda.	12
Tabla 3. Análisis horizontal de los ingresos de Acomexti Cía. Ltda.	13
Tabla 4. Diagnóstico inicial.....	19
Tabla 5. Diseño del control Interno.....	20
Tabla 6. Cargos de la empresa Acomexti Cía. Ltda.	21
Tabla 7. Ítems aplicados para evaluar la cultura organizacional.....	22
Tabla 8. Preguntas aplicadas en la entrevista al gerente general de Acomexti Cía. Ltda.	23
Tabla 9. Preguntas aplicadas en la entrevista al gerente general de Acomexti Cía. Ltda.	24
Tabla 10. Fases para el diseño del sistema de control interno.....	25
Tabla 11. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global.....	27
Tabla 12. Preguntas aplicadas en la entrevista a la Ing. Mercedes Vilmonte.....	28
Tabla.13. Preguntas aplicadas en la entrevista a la Ing. Mercedes Vilmonte.....	31
Tabla 14. Cargos de la empresa Acomexti Cía. Ltda.....	32
Tabla 15. Nivel de confianza y nivel de riesgo en el proceso de asesoramiento en la cadena general de importación.....	35
Tabla 16. Nivel de confianza y nivel de riesgo en el proceso de asesoramiento en la cadena general de exportación.....	37
Tabla 17. Perfil del puesto de trabajo - Gerente general.....	40
Tabla 18. Perfil del puesto de trabajo - Asistente de importaciones.....	40
Tabla 19. Perfil del puesto de trabajo - Contadora General.....	41
Tabla 20. Características de la toma de decisiones de Acomexti Cía. Ltda.....	45
Tabla 21. Cuestionario de control interno para el proceso de asesoramiento en la cadena general de importación.....	47
Tabla 22. Cuestionario de control interno para el proceso de asesoramiento en la cadena general de exportación.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Organigrama estructural de Acomexti Cía. Ltda.	3
Gráfico 2. Servicios para importaciones de Acomexti Cía. Ltda.	5
Gráfico 3. Servicios para exportaciones de Acomexti Cía. Ltda.	6
Gráfico 4. Logo de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda.	7
Gráfico 5. Dirección de Acomexti Cía. Ltda.	8
Gráfico 6. Sistema de información.....	16
Gráfico 7. Objetivo del control organizacional.....	17
Gráfico 8. Características de la información generada con un control interno adecuado	17
Gráfico 9. Características del control interno.....	18
Gráfico 10. Objetivos del control interno.....	18
Gráfico 11. Fases del Diseño Organizacional.....	19
Gráfico 12. Fases para el desarrollo de un sistema de control interno.....	26
Gráfico 13. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global de Acomexti Cia. Ltda.	27
Gráfico 14. Mapa de procesos de Acomexti Cia. Ltda.	30
Gráfico 15. Organigrama estructural de Acomexti Cía. Ltda.	39
Gráfico 16. Flujograma para el asesoramiento en la cadena general de importación	42
Gráfico 17. Flujograma para el asesoramiento en la cadena general de exportación	44
Gráfico 18. Integración de procesos de Acomextí Cía. Ltda.	46

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1. Historia de la empresa

De acuerdo al Gerente General de Acomexti Cía. Ltda. Vilmonte (2019) la empresa tiene varios años de trayectoria en la prestación de servicios de comercio exterior conforme se detalla a continuación:

Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. es una empresa constituida bajo leyes ecuatorianas. La empresa fue fundada el 23 de junio de 2016 con un capital inicial de 400 dólares distribuido entre sus dos accionista en un 50% cada uno. Acomexti Cía. Ltda. tiene su sede principal en la ciudad de Ambato y brinda servicios de apoyo de negocios en el sector en actividades de prestación de una serie de servicios administrativos de oficina corrientes, como recepción, planificación financiera, facturación y registro, personal y distribución física (servicios de mensajería) y logística.

1.1.1.2. Detalles estratégicos

Misión

“Brindar soluciones personalizadas, integrales, ágiles y eficientes para todo lo referente al comercio exterior” (Vilmonte, 2019).

Visión

“Ser la empresa de asesoría más completa de la región” (Vilmonte, 2019).

Valores corporativos

- Ética

“Actuamos apegados a nuestros valores, que son el conjunto de normas que rigen la conducta organizacional e individual” (Vilmonte, 2019).

- Confidencialidad

“Garantizamos el manejo de la información de cada cliente con carácter altamente confidencial” (Vilmonte, 2019).

- Honestidad

“La integridad en cada acción que tomamos, es la manera con la que logramos nuestros objetivos” (Vilmonte, 2019).

- Honorabilidad

“Cumplimos con nuestras obligaciones para con la sociedad y las personas y lo hacemos con convicción y alegría” (Vilmonte, 2019).

- Lealtad

“Somos fieles a nuestros principios y creencias y nuestros actos son coherentes con ellos” (Vilmonte, 2019).

Cultura empresarial

La cultura empresarial es la forma de pensar, sentir y actuar que distingue a Acomexti Cía. Ltda. en su sector. Aprovecha el máximo potencial y experiencia de sus colaboradores; por ello, los rasgos que caracterizan su cultura de acuerdo a Vilmonte (2019) son:

Talento

Acomexti Cía. Ltda. cuenta con un equipo humano de gran profesionalismo, con altísima experiencia que actúa siempre acorde a la filosofía institucional: “Servicio Altamente Personalizado”.

Rapidez

El objetivo con respecto al servicio que presta es cumplir en tiempo y forma con la entrega de los embarques, agilizando el proceso y previniendo contratiempos con el fin de evitar costos adicionales y mejorar el plazo de entrega.

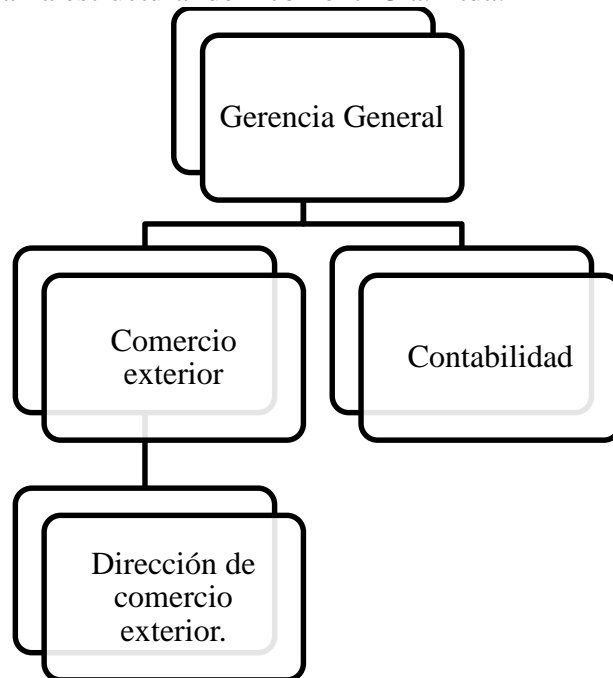
Servicio integrado – completo

La empresa cuenta con una amplia red de agentes locales y a nivel mundial; brinda soluciones inmediatas a las necesidades de la logística internacional y con personal altamente calificado en la cadena completa de abastecimiento y apertura de mercados internacionales; asegura con ello un servicio personalizado con asesoría integrada y correcta en la operación de sus importaciones y/o exportaciones.

1.1.1.3. Estructura organizacional

La empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda., cuenta con la siguiente estructura organizacional lineal.

Gráfico 1. Organigrama estructural de Acomexti Cía. Ltda.



Nota: Organigrama estructural de la empresa Acomexti Cía. Ltda. entregado por gerencia.

Fuente: Vilmonte (2019)

Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. al ser una empresa pequeña su estructura se encuentra delimitada por las actividades desarrolladas por cada colaborador, de acuerdo a las necesidades de cada actividad. El gerente general recibe y distribuye la operación según el servicio a prestar. Las decisiones son prácticas, oportunas y se centran en gerencia. La empresa no cuenta con organigrama estructural formalmente establecido (Vilmonte, 2019).

1.1.1.4. Detalles de operación

La empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. se dedica a la prestación de servicios tanto para exportaciones como importaciones para cargas aéreas, marítimas, nacionalizaciones, servicios logísticos como transporte nacional de cargas, trámites previos y aduaneros, servicios complementarios y realización de permisos previos, descritas con mayor detalle a continuación.

1.1.1.4.1 Servicios de Importación ofrecidos por Acomexti Cía. Ltda.

Gráfico 2. Servicios para importaciones de Acomexti Cía. Ltda.





SERVICIOS PARA IMPORTACIONES				
 CARGA AÉREA	 CARGA MARITIMA	 NACIONALIZACIÓN DE CARGA	 TRANSPORTE NACIONAL DE CARGA	 APROBACIÓN DE PERMISOS PREVIOS
ACOMEXTI ofrece el manejo integral de carga vía aérea con valores competitivos, optimizando siempre la inversión y brindando la mayor gama de opciones en lo que a frecuencias y destinos se refiere.	Desde cualquier origen ACOMEXTI suplir necesidades de transporte marítimo de carga, optimizando los procesos de importación.	Brinda el servicio de nacionalización de mercancías, cumpliendo con los parámetros establecidos por el SENA y asegurando eficacia permanente.	ACOMEXTI cuenta con alianzas estratégicas para transporte nacional de carga, con rutas desde aduana destino hasta el punto de entrega requerido dentro del territorio ecuatoriano.	Con el fin de brindar un servicio personalizado, ACOMEXTI brinda asistencia en la obtención de permisos previos de importación.
Embarques de carga aérea desde cualquier parte del mundo.	Ofrecemos 2 tipos de modalidades para su importación marítima:	Servicio integral en proceso de nacionalización.	Operaciones a Nivel Nacional.	Coordinación completa para iniciar actividades de importación.
Trámites de aduana en origen	LCL- si no se tiene suficiente carga para un contenedor completo.	Importaciones a consumo y regímenes especiales.	Flota de vehículos con rastreo satelital autorizados.	Asesoría, información y elaboración de permisos previos.
Consolidación y desconsolidación de carga	FCL- si el volumen de la carga requiere un container, existe alternativas para todo tipo de carga	Asesores altamente calificados.	Vehículos para transporte de carga en contenedores de ; 20FT, 40FT, flat rack, reefer, carga suelta.	Ingreso y seguimiento de la documentación en los organismos pertinentes.
Información oportuna del estatus de su embarque	Trámites de aduana en origen	Tiempos de nacionalización óptimos.	Seguridad y confiabilidad.	Información constante al cliente sobre el proceso de aprobación del permiso previo
Póliza de seguro (seguro de transporte)	Consolidación y desconsolidación de carga	Canales permanentes de comunicación.	Reporte fotográfico de novedades en caso de existir.	
Pickup/Inland	Información oportuna del estatus de su embarque	Póliza de seguro (Seguro de transporte).	Operaciones especiales: transbordos, montacargas, estibajes, etc.	
Manejo de carga peligrosa	Póliza de seguro (seguro de transporte)			
Servicio Personalizado	Pickup/Inland			
	Manejo de carga peligrosa			
	Servicio Personalizado			

Nota: Servicios para importaciones prestados por Acomexti Cía. Ltda. adicional a la asesoría integral de las mismas.

Fuente: Vilmonte (2019)

1.1.1.4.1 Servicios de Exportación ofrecidos por Acomexti Cía. Ltda.

Gráfico 3. Servicios para exportaciones de Acomexti Cía. Ltda.

SERVICIOS PARA EXPORTACIONES Y COMPLEMENTARIOS			
 EXPORTACIONES AÉREAS	 CARGA MARITIMA	 TRÁMITES PREVIOS Y ADUANEROS	 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
ACOMEXTI facilita las exportaciones a cualquier parte del mundo apoyando de esta manera al desarrollo de la industria ecuatoriana.	A cualquier parte del mundo, se gestiona el envío de cargas vía marítima, con un proceso logístico seguro, tiempos de entrega reales y con tarifas competitivas.	Operaciones de ingreso de documentación a la aduana para realizar el trámite de exportación de su mercadería.	ACOMEXTI cuenta con profesionales expertos en el desarrollo y evaluación de nuevos proveedores, bajo un proceso eficiente y fiable que logra optimizar los costos y garantizar calidad.
Atención personalizada.	Se ofrece 2 tipos de modalidades para exportación marítima:	Registro DAE .	Búsqueda de todo tipo de productos o materias primas, con proveedores fiables en el exterior.
Asesoría gratuita a los empresarios por parte nuestros asesores.	LCL- si no tiene suficiente carga para un contenedor completo, este servicio consolida su carga	Ingreso permiso puerto o aeropuerto.	Apoyo en negociaciones con los proveedores en el exterior.
Trámites de aduana en origen.	FCL- si el volumen de su carga requiere un container, le ofrecemos alternativas para todo tipo de	Control de salida autorizada.	Asesoramiento de selección de INCOTERMS previo al embarque.
Información oportuna del estatus de su embarque.	Contenedores de 20' 40' ST/HC equipos especiales y otros de acuerdo a su requerimiento.	Cierres de Exportaciones.	Gestión en eventos y ferias internacionales para buscar su línea de producto o nuevos productos
Póliza de seguro (seguro de transporte).	Trámites de aduana en origen.	Embalaje.	
Pick up.	Asesoría gratuita a los empresarios por parte de nuestros asesores.	Fumigación en caso de requerir.	
Tarifas competitivas.	Póliza de seguro (seguro de transporte).	Pick up.	
	Pick up.		
	Tarifas competitivas.		

Nota: Servicios para exportaciones prestados por Acomexti Cía. Ltda. adicional a la asesoría integral de las mismas.

Fuente: Vilmonite (2019)

1.1.1.5. Detalles legales

La empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda., realiza sus actividades bajo las disposiciones legales emitidas por:

- Superintendencia de Compañías y Valores (SUPERCIÁS).
- Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).
- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Instituto de Seguridad Social Ecuatoriana (IESS).
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato.
- Cuerpo de Bomberos de Ambato.

Adicional, la empresa cumple con las obligaciones tributarias detalladas a continuación:

- 2011 - Declaración de IVA
- 1021 - Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades
- Anexo Relación Dependencia

1.1.1.6. Marcas y logos de Acomexti Cía. Ltda.

El logo de la empresa fue modificado para la Gerente general de la empresa para brindar una nueva imagen corporativa post pandemia. El gráfico 4 muestra el logo actualizado de Acomexti. Cía. Ltda.

Gráfico 4. Logo de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda.



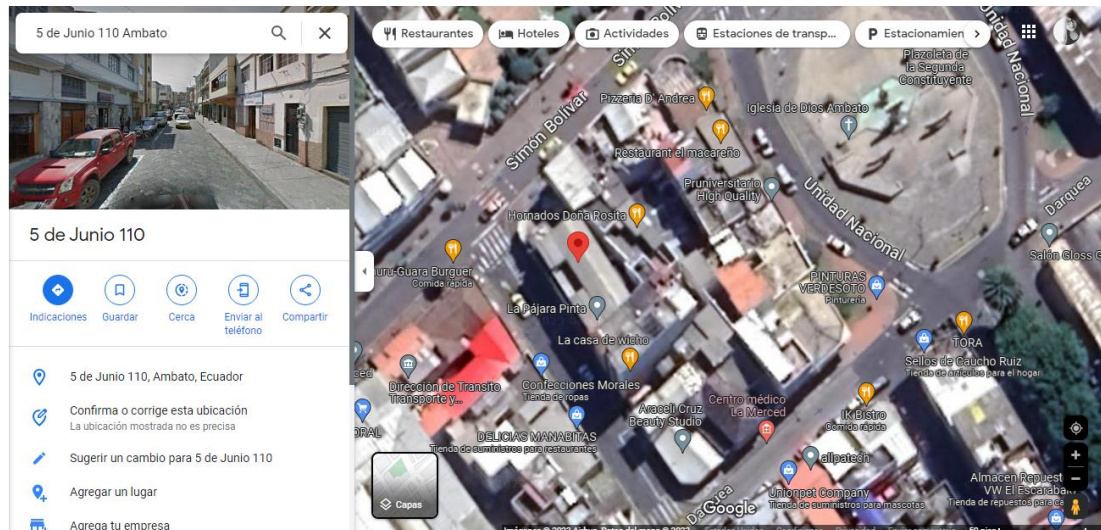
Nota: Logo de la empresa actualizado.

Fuente: Vilmonite (2022)

1.1.1.7. Ubicación

La Casa Matriz de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. se encuentra en la Calle 5 de Junio 01-10 en Ambato; Tungurahua. El gráfico 5 muestra la ubicación exacta de Acomexti.

Gráfico 5. Dirección de Acomexti Cía. Ltda.



Nota: Dirección exacta de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. como referencia se encuentra cerca del Complejo Recreacional La Merced.

Fuente: Google Maps (2023)

1.1.2. Descripción del entorno

1.1.2.1. Factores internacionales que delimitan la factibilidad de realizar importaciones y exportaciones en el mercado mundial

Las importaciones y exportaciones a lo largo de los años se han convertido en una herramienta clave para el crecimiento de las empresas dedicadas a la compra o venta de bienes o productos diversos. Cabe recalcar que este crecimiento comercial continuo ha permitido la presentación de varias iniciativas que buscan facilitar al importador o exportador el desempeño de sus actividades. Además de garantizar alianzas internacionales que permitan un intercambio comercial de calidad. Un claro ejemplo es el caso de la Alianza del Pacífico (AP) que surge como una iniciativa para conseguir una libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. Para Facundo et al. (2023) este tipo de alianzas internacionales promueven la integración comercial digital. Si bien Ecuador no forma parte de esta alianza es importante considerar que es usada como un ejemplo para mejorar la competitividad de nuestro país frente al

mercado mundial. El uso de medios electrónicos ha demostrado ser efectivo en esta área comercial, pero no son los preferidos cuando se trata de productos de los países miembros de la Alianza como son Chile, Colombia, México y Perú. Puesto que existe una preferencia notable por artículos provenientes de China y Estados Unidos por la inseguridad en el pago y la precaria bancarización de países pequeños.

Para Padilla & Ospina (2022) las empresas en crecimiento siempre buscan la maximización de sus utilidades. Mientras más notorio es su crecimiento, buscan nuevas maneras de mejorar sus procesos comerciales por medio de exportaciones que incrementen su productividad por medio de la innovación. De tal manera que los activos totales, ventas netas, y la utilidad antes de intereses e impuestos, afectan la rentabilidad de las pymes exportadoras dentro de un contexto latinoamericano.

Por otra parte para Alvear et al. (2019) la exportación de productos químicos en Barranquilla es una forma en la que las empresas buscan adaptarse a los nuevos retos que trae consigo la evolución de los negocios internacionales de Colombia. Por lo que consideran el liderazgo transformacional como una herramienta para la toma de decisiones y fortalecimiento de ventajas competitivas. De igual manera para Horta et al. (2020) el comercio exterior se da primordialmente por la relación entre la innovación que se presente al exportar y los mercados. El incremento de oportunidades siempre va de la mano de mayores controles para garantizar productos de calidad. Por lo cual dentro de estos factores también se ve involucrados convenios internacionales e inversiones extranjeras en busca de garantizar el servicio de importaciones de calidad para su mercado local.

Por otra parte para Tejada et al. (2019) los factores que impulsan las importaciones se dan en función de un análisis cuidadoso de proveedores extranjeros competitivos. Es decir que estos brinden facilidades de compra y garantías generales del producto o bien que les permitan hacer frente a sus competidores. En cuanto a los principales países importadores de alimentos procesados en el 2015, se encuentran Estados Unidos, Alemania y China que ocuparon los primeros puestos a nivel mundial de acuerdo a (ProMéxico, 2015, como se citó en Tejada et al. 2019):

- Estados Unidos importó 62,672 millones de dólares (el 11.3% del total).
- Alemania importó 40,051 MD (participación del 7.2%).
- China con montos de importación de 34,180 MD (participó con el 6.1%)

1.1.2.2. Efecto económico y financiero del sector comercial internacional ecuatoriano

El nivel de apertura comercial del Ecuador frente a Perú y Colombia se caracteriza por tener un menor desempeño mercantil a pesar de que existe una mayor participación en acuerdos internacionales de libre comercio. Así como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) que resaltan la importancia de la aplicación de una política comercial bilateral. Un claro ejemplo fue el caso de Ecuador con la negociación de un Acuerdo de Multipartes con la Unión Europea. Cabe mencionar que nuestro país a través del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI) busca incrementar las exportaciones no petroleras ligadas a los recursos naturales y manufacturas con acuerdos bilaterales que incentivan a la inversión extranjera (Alvarado Guzmán, 2019).

De acuerdo al Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023), los acuerdos comerciales vigentes con los que cuenta Ecuador son:

Tabla 1. Acuerdos Comerciales Vigentes de Ecuador hasta el año 2023

Acuerdos Comerciales Vigentes.	
Acuerdo de Integración Subregional Andino (Acuerdo de Cartagena)	1969
Acuerdo de complementación económica n° 46 celebrado entre la República de Cuba y la República del Ecuador	2000
Acuerdo de alcance parcial de renegociación n° 29 celebrado entre la República del Ecuador y los Estados Unidos Mexicanos	1987
Acuerdo de complementación económica suscrito entre los gobiernos de la República Argentina, de la República Federativa del Brasil, de la República del Paraguay y de la República Oriental del Uruguay, estados partes del MERCOSUR y los gobiernos de la República de Colombia, de la República del Ecuador y de la República Bolivariana de Venezuela, países miembros de la Comunidad Andina	
Acuerdo de integración comercial ACE 75 entre la República de Chile y la República de Ecuador	
Acuerdo de alcance parcial de complementación económica entre el gobierno de la República del Ecuador y el gobierno de la república de Guatemala	2013
Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea	2016
Acuerdo de alcance parcial entre el gobierno de la República de Nicaragua y el gobierno de la República del Ecuador.	2017
Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica Ecuador con El Salvador	2017
Acuerdo de Asociación Económico Inclusivo entre la República del Ecuador y los Estados AELC	2018
Acuerdo con Reino Unido	2019

Nota: Acuerdos comerciales para exportaciones e importaciones de bienes o productos con los que cuenta Ecuador.

Fuente: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2023)

1.2.2.3. Entorno empresarial y económico de las PYMES en la ciudad de Ambato

Ambato cuenta con un perfil económico en el que se reconocen 18.965 establecimientos económicos que generaron 2.992 millones de dólares por ventas. Entre las actividades económicas productivas que destacan se encuentran la fabricación de calzado y de prendas de vestir. Para las actividades de comercio se encuentran la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco al igual que la venta de prendas de vestir. Por otra parte para el sector de servicio se identifica las actividades de restaurantes y servicios móviles de comida, actividades de peluquería y otros productos de belleza (INEC, 2011).

Para Vilmonte (2019) la prestación de servicios de comercio exterior, logística y transporte de carga internacional a nivel nacional cuenta con asesores especializados. La mayoría de profesionales se concentran en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. En Ambato la prestación de este tipo de servicios es limitada, sin embargo se puede considerar que existen dos empresas con gran aceptación en el mercado y son Asesoría Técnica Aduanal y Comex&Aduanas.

Con relación a la notoriedad por posicionamiento SEO, se puede identificar en la tabla 2 los posibles competidores a nivel nacional de Acomexti Cía. Ltda. que ofrecen el mismo servicio, sin embargo su público objetivo es diferente.

Tabla 2. Competidores a nivel nacional de Acomexti Cía. Ltda.

Nombre	Ubicación	Tamaño	Años de servicio	Página web	Redes sociales	Servicio prestado
Comercial Aduanera Internacional Raúl Coka Barriga	Quito Guayaquil Cuenca Manta Esmeraldas México Miami DF	Grande	45	www.caircb.com	Facebook Linkedin	Operadores logísticos, agenciamiento de aduanas, transporte Internacional, candado satelital para contenedores, seguros y análisis de riesgos.
Siatigroup / Siatilogistics S.A.	Quito Guayaquil Cuenca Otavalo Miami (EEUU)	Mediana	15	www.siatigroup.com	Facebook Linkedin	Agencia de carga y Courier internacional con oficinas propias en Miami.
Global Trade Consulting	Guayaquil	Pequeña	7	www.dvcomex.com	Facebook Twitter Instagram	Solución de problemas en asesoría inmediata, oportuna y confiable.
Operadora de Comercio Exterior - OPCOMEX	Quito	Pequeña	14	www.opcomex.com.ec	Facebook Twitter	Aliado estratégico en soluciones de comercio exterior.
Logística y Comercio Exterior Jorge López Carrillo Cia.ltda - IMPOEX	Quito	Pequeña	9	www.impoex.ec	Facebook Twitter Instagram Linkedin	Servicio Integrado Atención personalizada Asesoría Aduanera
JMC Aduana & Asesoría	Quito	Pequeña	35	jmc-agencia.com	Facebook Twitter Instagram	Consultoría de procesos aduaneros y legales con profesionales experimentados.
Aduanas y Comercio	Quito	Pequeña	20	www.aduana.com	Facebook	Compromiso de entrega de importaciones en menor tiempo.
Logística Intercontinental del Ecuador Loinde S.A. - Loinde	Guayaquil	Pequeña	2	loinde.com.ec	Facebook Twitter Instagram	Servicio con agilidad y eficiencia al menor tiempo y costo.
Asesores de Comercio Exterior - ACOEXT	Quito	Pequeña	2	acoext.com.ec	Facebook Linkedin	Red Internacional con matriz en Alicante España Outsourcing Export/Import
Corrcal S.A.	Quito	Pequeña	14	www.corrcal.com	Facebook	Tiempo y costos competitivos en comercio exterior

Fuente: Vilmonte (2023)

En cuanto al desarrollo económico de Acomexti Cía. Ltda. tiene los resultados presentados en la tabla 3 por medio de un análisis horizontal de los años 2018 al 2022, gracias a la colaboración del Gerente General de la empresa Vilmonite Mercedes, con la finalidad de observar el comportamiento de sus diferentes rubros:

Tabla 3. Análisis horizontal de los ingresos de Acomexti Cía. Ltda.

**ASESORÍA COMERCIO EXTERIOR Y TRANSPORTE INTERNACIONAL
ACOMEXTI CÍA. LTDA.
ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS INGRESOS**

CUENTA	2018	2019	Variación absoluta	Variación relativa
Ingresos Ordinarios	\$ 1,747.83	\$	- (1,747.83)	-100.00%
	2019	2020	Variación absoluta	Variación relativa
Ingresos Ordinarios	\$	- 10,449.91	10,449.91	100%
	2020	2021	Variación absoluta	Variación relativa
Ingresos Ordinarios	\$ 10,449.91	\$ 14,598.43	4,148.52	39.70%
	2021	2022	Variación absoluta	Variación relativa
Ingresos Ordinarios	\$ 14,598.43	\$ 10,678.32	(3,920.11)	-26.85%

Elaborado por: Mejía (2023)

Una vez se culminó con el análisis financiero horizontal de los Ingresos correspondientes a 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022 determinado así las variaciones que se producen y se puede determinar que:

En cuanto a los ingresos su cuenta representativa fue Ingresos Ordinarios que en el año 2018 su valor fue de \$ 1.747,83 y con respecto al 2019 ha tenido un decrecimiento que llega a \$ 0,00. Esto representa una variación absoluta de \$ (1.747,83) y una variación relativa del -100%. A continuación, en el año 2019 de \$ 0,00 ha contado con un incremento de ingresos al año 2020 de \$ 10.449,91. Esto quiere decir que tenemos una variación absoluta de \$ 10.449,91 y una variación relativa del 100%. A lo siguiente, del año 2020 con su saldo de \$ 10.449,91 ha incrementado su valor al año 2021 de \$ 14.598,43. Esto manifiesta que ha existido un incremento de beneficio en los ingresos con una variación absoluta de \$ 4.148,52 y una variación relativa de 39,70%.

Finalmente, del año 2021 al contar con un valor de \$ 14.598,43 ha disminuido al año 2022 reduciendo el saldo a \$ 10.678,32. Aquello da a entender que existió una variación absoluta de \$ (3.920,11) y una variación relativa de -26,85%.

1.1.3. Justificación

El presente proyecto integrador está enfocado en realizar un sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda., como aporte al control y desarrollo de procesos y actividades de las áreas misionales de la empresa.

Para Luna et al. (2019) proyectar y presentar de forma teórica los procesos que maneja una empresa al momento de realizar sus actividades, permite una mejor eficiencia administrativa. De acuerdo a un análisis individual y agrupado del control interno que incluya el ambiente, atributos, equilibrio, complejidad y estructura de la organización. Contar con información confiable y útil facilita el logro y consecución de objetivos de organizacionales. De esta manera para Velásquez (2019) se pueden generar propuestas que ayuden a la empresa a mejorar sus procesos mediante la cooperación entre los colaboradores de acuerdo a los estatutos y normativas internas. Por lo que establece que toda empresa a medida que crece debe contar con más controles para minimizar errores y evitar riesgos en sus procesos.

Las técnicas utilizadas para la realización de este sistema de control interno se enfocaron en la detección de riesgos y puntos débiles de la organización no solo dentro de los límites contables (Luna et al. 2019). Para la realización del sistema de control interno se realizó un estudio individual de las áreas misionales como fundamentos para el levantamiento de procesos. El sistema de control interno basado en el diseño organizacional contempla dos fases el diagnóstico inicial y el diseño del Control Interno.

El proyecto integrador es de gran interés porque una adecuada revisión y control de los procesos permite optimizar el tiempo destinado en la ejecución de cada una de las actividades de la empresa. Además busca brindar propuestas de mejora enfocadas en un manejo eficaz y eficiente de los recursos direccionado al cumplimiento de metas.

Tal proyecto, hace referencia a la especialidad de Contabilidad y Auditoría con el objeto de identificar los procesos que intervienen en la prestación de servicios para realizar importaciones y/o exportaciones, para las empresas que desean iniciar sus operaciones en comercio exterior.

1.1.4. Objetivos

Objetivo General

- Desarrollar un sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. basado en el diseño organizacional que permita la observancia de leyes y disposiciones reglamentarias, el cumplimiento de los objetivos y la confiabilidad de la información.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda., respecto al control interno que existe en las áreas misionales.
- Diseñar un sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. como una herramienta para la consecución de los objetivos organizacionales.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.1. Teoría de sistemas como punto de partida para el establecimiento de procesos

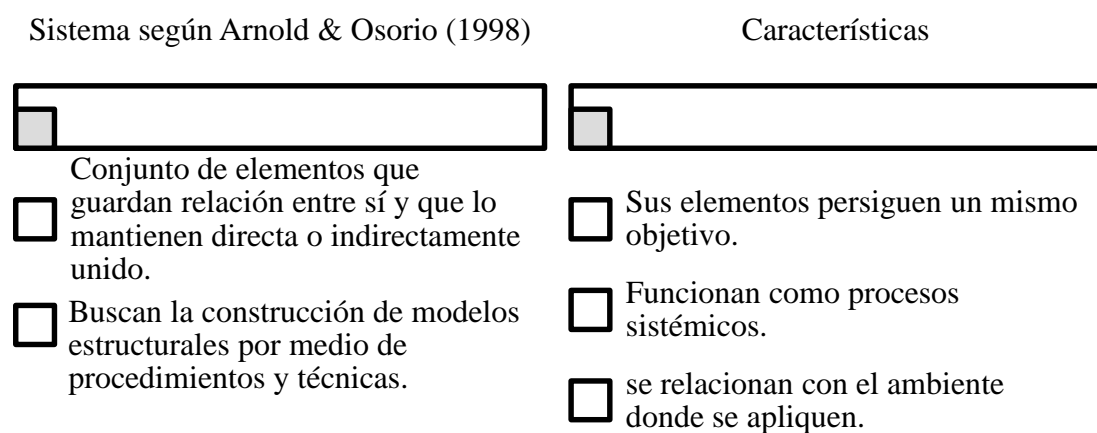
La teoría de sistemas se caracteriza por brindar una aproximación a la realidad bajo un enfoque inter y transdisciplinario. El objetivo de estos sistemas tiene que ver con la capacidad descriptiva y explicativa de los fenómenos porque permite establecer relaciones entre distintos procesos, secciones o partes que proyectan una realidad determinada. Los sistemas de control interno son la base de la eficiencia administrativa de las empresas. Por lo cual el ambiente de control impone las reglas de carácter ético como medios para que los procesos se ejecuten adecuadamente. Al establecer límites como mecanismos para la disminución de posibilidades de fraude y distorsión de los datos financieros se garantiza el acceso a información fiable y oportuna. Para las

cadenas de decisión gerencial de una organización los datos reales son la base de buenas decisiones (Luna et al., 2019).

De acuerdo a lo anterior, el control interno se ha visto como una manera en la que las pequeñas y medianas empresas buscan controlar sus pertenencias adaptándose a las necesidades del medio. Por lo cual buscan aplicar acciones enfocadas en las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas para incluir el control de presupuestos, costos estándar, reportes y análisis. Considerando los principios, normativas, procedimientos y metodologías aplicadas, optimizando recursos y tiempo en cada proceso. Por lo cual, este tipo de control permite que las organizaciones cuenten con una planificación estandarizada para el logro de objetivos institucionales (Rojas et al., 2018).

1.2.2. Sistema

Gráfico 6. Sistema de información



Nota: Concepto de sistema como medio para la consecución de los objetivos organizacionales.

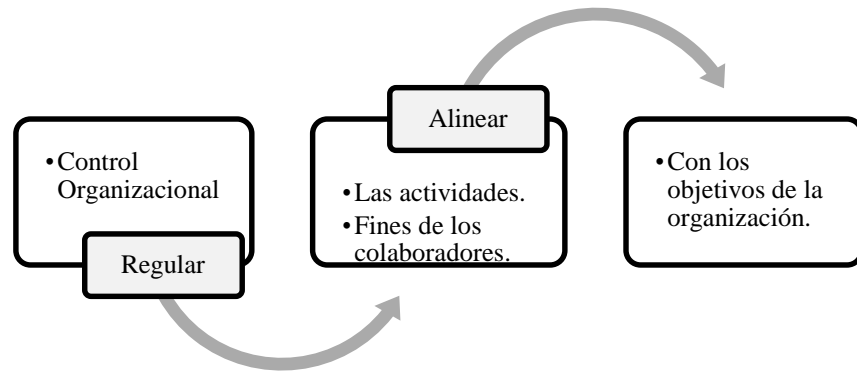
Fuente: Arnold & Osorio (1998)

1.2.3. Control

Para Schmidt et al. (2018) el control implica la medición y corrección de las actividades de una empresa para que estén alineadas a los objetivos establecidos por gerencia. Es decir el control permite la corrección oportuna de actividades que no se desarrollan de acuerdo al plan organizacional deseado.

En este sentido Hernández (2017) determina que se debe recurrir a una constante revisión del proceso administrado y de la planeación estratégica como parte del control organizacional resumido en el gráfico 7:

Gráfico 7. Objetivo del control organizacional

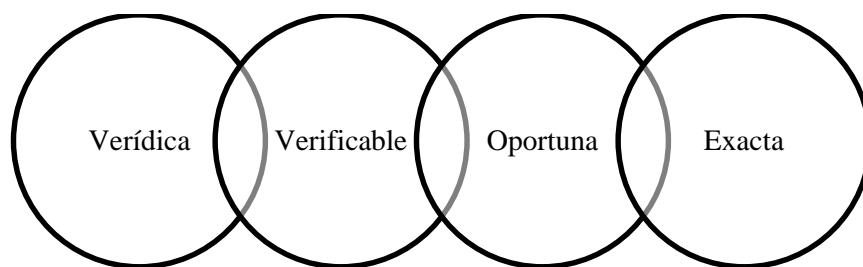


Fuente: Hernández (2017)

1.2.4. Control interno

De acuerdo a Luna et al. (2019) el control interno consiste en el conjunto de políticas regulatorias de la acción contable que buscan garantizar información para la empresa. Este tipo de información se caracteriza por que detalla los resultados de un ejercicio fiscal.

Gráfico 8. Características de la información generada con un control interno adecuado

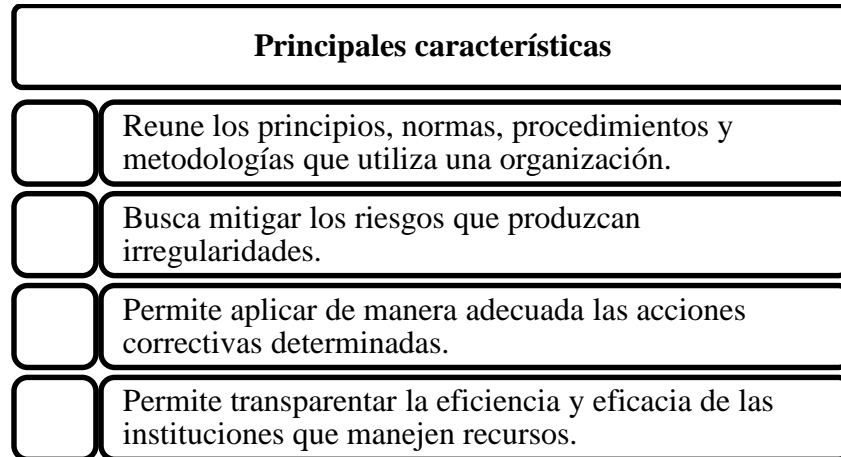


Nota: Características de la información presentada en los estados financieros.

Fuente: Luna et al. (2019)

Para Melendez (2016) el control interno es un instrumento de gestión que ofrece una garantía razonable del cumplimiento de los objetivo planteados por la dirección general de la organización. El control interno de acuerdo a Peña (2022) cuenta con las características detalladas en el gráfico 9.

Gráfico 9. Características del control interno



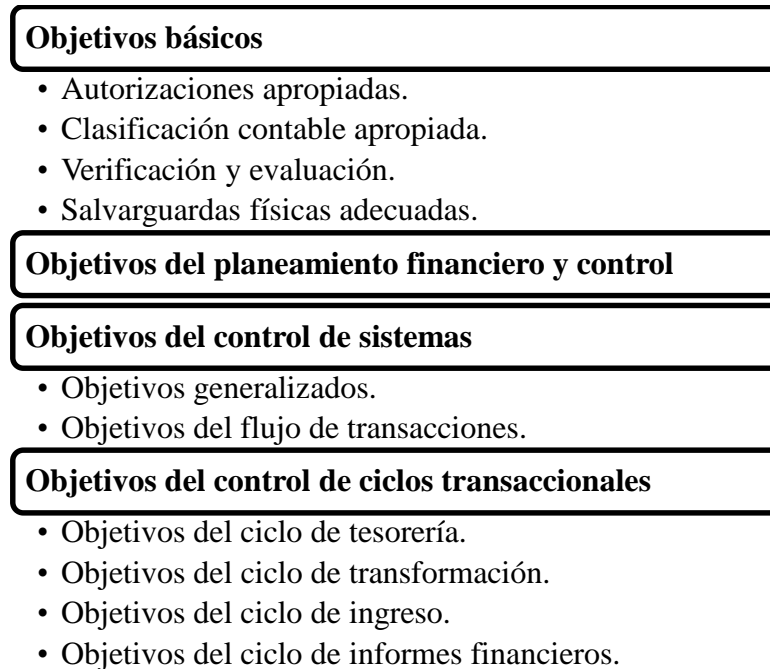
Nota: Principales factores representativos del control interno en las organizaciones.

Fuente: Peña (2022)

1.2.5. Objetivos del control interno

Según Meléndez (2016) los objetivos del control interno se clasifican de acuerdo a lo detallado en el gráfico 10:

Gráfico 10. Objetivos del control interno



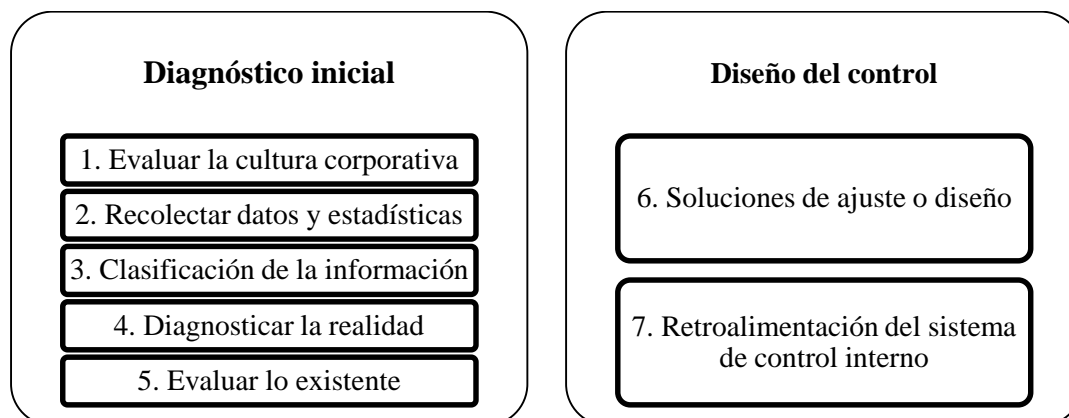
Nota: Tipos de objetivos de acuerdo a los requerimientos de las organizaciones.

Fuente: (Meléndez, 2016)

1.2.6. Diseño organizacional

Para Luna et al. (2019) el diseño organizacional es una metodología fundamental para la racionalización de sistemas de control interno dentro de una estructura a nivel institucional. Para comprender el funcionamiento de la organización y el ámbito administrativo donde se aplicara el control. El diseño organizacional cuenta con dos fases definidas para su aplicación de acuerdo al gráfico 11.

Gráfico 11. Fases del Diseño Organizacional



Nota: El Diseño Organizacional cuenta de dos fases que se complementan para la realización del Sistema de Control Interno.

Fuente: Luna et al. (2019)

1.2.6.1. Diagnóstico Inicial

De acuerdo a Luna et al. (2019) el diagnóstico inicial corresponde al análisis general de la situación de la empresa en cuanto a su estructura y calidad. La tabla 4 detalla los pasos que corresponden a la fase del diagnóstico.

Tabla 4. Diagnóstico inicial

PASOS	DESCRIPCIÓN
1. Evaluar la cultura corporativa	Se identifica si los valores están de acuerdo a lo que la empresa necesita, se aplica un análisis de más de fondo que de forma.
2. Recolectar datos y estadísticas	Se destaca la importancia de formas equipos de tareas para vincular distintos niveles operativos.
3. Clasificación de la información	Se plantea una visión analítica que sume a una visión sistémica para formar un modelo teórico del control en el futuro.
4. Diagnosticar la realidad	Evalúa el estatus de gestión empresarial previamente establecido.
5. Evaluar lo existente	Se evalúa el sistema de control interno existente o se diseña uno para la empresa.

Nota: Primera fase del diseño organizacional que busca la recolección de la información y detalles de la empresa donde se va a realizar el Sistema de Control Interno.

Fuente: Luna et al. (2019)

1.2.6.2. Diseño del control Interno

Para Luna et al. (2019) el diseño del Control Interno permite revisar los procedimientos de cada área y las conexiones entre el nivel gerencial y operacional.

Tabla 5. Diseño del control Interno

PASOS	DESCRIPCIÓN
6. Soluciones de ajuste o diseño	Se identifican procesos que requieran mejoras o cambios.
7. Retroalimentación del sistema de control interno	Se verifica que el sistema de control cuente con una función controladora por medio del “cuadro de mando integral”.

Nota: Segunda fase del diseño organizacional en donde se utiliza la información obtenida para el desarrollo del sistema de control interno.

Fuente: Luna et al. (2019)

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1. Unidad de análisis

El presente proyecto integrador se lo realizó en la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. De manera específica a los procesos de asesoramiento de importación y exportación para los cuales se desarrolló el sistema de control interno.

El sistema de control interno pretende evitar riesgos, mal uso de recursos y determinar las mejores medidas de respuesta para conseguir el logro de los objetivos institucionales. Por medio de la optimización del tiempo y recursos. Con el desarrollo de este proyecto se busca ayudar a la organización a alcanzar la eficiencia y eficacia de cada una de sus actividades, además del cumplimiento adecuado de cada uno de sus procesos y funciones.

2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

2.1.2.1. Fuentes de información primarias

Fuentes de información primaria. - Se realizó una encuesta a los colaboradores de la empresa Acomexti. Cía. Ltda. La encuesta fue aplicada al Gerente General y la Contadora de la empresa.

En la tabla 6 se detallan los cargos de los colaboradores de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda.

Tabla 6. Cargos de la empresa Acomexti Cía. Ltda.

Cargo	Departamento
Gerente General.	Gerencia General
Asistente de comercio exterior.	Comercio Exterior
Contadora General.	Contabilidad

Elaborado por: Mejía (2023)

Encuesta. - Se realizó una encuesta el 10 de junio del 2023 que fue aplicada en función del modelo de Cameron & Robert (2006). Para obtener información, detalles e identificar la cultura organizacional de la empresa.

Cuestionario.- En el presente proyecto se utilizó como instrumento de evaluación de la Cultura Organizacional el modelo OCAI. En el cual se detallaron preguntas referentes a seis ítems clave de la cultura organizacional, cada ítem cuenta con cuatro alternativas que en total deben sumar 100 puntos, según se detalla en la tabla 7, de acuerdo al anexo 1:

Tabla 7. Ítems aplicados para evaluar la cultura organizacional de la empresa.

Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI		
Instrumento-Perfil actual		
1. Características dominantes	Ahora	En 5 años
A. La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.		
B. La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a arriesgarse.		
C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es realizar el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.		
D. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales suelen regir lo que hace la gente.		
Total	0	0
2. Líder Organizacional	Ahora	En 5 años
A. En general, se considera que el liderazgo en la organización es un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.		
B. En general, se considera que la dirección de la organización es un ejemplo de espíritu emprendedor, innovación o toma de riesgos.		
C. En general, se considera que la dirección de la organización es un ejemplo de enfoque sin rodeos, agresivo y orientado a los resultados.		
D. En general, se considera que la dirección de la organización es un ejemplo de eficacia coordinadora, organizativa o fluida.		
Total	0	0

Nota: Opciones de respuesta asociadas con las cuatro culturas organizacionales.

Fuente: Cameron & Robert (2006).

Entrevista.- Se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. Ing. Vilmonte. La entrevista fue realizada al gerente porque conoce de forma general y específica cada actividad de la empresa.

Guion de entrevista.- La entrevista para el presente proyecto integrador se aplicó a través de una reunión presencial el 5 de junio del 2023. Con la finalidad de recopilar información como los procesos clave, de apoyo y estratégicos que desarrolla la empresa.

En la entrevista estructurada para conocimiento previo de la empresa se elaboraron 12 preguntas basadas en los antecedentes de esta. La duración de la entrevista fue de alrededor de 30 minutos de los puntos a tratar con la Ing. Mercedes Vilmonte, según se detalla en la tabla 8, de acuerdo al anexo 2:

Tabla 8. Preguntas aplicadas en la entrevista al gerente general de Acomexti Cía. Ltda.

N°	Preguntas
1	¿Dispone la empresa de un mapa de procesos?
2	En caso de tenerlo, ¿cómo está estructurado?
3	¿Qué procesos desarrolla la empresa?
4	A su criterio, ¿cuál de ellos considera como procesos clave?
5	A su criterio, ¿cuál de ellos considera como procesos de apoyo?

Nota: Cuestionario aplicado para identificar los procesos que tiene Acomexti Cía. Ltda.

Fuente: Luna et al. (2019).

En la entrevista estructurada para conocimiento previo sobre los departamentos de la empresa se elaboraron 5 preguntas basadas en la estructura de la misma. La duración de la entrevista fue de alrededor de 10 minutos de los puntos a tratar con la Ing. Mercedes Vilmonte, según se detalla en la tabla 9, de acuerdo al anexo 3:

Tabla 9. Preguntas aplicadas en la entrevista al gerente general de Acomexti Cía. Ltda.

N°	Preguntas
1	¿Cuenta la empresa con un organigrama que muestre la organización de esta?
2	¿Cuántos colaboradores tienen la institución?
3	¿Qué tipo de estructura organizativa considera que maneja actualmente la organización?
4	¿Qué permite la estructura organizacional que maneja la empresa?
5	¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores de la empresa?

Nota: Cuestionario aplicado para identificar la estructura organizacional de la empresa y sus colaboradores.

Fuente: Luna et al. (2019).

2.1.3. Fases del desarrollo

La metodología que se va a utilizar para diseñar el Sistema de Control Interno es el Diseño Organizacional, mediante el cual se determina una estructura de actividades para cada proceso dentro de la organización (Luna et al., 2019).

El Diseño Organizacional se relaciona con el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura, la estructura y procedimientos para Acomexti Cía. Ltda. En la tabla 10 se visualiza las fases y pasos que se aplicaron:

Tabla 10. Fases para el diseño del sistema de control interno

FASE	PASOS	DESCRIPCIÓN	PRODUCTO
Diagnóstico inicial	1. Evaluar la cultura organizacional	Se utilizó el modelo OCAI para determinar la cultura organizacional.	Cultura organizacional.
	2. Recolectar datos y estadísticas	Se aplicó una entrevista semi estructurada a la gerente con el fin de obtener información relacionada con los procesos y sus responsables.	Mapa de procesos.
	3. Determinación de la estructura orgánica	Se aplicó una entrevista semi estructurada a la gerente con el fin de obtener información sobre los diferentes departamentos que conforman la estructura orgánica de la entidad	Identificación de estructura horizontal o vertical.
	4. Identificar procedimientos en cada área	Se recopiló los procedimientos en cada proceso misional mediante el uso de cédulas narrativas	Cédula narrativa por cada proceso misional.
	5. Evaluar lo existente en materia de control interno	Se evaluó la existencia de controles mínimos en cada proceso misional.	Cuestionario de control interno, cálculo de nivel de confianza.
Diseño del Control Interno	6. Soluciones de ajuste o diseño	<input type="checkbox"/> Diferenciación Esta categoría facilita visualizar el panorama general de la organización del trabajo, niveles jerárquicos y las relaciones entre cada una de sus partes (Luna et al., 2019).	Organigrama estructural.
		<input type="checkbox"/> Formalización Para cumplir con la formalización se identificó los principales objetivos estratégicos y se planteó los procedimientos de importaciones y exportaciones a través de flujogramas así como una lista de controles que se deben observar en cada proceso.	Objetivos estratégicos. Flujograma del asesoramiento en la cadena general de importación. Flujograma de asesoramiento en la cadena general de exportaciones. Controles internos para el asesoramiento en importaciones. Controles internos para el asesoramiento en exportaciones.
		<input type="checkbox"/> Centralización Se identificó como es la toma de decisiones la empresa.	Toma decisiones centralizada o descentralizada.
		<input type="checkbox"/> Integración Hace referencia a la capacidad de sumar que tiene la empresa, coordinación de las actividades mediante una jerarquía formal.	Gráfico de integración de procesos.
	7. Retroalimentación del sistema de control interno	Se plantea un cuestionario de control interno por cada proceso misional para su evaluación.	Cuestionario para el proceso para el asesoramiento en importación. Cuestionario para el proceso para el asesoramiento en exportación.

Nota: Fases y pasos para desarrollar el SCI de acuerdo el Diseño Organizacional.

Fuente: Luna et al. (2019)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Fases de ejecución del sistema de control interno de acuerdo al diseño organizacional

El presente proyecto integrador se desarrolló en II fases. La primera fase consta de un diagnóstico que de acuerdo a Luna et al. (2019) tiene cinco pasos. La segunda fase se refiere al desarrollo del Sistema de Control Interno en base al diseño organizacional y consta de cuatro ítems para su realización. El gráfico 11 describe las fases para implementar sistemas de control interno.

Gráfico 12. Fases para el desarrollo de un sistema de control interno

Fase I: Diagnóstico inicial	Fase II: Diseño del Control Interno
<ul style="list-style-type: none">•1. Evaluar la cultura organizacional.•2. Recolectar información.•3. Determinación de la estructura orgánica.•4. Identificar procedimientos en cada área.•5. Evaluar lo existente en materia de control interno.	<ul style="list-style-type: none">•6. Soluciones de ajuste o diseño:<ul style="list-style-type: none">• Diferenciación• Formalización• Centralización• Integración•7. Retroalimentación del sistema de control interno

Fuente: Luna et al. (2019)

3.1.1. Fase I: Diagnóstico inicial

3.1.1.1. Evaluar la cultura organizacional

Para evaluar la cultura organizacional de la empresa se aplicó un cuestionario de acuerdo a Cameron & Quinn (2006). La tabla 11 presenta los resultados de la cultura organizacional de acuerdo a las respuestas del Gerente General y la Contadora de Acomexti Cía. Ltda.

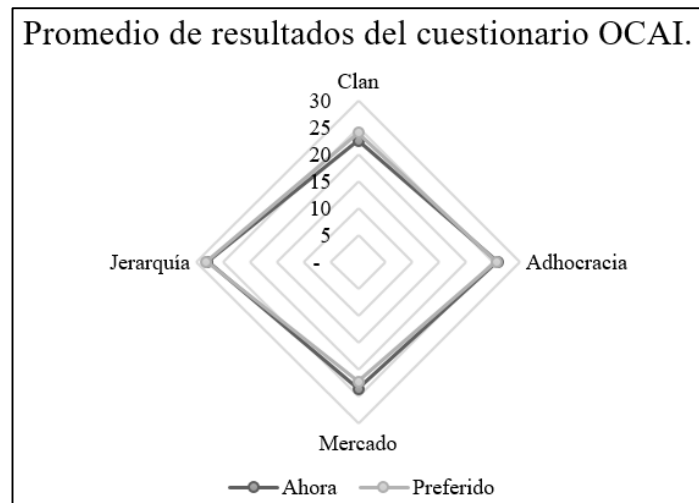
Tabla 11. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global.

Promedio de resultados del cuestionario OCAI.			
Respuesta	Cultura	Ahora	Preferido
A	Clan	23	24
B	Adhocracia	26	26
C	Mercado	24	22
D	Jerarquía	28	28

Elaborado por: Mejía (2023)

Comentario: El gráfico 12 muestra el resultado consolidado para la empresa. En el cual se aprecia que el rasgo más característico de la cultura organizacional corresponde al grupo D con un énfasis en la cultura de tipo Jerárquica. Las características dominantes de esta cultura son el control, la centralización de funciones, disciplina y resultados de rendimiento predecibles.

Gráfico 13. Puntuaciones promedio para cada tipo cultural del OCAI Global de Acomexti Cia. Ltda.



Elaborado por: Mejía (2023)

3.1.1.2 Recolectar información

Para recolectar información de la empresa se aplicó una entrevista semi estructurada de doce preguntas para identificar los procesos que realiza Acomexti. En la tabla 12 se detalla la entrevista.

Tabla 12. Preguntas aplicadas en la entrevista a la Ing. Mercedes Vilmonte

N°	Preguntas
1	<p>¿Dispone la empresa de un mapa de procesos? Nuestra empresa no cuenta con un mapa de procesos, todo lo que se realiza es de acuerdo a la necesidad del día.</p>
2	<p>En caso de tenerlo, ¿cómo está estructurado? La empresa no cuenta con un mapa de procesos sin embargo se maneja una guía de actividades.</p>
3	<p>¿Qué procesos desarrolla la empresa? Actualmente Acomexti Cía. Ltda. cuenta con procesos para gerencia enfocados en la dirección de nuestra compañía. El proceso de facturación está a cargo de nuestra contadora quien nos ayuda con las declaraciones y emisión de facturas a los clientes por nuestros servicios prestados. En cuanto a los procesos principales del giro del negocio se encuentran dos, que son el asesoramiento en la cadena general de importación y el asesoramiento en la cadena general de exportación.</p>
4	<p>A su criterio, ¿cuál de ellos considera como procesos clave? Los procesos clave del giro de nuestra empresa son el asesoramiento en la cadena general de importación y el asesoramiento en la cadena general de exportación.</p>
5	<p>A su criterio, ¿cuál de ellos considera como procesos de apoyo? Nuestra empresa es pequeña y solo tenemos un proceso de apoyo que es la facturación final al cliente por todos los servicios prestados.</p>
6	<p>A su criterio, ¿cuál de ellos considera como procesos estratégicos? Los procesos estratégicos de nuestra empresa son los ejecutados por gerencia enfocados en la dirección de la compañía.</p>
7	<p>¿Quién es el responsable de los procesos clave? El responsable de los procesos clave es el gerente en conjunto con el asistente de comercio exterior.</p>
8	<p>¿Qué tareas o actividades se realizan en el proceso clave de asesoramiento en la cadena general de importación en orden de ejecución? Asesoramiento en la cadena general de la importación: 1. Revisar la documentación. 2. Procesar en el sistema de la ADUANA la transición de las mercaderías sin importancia. 3. Ejecutar la liquidación de tributos. 4. Pagar la liquidación. 5. Gestionar el aforo de acuerdo a la selección de la ADUANA aleatoriamente que puede ser físico, documental, automático y físico intrusivo. 6. Gestionar y dar seguimiento al cierre del aforo para tener una salida autorizada. 7. Gestionar el pase a puerta, para la salida del contenedor o carga suelta de la importación. 8. Coordinar el transporte interno desde el puerto a las bodegas del importador.</p>
9	<p>¿Qué tareas o actividades se realizan en el proceso clave de asesoramiento en la cadena general de exportación en orden de ejecución?</p>

1. Verificar que el cliente cuente con la firma electrónica.
2. Registrar al cliente como exportador en el sistema informático aduanero en caso de que no tenga un registro previo.
3. Verificar que el producto a exportar cuenta con restricciones en el Ecuapass.
4. Verificar que el pedido cuente con factura comercial original o proforma
5. Tramitar el despacho de la exportación.
6. Gestionar todo el proceso de exportación en el que intervenga:
 - La transmisión de la DAE a través del Ecuapass.
 - Ingreso de mercancías al depósito temporal.
 - Registro de Ingreso de mercancías.
 - Asignación canal de aforo de la DAE que puede ser automático, documental o físico intrusivo.
 - Verificar que se tenga salida autorizada.
 - Gestionar el embarque y transmisión de los documentos de transporte.
 - Enviar la solicitud de Corrección de la DAE en caso de necesitar adjuntar los documentos finales de la exportación.
 - Verificar y dar seguimiento a la regularización de DAE.

10 ¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo?

La responsable del proceso de apoyo es nuestra Contadora General.

11 ¿Qué tareas o actividades se realiza en el proceso de facturación en orden de ejecución?

1. Emisión de facturas.
2. Registro de costos y gastos.
3. Declaraciones

12 ¿Quién es el responsable de los procesos estratégicos?

En el caso de los procesos de dirección estratégica el encargado es el gerente general.

13 ¿Qué tareas o actividades se realiza en el proceso de dirección en orden de ejecución?

1. Análisis de clientes y factibilidad de prestación de servicios.
2. Análisis de resultados.
3. Análisis de indicadores de productividad y tiempos.

Nota: Cuestionario aplicado para identificar los procesos que tiene Acomexti Cía. Ltda.

Elaborado por: Mejía (2023)

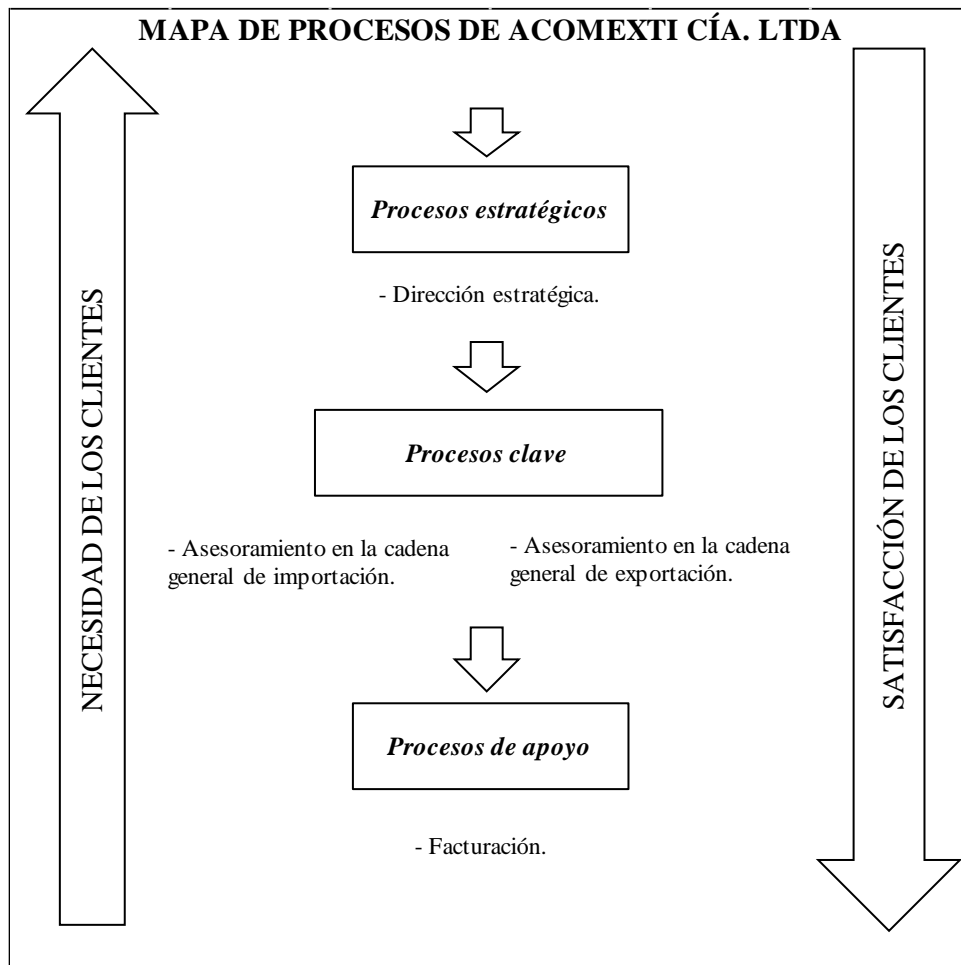
Comentario:

La Ing. Mercedes Vilmonde en calidad de gerente de la compañía menciona que la empresa no cuenta con sus procesos formalmente establecidos. Sin embargo tienen muy claro las actividades que deben realizar para poder prestar de manera oportuna y eficaz los servicios de asesoría integral. Misma que se aplica para la importación y exportación de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Las actividades que se realizan en cada proceso se conocen de manera general pero no cuentan con una estructura bien definida para sus funciones.

Mapa de procesos

En función de la información brindada por gerencia se elaboró un mapa procesos para Acomexti Cía. Ltda. de acuerdo a la coordinación de los procesos clave que aportan un alto valor añadido y permiten la prestación de servicios de asesoría, de apoyo que dan soporte al giro del negocio y estratégicos enfocados en las actividades de control. El gráfico 14 muestra la propuesta de Mapa de procesos de Acomexti Cia. Ltda.

Gráfico 14. Mapa de procesos propuesto para Acomexti Cia. Ltda.



Elaborado por: Mejía (2023)

3.1.1.3. Determinación de la estructura orgánica

Para la determinación de la estructura orgánica se realizó una entrevista semi estructurada al gerente general para identificar los departamentos o áreas con las que cuenta Acomexti Cía. Ltda. de acuerdo a la tabla 13.

Tabla 13. Preguntas aplicadas en la entrevista a la Ing. Mercedes Vilmonte

N° Preguntas
1 ¿Cuenta la empresa con un organigrama que muestre la organización de esta?
Si, actualmente Acomexti cuenta con un organigrama que no ha sido actualizado pero que detalla cada una de las áreas que integran la organización.
2 ¿Cuántos colaboradores tiene la institución?
Acomexti en la actualidad cuenta con 3 colaboradores que son el gerente general, un asistente de importaciones y una contadora.
3 ¿Qué tipo de estructura organizativa considera que maneja actualmente la organización?
Acomexti maneja un estructura organizativa jerárquica, al ser una empresa pequeña la toma de decisiones se centran en los niveles superiores de la organización.
4 ¿Qué permite la estructura organizacional que maneja la empresa?
Permite un mejor desempeño de nuestros colaboradores, mejor calidad en la prestación de servicios con ello mejores resultados económicos.
5 ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores de la empresa?
La comunicación es eficiente al ser pocos colaboradores la información se maneja por canales formales por correo y por llamadas.

Nota: Cuestionario aplicado para identificar la estructura organizacional de la empresa y sus colaboradores.

Elaborado por: Mejía (2023)

Comentario:

La Ing. Mercedes Vilmonte en calidad de gerente de la compañía menciona que la empresa cuenta con un organigrama estructural desactualizado, en el constan cada una de las áreas que conforman la empresa. La estructura que Acomexti Cía. Ltda. tiene para gestionar las responsabilidades de cada área se caracteriza porque el liderazgo se concentra en la gerencia. Por lo cual la empresa cuenta con una estructura vertical que detalla la gerencia general y las áreas de comercio exterior y contabilidad.

De acuerdo a la información obtenida en la entrevista, la tabla No 14 muestra los departamentos con los que la empresa cuenta y sus responsables.

Tabla 14. Cargos de la empresa Acomexti Cía. Ltda.

Cargo	Departamento
Gerente General.	Gerencia General
Asistente de comercio exterior.	Comercio Exterior
Contadora General.	Contabilidad

Elaborado por: Mejía (2023)

3.1.1.4. Identificar procedimientos en cada área

Para identificar los procedimientos de cada área se recopiló las actividades que se realizan en cada área misional mediante el uso de cédulas narrativas que detallan en orden como se realiza el asesoramiento en la cadena general de importación de acuerdo a la CN. 1. y el asesoramiento en la cadena general de exportación de acuerdo a la CN. 2.

Propuesta de Cédula narrativa para el proceso de asesoramiento en la cadena general de importaciones.

CÉDULA NARRATIVA		CN 1/2
Proceso: Asesoramiento en la cadena general de importación Nombres y cargo del personal entrevistado: Mercedes Vilmonte- Gerente general. Fecha de corte: 18 de junio del 2023		
NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO		
<p>El proceso inicia con la solicitud del cliente de asesoramiento para realizar una importación, una vez que se confirma el requerimiento se procede a revisar el producto que se va a importar, se realiza la búsqueda de proveedores, coordinación y búsqueda de flete internacional considerando proveedores de transporte sea terrestre o marítimo en el exterior con la coordinación del proveedor y Acomexti como intermediario para poder contratar el flete más competitivo para el cliente. Una vez acordados los términos para la importación con el proveedor se realiza el proceso de nacionalización de la carga en el país que incluye procesar en el sistema de la ADUANA la transición de las mercaderías sin importancia, gestionar el pago de tributos, gestionar el aforo de acuerdo a la selección de la ADUANA aleatoriamente que puede ser físico, documental, automático y físico intrusivo, gestionar y dar seguimiento al cierre del aforo para tener una salida autorizada para obtener el pase a puerta, para la salida del contenedor o carga suelta de la importación. Finalmente se coordina la entrega del pedido mediante el transporte interno desde el puerto a las bodegas del importador. Se solicita a la contadora que emita una factura a nombre del cliente por el valor total de los servicios prestados.</p>		
	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JTMG	18/7/2023
REVISADO POR	MKBG	19/7/2023

Comentario: El proceso que Acomexti Cía. Ltda. utiliza para la asesoría de la cadena general en importaciones contempla cada actividad desde la solicitud del cliente en orden hasta la entrega de la carga, cabe destacar que el servicio prestado por la empresa va más allá al incluir la negociación del flete internacional más competitivo para sus clientes lo que garantiza un buen servicio a un precio accesible.

Propuesta de Cédula narrativa para el proceso de asesoramiento en la cadena general de exportaciones.

CÉDULA NARRATIVA		CN 2/2
Proceso: Asesoramiento en la cadena general de exportación Nombres y cargo del personal entrevistado: Mercedes Vilmonte- Gerente general. Fecha de corte: 18 de junio del 2023		
NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCEDIMIENTO		
<p>El proceso inicia con la solicitud del cliente de asesoramiento para realizar una exportación, se procede a verificar que el cliente cuente con la firma electrónica, se realiza el registro del cliente como exportador en el sistema informático aduanero en caso de que no tenga un registro previo, si ya lo tiene se solicita el usuario y contraseña para realizar todo el proceso, se verifica que el producto a exportar no cuenta con restricciones en el Ecuapass y se revisa que la exportación tenga los sustentos necesarios como son la factura comercial original o proforma, se tramita el despacho y todo el proceso de exportación en el que intervine la transmisión de la DAE a través del Ecuapass el ingreso de mercancías al depósito temporal y el registro de Ingreso de mercancías. Se solicita a la contadora que emita una factura a nombre del cliente por el valor total de los servicios prestados.</p>		
	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JTMG	18/7/2023
REVISADO POR	MKBG	19/7/2023

Comentario: El proceso que Acomexti Cía. Ltda. utiliza para la asesoría de la cadena general en exportaciones es más corto en relación al de importaciones ya que incluye el trámite nacional para garantizar que la mercadería del cliente se entregue en el exterior de forma segura y en un tiempo adecuado debido a que solo se presta el servicio bajo un Incoterm FOB.

3.1.1.5. Evaluar lo existente en materia de control interno

Con el fin de evaluar el control interno en los procesos misionales de Acomexti Cía. Ltda., se realizó un cuestionario de control interno tanto para el asesoramiento en la cadena general de importación y exportación.

A continuación, se presenta la tabla 15 que detalla el nivel de confianza y riesgo para el proceso de asesoramiento en la cadena general de importación.

Tabla 15. Nivel de confianza y nivel de riesgo en el proceso de asesoramiento en la cadena general de importación

ACOMEXTI CÍA. LTDA.

CCIAI

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

ASESORAMIENTO EN LA CADENA GENERAL DE IMPORTACIÓN

AÑO: 2023

N.	PREGUNTA	P. TOTAL	SI	NO	CALIFICACIÓN. TOTAL
1	¿Acomexti realiza una planificación mensual de las importaciones que se van a asesorar por cliente?	19	1		1
2	¿Existe un presupuesto asignado para la asesoría en la cadena general de importaciones?	19		0	0
3	¿Se solicita al cliente la obtención del Certificado Digital para firma electrónica (Token)?	19	1		1
4	¿Se socializa al cliente que el token será usado únicamente para firmar documentos y solicitudes necesarias en el trámite de la importación para la cual se contrató la asesoría?	19	1		1
5	¿Se verifica que el Ecuapass esté correctamente instalado a fin de poder acceder de manera inmediata?	19	1		1
6	¿El cliente cuenta con el usuario habilitado como importador en el Ecuapass previo al asesoramiento en la cadena general de importación?	19		0	0
7	¿El arancel del producto que el cliente desea importar es revisado en el Ecuapass a fin de conocer si tiene restricciones?	19	1		1
8	¿La búsqueda de proveedores se realiza en función de los requerimientos del cliente?	19	1		1
9	¿La compra del producto a importar es aprobada únicamente por el cliente que contrató el servicio de asesoría?	19	1		1
10	¿Se coordina y busca el flete internacional considerando el mejor servicio y precio más competitivo para el cliente?	19	1		1
11	¿El proveedor envía los documentos originales tanto físicos como digitales previo embarque del producto?	19	1		1
12	¿Se gestiona el seguro que cubra todos los riesgos para la carga desde origen hasta las bodegas del cliente?	19		0	0
13	¿La nacionalización de la mercadería se gestiona con un agente de Aduana autorizado?	19	1		1
14	¿Cómo parte de la asesoría se verifica que el valor de los tributos a transmitir este de acuerdo a los porcentajes establecidos en función la clasificación arancelaria del producto importado?	19	1		1
15	¿Se solicita al cliente el pago de tributos inmediatamente emitida la DAI?	19	1		1
16	¿Se verifica que la carga del cliente tenga salida autorizada para obtener el pase a puerta?	19	1		1

17	¿La entrega de la carga en las bodegas del importador es inmediata?	19	1	1
18	¿La emisión de la factura por la prestación de servicios de asesoramiento en la cadena general de importación es inmediata una vez entregada la carga en las bodegas?	19	1	1
19	¿Se verifica que la factura emitida sea pagada máximo en 24 horas posteriores a su emisión?	19	0	0
PONDERACIÓN TOTAL				19
CALIFICACIÓN TOTAL				15

NIVEL DE CONFIANZA					
BAJO		MODERADO		ALTO	
	5% - 50%		51% - 75%		76% - 95%
	95% - 50%		49% - 25%		24% - 5%
ALTO		MODERADO		BAJO	
NIVEL DE RIESGO					
PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN NIVEL DE CONFIANZA	
19	15	78,95%	21,05%		ALTO

Nivel de Confianza = $\frac{(CT * 100)}{PT}$	Nivel de Riesgo = 100% - NC
Nivel de Confianza = $\frac{(15 * 100)}{19}$	Nivel de Riesgo = 100% - 78,95%
Nivel de Confianza = 78,95%	Nivel de Riesgo = 21,05%

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JTMG	17/7/2023
REVISADO POR	MKBG	18/7/2023



Elaborado por: Mejía (2023)

Comentario: Con los resultados se puede observar, en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 78.95% considerado ALTO y por diferencia el riesgo es del 21.05% calificándose como BAJO.

La tabla 16 detalla el nivel de confianza y riesgo calculado para el proceso de asesoramiento en la cadena general de exportación.

Tabla 16. Nivel de confianza y nivel de riesgo en el proceso de asesoramiento en la cadena general de exportación

ACOMEXTI CÍA. LTDA.					CCIAE
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
ASESORAMIENTO EN LA CADENA GENERAL DE EXPORTACIÓN					
AÑO: 2023					
N.	PREGUNTA	P. TOTAL	SI	NO	CALIFICACIÓN. TOTAL
1	¿Acomexiti realiza una planificación mensual de las importaciones que se van a asesorar por cliente?	18	1		1
2	¿Existe un presupuesto asignado para la asesoría en la cadena general de exportaciones?	18		0	0
3	¿Se solicita al cliente la obtención del Certificado Digital para firma electrónica (Token)?	18		0	0
4	¿Se socializa al cliente que el token será usado únicamente para firmar documentos y solicitudes necesarias en el trámite de la exportación para la cual se contrató la asesoría?	18	1		1
5	¿Se verifica que el Ecuapass esté correctamente instalado a fin de poder acceder de manera inmediata?	18	1		1
6	¿El cliente cuenta con el usuario habilitado como exportador en el Ecuapass previo al asesoramiento en la cadena general de exportación?	18		0	0
7	¿El arancel del producto que el cliente desea exportar es revisado en el Ecuapass a fin de verificar que no existan restricciones en el país destino?	18	1		1
8	¿Se cuenta con un check list con el detalle de todos los documentos que sustenten la exportación?	18		0	0
9	¿Se tramita el despacho de la mercadería de acuerdo a las indicaciones del cliente que contrato la asesoría para la exportación?	18	1		1
10	¿Se gestiona la transmisión de la DAE a través del sistema Ecuapass?	18	1		1
11	¿Se da seguimiento al ingreso de mercancías al depósito temporal y/o zona primaria?	18	1		1
12	¿Se verifica el registro de Ingreso de mercancías por parte del depósito temporal?	18	1		1
13	¿Se notifica al cliente el canal de aforo de la DAE que se asignó a la mercadería a exportar?	18	1		1
14	¿El embarque de las mercancías se gestiona de forma inmediata después de contar con salida autorizada?	18	1		1
15	¿Se regulariza la DAE posterior a la asociación del último documento de transporte referente a la exportación?	18	1		1
16	¿Se gestiona el envío de documentos originales al país destino previo embarque?	18		0	0
17	¿La emisión de la factura por la prestación de servicios de asesoramiento en la cadena general de exportación es inmediata una vez gestionado el embarque de la mercadería?	18	1		1
18	¿Se verifica que la factura emitida sea pagada máximo en 24 horas posteriores a su emisión?	18		0	0
PONDERACIÓN TOTAL					18
CALIFICACIÓN TOTAL					12

NIVEL DE CONFIANZA				
	BAJO	MODERADO		
	5% - 50%	51% - 75%		
	95% - 50%	49% - 25%		
	ALTO	MODERADO		
		ALTO		
		76% - 95%		
		24% - 5%		
		BAJO		
		MODERADO		
NIVEL DE RIESGO				
PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN NIVEL DE CONFIANZA
18	12	66,67%	33,33%	 MODERADO

Nivel de Confianza =	$\frac{(CT * 100)}{PT}$	Nivel de Riesgo =	100% - NC
Nivel de Confianza =	$\frac{(12 * 100)}{18}$	Nivel de Riesgo =	100% - 66,67%
Nivel de Confianza =	66,67%	Nivel de Riesgo =	33,33%

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR	JTMG	17/7/2023
REVISADO POR	MKGB	18/7/2023

Elaborado por: Mejía (2023)

Comentario: Con los resultados se puede observar, en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 66.67% MODERADO y por diferencia el riesgo es del 33.33% calificándose como MODERADO.

3.1.2. Fase II: Diseño del sistema de control interno

3.1.2.1. Soluciones de ajuste o diseño

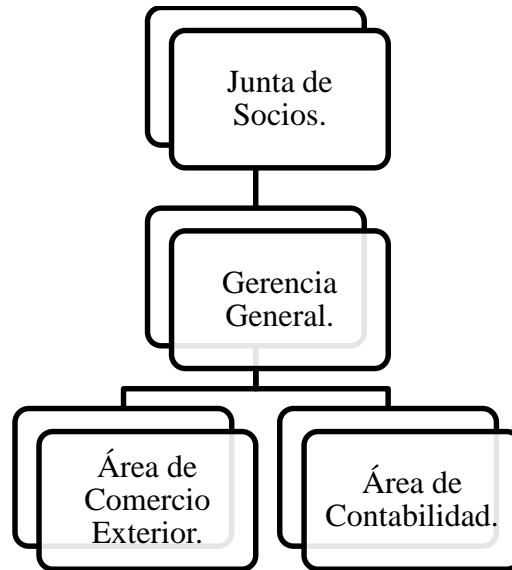
- **Diferenciación**

La diferenciación permitió especificar como se encuentra estructurada Acomexti Cía. Ltda. con el detalle de funciones y el organigrama estructural que muestre la división del trabajo por nivel de autoridad una orientación hacia la eficiencia.

Propuesta:

- Elaboración del organigrama estructural de Acomexti Cía. Ltda.

Gráfico 15. Organigrama estructural de Acomexti Cía. Ltda.



Nota: El organigrama estructural de la empresa Acomexti Cía. Ltda. muestra en forma jerárquica cada uno de los departamentos que la conforman.

Elaborado por: Mejía (2023)

Acomexti Cía. Ltda. a pesar de no contar con un manual de funciones diseñado, estructurado y formalizado, ha definido funciones, conforme se ha ido desarrollando la empresa y de acuerdo a sus necesidades delimitadas por los procesos operacionales y administrativos. Adicionalmente se ha contribuido con la entidad con el diseño del perfil de puestos.

Tabla 17. Perfil del puesto de trabajo - Gerente general.

Perfil del puesto de trabajo	
Cargo:	Gerente General
Descripción del puesto:	Sus funciones son direccionar, planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las actividades de la empresa, además de contratar al personal adecuado.
Formación académica:	Título de tercer nivel en administración de empresas o contabilidad y auditoría.
Experiencia del cargo:	Al menos 2 años en cargos similares.
Funciones y responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. - Representar legalmente a la empresa. - Decidir respecto de contratar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. - Supervisar y evaluar las actividades realizadas por el personal. - Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable y brindar soluciones. - Autorizar pagos. 	

Elaborado por: Mejía (2023)

Tabla 18. Perfil del puesto de trabajo - Asistente de importaciones

Perfil del puesto de trabajo	
Cargo:	Asistente de importaciones
Descripción del puesto:	Brindar apoyo en el proceso de importación y exportación de mercadería, revisar y manejar la documentación correcta para la nacionalización, coordinación de entrega de las cargas.
Formación académica:	Título de tercer nivel en Comercio Exterior, Ing. Comercial o afines.
Experiencia del cargo:	Al menos 2 años en cargos similares.
Funciones y responsabilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y dar seguimiento al proceso de importación de productos del cliente. - Gestionar y dar seguimiento al proceso de exportación de productos del cliente. 	

Elaborado por: Mejía (2023)

Tabla 19. Perfil del puesto de trabajo - Contadora General

Perfil del puesto de trabajo	
Cargo:	Contadora General
Descripción del puesto:	Es la encargada de los registros contables de la empresa, elaboración de reportes contables, facturación y declaraciones.
Formación académica:	Título de tercer nivel en contabilidad y auditoría
Experiencia del cargo:	Al menos 2 años en cargos similares.
Funciones y responsabilidades:	
- Facturación por prestación de servicios de asesoramiento. - Realización de declaraciones.	

Elaborado por: Mejía (2023)

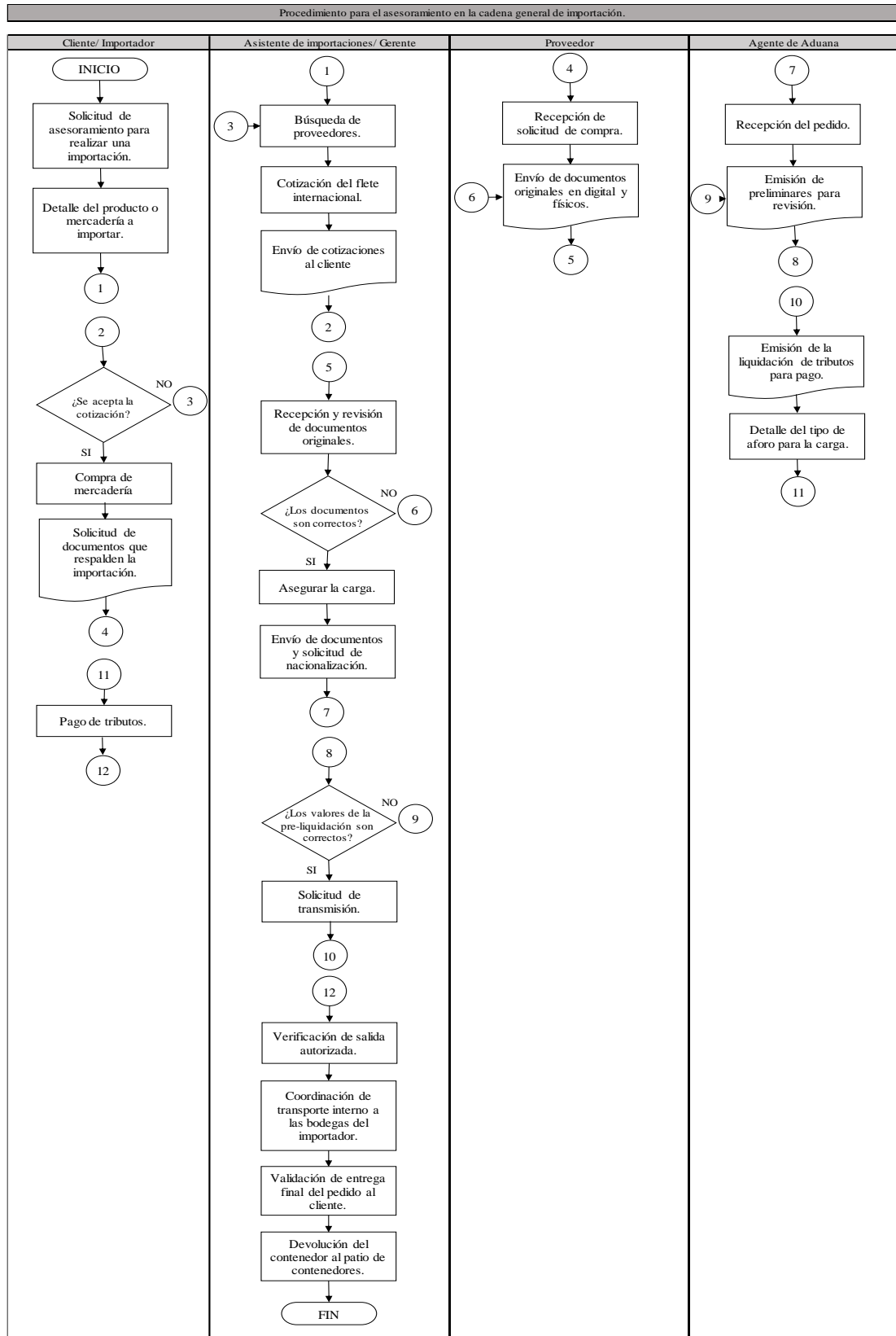
- **Formalización**

Para cumplir con la formalización se identificó los principales objetivos estratégicos y se planteó los procedimientos de asesoramiento en la cadena general de importación y exportaciones a través de flujogramas así como una lista de controles que se deben observar en cada proceso.

Propuesta de flujograma para el asesoramiento en la cadena general de importación

- Elaboración del flujograma el proceso misional de Acomexti Cía. Ltda. que corresponde al asesoramiento en la cadena general de importación, mismo que se detalla de acuerdo al gráfico 15.

Gráfico 16. Flujograma para el asesoramiento en la cadena general de importación



Elaborado por: Mejía (2023)

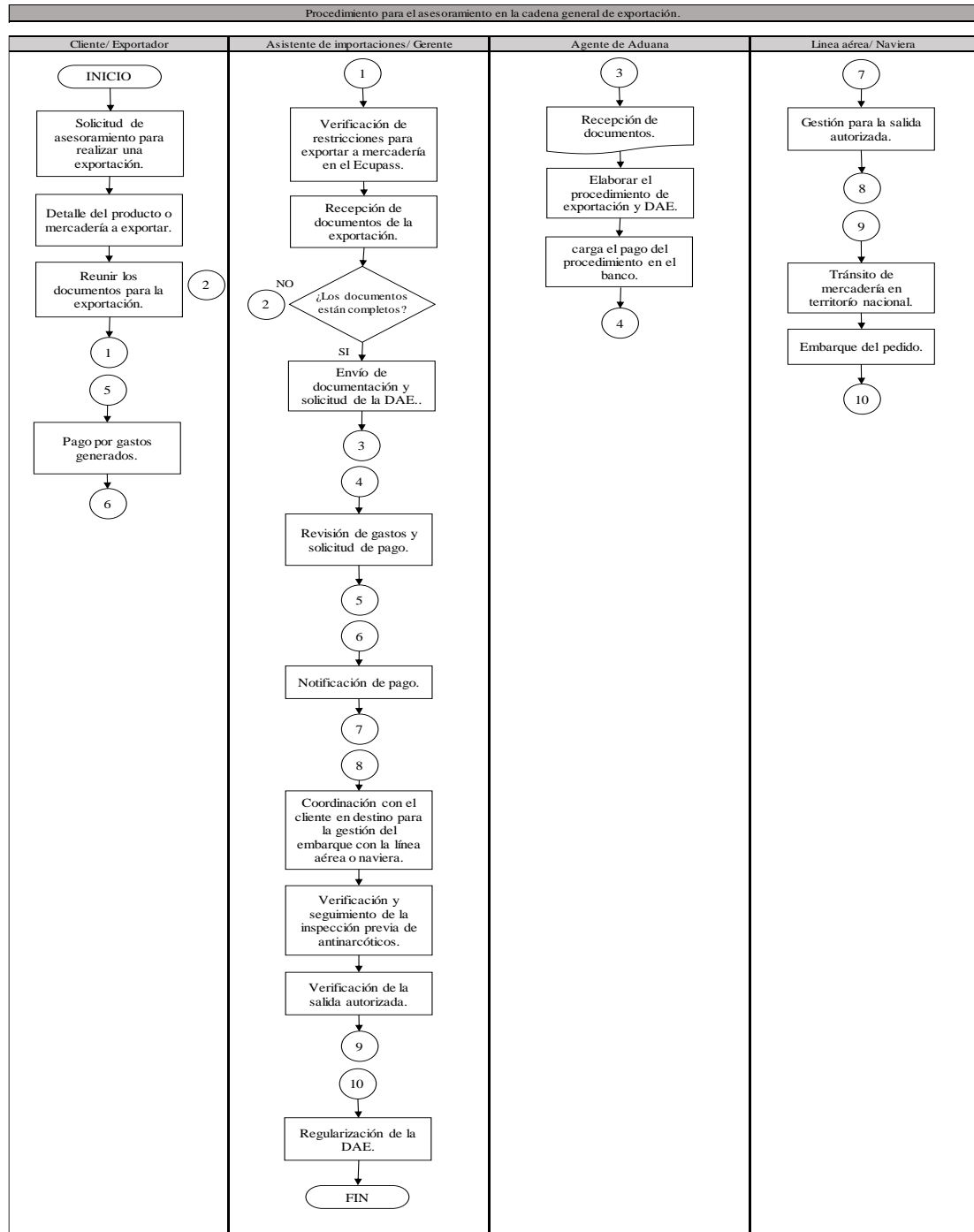
Controles internos para la asesoría para importaciones.

1. Toda solicitud de asesoría para importaciones debe ser registrada en un consolidado para su seguimiento y control.
2. Todos los clientes que soliciten asesoría para realizar importaciones deben contar con el Certificado Digital para firma electrónica (Token).
3. Todo importador debe estar registrado en el Ecuapass y contar con su usuario habilitado.
4. Toda importación debe tener:
 - Documento de Transporte
 - Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial
 - Certificado de Origen (cuando proceda)
 - Documentos que el SENA o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.
5. Los documentos originales de importación deben constar con los sellos del proveedor
6. Las importaciones se deben nacionalizar en un tiempo máximo de 24 horas una vez emitida la liquidación de tributos.
7. Contar con diferentes ofertas de proveedores internacionales para optar por la alternativa conveniente para transportar las importaciones que se realice.
8. Los tributos de la aduana se deben cargar de manera inmediata para el pago máximo en 24 horas.
9. Toda aquella documentación de importaciones internacionales es estrictamente confidencial para salvaguardar información.

Propuesta de flujograma para el asesoramiento en la cadena general de exportación

- Elaboración del flujograma el proceso misional de Acomexti Cía. Ltda. que corresponde al asesoramiento en la cadena general de exportación, mismo que se detalla de acuerdo al gráfico 16.

Gráfico 17. Flujograma para el asesoramiento en la cadena general de exportación



Elaborado por: Mejía (2023)

Controles internos para la asesoría en exportaciones.

1. Toda solicitud de asesoría para exportaciones debe ser registrada en un consolidado para su seguimiento y control.
2. Todos los clientes que soliciten asesoría para realizar exportaciones deben contar con el Certificado Digital para firma electrónica (Token).
3. Todo exportador debe estar registrado en el Ecuapass y contar con su usuario habilitado.
4. Toda exportación debe tener:
 - Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial
 - Certificado de Origen (cuando proceda)
 - Documentos que el SENA E o el Organismo regulador de Comercio Exterior considere necesarios.
5. Realizar la visita física a las instalaciones del cliente que solicita la asesoría para realizar la exportación.
6. Solicitar Aforo Físico a SENA E para verificar que no se haya contaminado la carga.
7. Los tributos de la aduana se deben cargar de manera inmediata para el pago máximo en 24 horas emitida la DAE.

- **Centralización**

La prestación de servicios de asesoría de Acomexti Cía., Ltda. se delega a todo el equipo, sin embargo la toma de decisiones y aprobaciones deben ser previamente revisadas por gerencia.

Tabla 20. Características de la toma de decisiones de Acomexti Cía. Ltda.

Características de la toma de decisiones de Acomexti Cía. Ltda.

- Las decisiones las toma alta gerencia.
- El personal apoya con la ejecución de actividades para cada proceso estratégico, misional y de apoyo.
- La comunicación es eficiente y fluida.
- Las actividades del personal son establecidas y controladas para evitar la duplicación de tareas y concentración de trabajo.
- A manera de control y seguimiento de los pedidos siempre se mantiene informada a gerencia sobre el status de la carga o mercadería que se está gestionando.

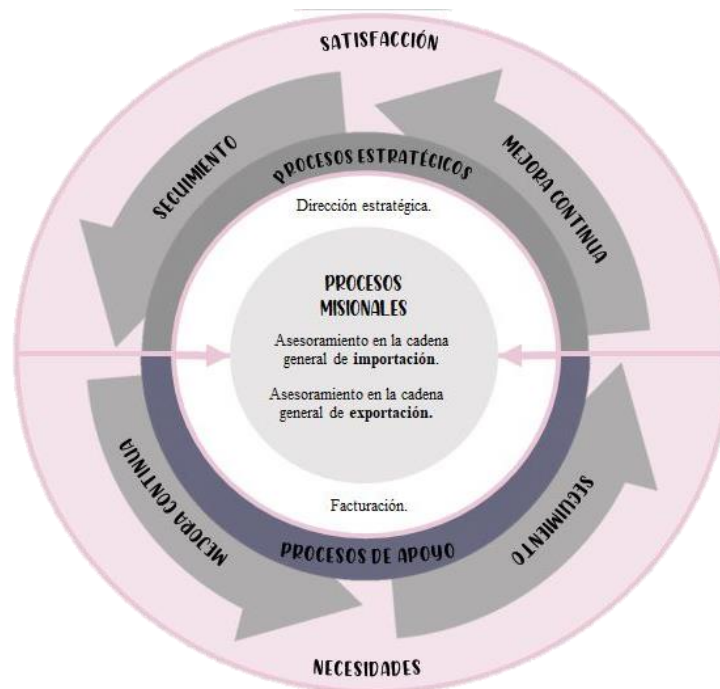
Nota: La toma de decisiones se da en función de cada proceso y disponibilidad del personal bajo la supervisión y direccionamiento de la gerencia.

Elaborado por: Mejía (2023)

- **Integración**

Para este punto se realizó un gráfico de integración de procesos de acuerdo a los procesos estratégicos, misionales y de apoyo identificados previamente en Acomexti. Cía. Ltda. De esta manera se muestra la capacidad de mejorar que tiene la empresa así como coordinación de las actividades mediante su distribución de procesos. El gráfico 17 muestra la integración de los procesos de Acomexti. Cía. Ltda.

Gráfico 18. Integración de procesos de Acomextí Cía. Ltda.



Elaborado por: Mejía (2023)

Los procesos estratégicos y de apoyo de la empresa se integran para permitir el desarrollo de los procesos misionales que son la prestación de servicios de asesoría para importaciones y exportaciones, por la propia naturaleza de esta actividad no solo se enfoca en el mejoramiento continuo, también lo hace en el seguimiento de los procesos realizados en función de las necesidades de sus clientes.

3.1.3. Retroalimentación del sistema de control interno

Para la retroalimentación del sistema de control interno se establecieron dos cuestionarios que permitan verificar que el proceso de asesoramiento tanto para importaciones como exportaciones tenga una adecuada ejecución.

Tabla 21. Cuestionario de control interno para el proceso de asesoramiento en la cadena general de importación

ACOMEXTI CÍA. LTDA.

CCIAI

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
ASESORAMIENTO EN LA CADENA GENERAL DE IMPORTACIÓN
Año: 2023**

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Acomexti realiza una planificación mensual de las importaciones que se van a asesorar por cliente?			
2	¿Existe un presupuesto asignado para la asesoría en la cadena general de importaciones?			
3	¿Se solicita al cliente la obtención del Certificado Digital para firma electrónica (Token)?			
4	¿Se socializa al cliente que el token será usado únicamente para firmar documentos y solicitudes necesarias en el trámite de la importación para la cual se contrató la asesoría?			
5	¿Se verifica que el Ecuapass esté correctamente instalado a fin de poder acceder de manera inmediata?			
6	¿El cliente cuenta con el usuario habilitado como importador en el Ecuapass previo al asesoramiento en la cadena general de importación?			
7	¿El arancel del producto que el cliente desea importar es revisado en el Ecuapass a fin de conocer si tiene restricciones?			
8	¿La búsqueda de proveedores se realiza en función de los requerimientos del cliente?			
9	¿La compra del producto a importar es aprobada únicamente por el cliente que contrató el servicio de asesoría?			
10	¿Se coordina y busca el flete internacional considerando el mejor servicio y precio más competitivo para el cliente?			
11	¿El proveedor envía los documentos originales tanto físicos como digitales previo embarque del producto?			
12	¿Se gestiona el seguro que cubra todos los riesgos para la carga desde origen hasta las bodegas del cliente?			
13	¿La nacionalización de la mercadería se gestiona con un agente de Aduana autorizado?			
14	¿Cómo parte de la asesoría se verifica que el valor de los tributos a transmitir este de acuerdo			

	a los porcentajes establecidos en función la clasificación arancelaria del producto importado?			
15	¿Se solicita al cliente el pago de tributos inmediatamente emitida la DAI?			
16	¿Se verifica que la carga del cliente tenga salida autorizada para obtener el pase a puerta?			
17	¿La entrega de la carga en las bodegas del importador es inmediata?			
18	¿La emisión de la factura por la prestación de servicios de asesoramiento en la cadena general de importación es inmediata una vez entregada la carga en las bodegas?			
19	¿Se verifica que la factura emitida sea pagada máximo en 24 horas posteriores a su emisión?			

Elaborado por: Mejía (2023)

Tabla 22. Cuestionario de control interno para el proceso de asesoramiento en la cadena general de exportación

ACOMEXTI CÍA. LTDA. **CCIAE**
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
ASESORAMIENTO EN LA CADENA GENERAL DE EXPORTACIÓN
AÑO: 2023

N.	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Acomexti realiza una planificación mensual de las exportaciones que se van a asesorar por cliente?			
	¿Existe un presupuesto asignado para la asesoría en la cadena general de exportaciones?			
2	¿Se solicita al cliente la obtención del Certificado Digital para firma electrónica (Token)?			
3	¿Se socializa al cliente que el token será usado únicamente para firmar documentos y solicitudes necesarias en el trámite de la exportación para la cual se contrató la asesoría?			
4	¿Se verifica que el Ecuapass esté correctamente instalado a fin de poder acceder de manera inmediata?			
5	¿El cliente cuenta con el usuario habilitado como exportador en el Ecuapass previo al asesoramiento en la cadena general de exportación?			
6	¿El arancel del producto que el cliente desea exportar es revisado en el Ecuapass a fin de verificar que no existan restricciones en el país destino?			
7	¿Se cuenta con un check list con el detalle de todos los documentos que sustenten la exportación?			
8	¿Se tramita el despacho de la mercadería de acuerdo a las indicaciones del cliente que contrato la asesoría para la exportación?			
9	¿Se gestiona la transmisión de la DAE a través del sistema Ecuapass?			
10	¿Se da seguimiento al ingreso de mercancías al depósito temporal y/o zona primaria?			
11	¿Se verifica el registro de Ingreso de mercancías por parte del depósito temporal?			
12	¿Se notifica al cliente el canal de aforo de la DAE que se asignó a la mercadería a exportar?			

13	¿El embarque de las mercancías se gestiona de forma inmediata después de contar con salida autorizada?			
14	¿Se regulariza la DAE posterior a la asociación del último documento de transporte referente a la exportación?			
15	¿Se gestiona el envío de documentos originales al país destino previo embarque?			
16	¿La emisión de la factura por la prestación de servicios de asesoramiento en la cadena general de exportación es inmediata una vez gestionado el embarque de la mercadería?			
17	¿Se verifica que la factura emitida sea pagada máximo en 24 horas posteriores a su emisión?			

Elaborado por: Mejía (2023)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Al finalizar el proyecto integrador se pueden sintetizar las siguientes conclusiones:

- Dando cumplimiento al primer objetivo se puede concluir que una vez realizado el diagnóstico de la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda., el principal problema que atraviesa el área de comercio exterior es la escasa segregación de funciones. Las principales actividades del proceso de asesoramiento para importaciones y exportaciones no se encuentran por escrito y la toma de decisiones se concentra en la gerencia, lo cual evidencia las deficiencias que existen en las áreas misionales por lo cual se concluye que necesitan un Sistema de Control Interno.

- Adicional, dando cumplimiento al segundo objetivo se realiza el diseño del sistema de control interno en base a lo propuesto por el autor Luna et al. (2019) que menciona que para las empresas pequeñas como el caso de Acomexti Cía. Ltda. lo más recomendable es que el sistema se lo haga de acuerdo al diseño organizacional. Las contribuciones del Sistema de Control Interno son el organigrama estructural, flujogramas y políticas de control interno para el asesoramiento tanto de importaciones como exportaciones, análisis de la toma de decisiones e integración de los procesos y la realización de cuestionarios de control interno para los procesos misionales de la organización.

4.2. Recomendaciones

Implementar el Sistema de Control Interno para el proceso de asesoría de importaciones y exportaciones que ofrece la empresa Asesoría Comercio Exterior y Transporte Internacional Acomexti Cía. Ltda. ayudará a coordinar las actividades de cada colaborador y por ende de toda el área. De esta forma el sistema permitirá el desarrollo sistemático de los procesos de acuerdo al diseño organizacional aplicado. Permitiendo a la empresa ser efectiva y eficaz en cada uno de sus procedimientos de

acuerdo a las leyes y normas que rigen en nuestro país, obtener información confiable y oportuna para la consecución de los objetivos organizacionales.

La búsqueda de nuevas líneas de asesoría y especialización en exportaciones permitirá ampliar el alcance a nuevos clientes, para lo cual se recomienda realizar un análisis a las medidas implementadas por otras empresas de prestación de servicios de asesoría en exportaciones para garantizar la seguridad y minimizar los riesgos en este tipo de actividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado Guzmán, A. R. (2019). Análisis exploratorio de la apertura comercial del Ecuador frente a Perú y Colombia. *Revista Economía y Política*, 29, 9–21.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571168607001>
- Alvear Montoya, L., Luna Monterrosa, O., Navarro Lobo, S., & Salas Muñoz, B. (2019). Estilos de liderazgo de la alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 575.
https://search.proquest.com/docview/2239162690?accountid=14555%0Ahttp://s6d6tr7ck8b.search.serialssolutions.com?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ%3Aabiglobal&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&rft.genre=article&rft.j
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas. *Cinta de Moebio*, 3, 1–12.
<https://www.redalyc.org/pdf/101/10100306.pdf>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework* (Revised ed). The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Facundo, O., Mar, M., Gastelum, B., & Otilia, C. (2023). *Alianza del Pacífico: comercio electrónico minorista y consumidores finales*. 9, 1–12.
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560874058003/560874058003.pdf>
- Hernández, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 115–128. <https://doi.org/10.22206/cys.2017.v42i1.pp115-128>
- Horta, R., Silveira, L., & Francia, H. (2020). Innovaciones y exportaciones: una nueva perspectiva de estudio de la industria manufacturera uruguaya. *Estudios Gerenciales*, 36, 402–414. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3685>
- INEC. (2011). Resultados Censo Nacional Contenido. *Inec*, 28.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Luna, G. A., Alcívar, F. M., González, J. S., & Andrade Garófalo, C. (2019). Los sistemas de Control Interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial. In *2019* (1ra ed.). S.A., E-IDEA OMWIN.

<https://estudioidea.org/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO-CONTROL-INTERNO-con-portada-3.pdf>

Meléndez, J. B. (2016). Control interno. In Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (1ra edición, Vol. 53, Issue 9). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

http://utex.uladech.edu.pe/handle/ULADECH_CATOLICA/6%0A1°

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2023).

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. Obtenido de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca:

<https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales-2/>

Padilla Ospina, A. M., & Ospina Holguín, J. H. (2022). ¿Existen diferencias entre el desempeño financiero de las pymes exportadoras y no exportadoras de Colombia? *Cuadernos de Contabilidad*, 23, 1–22.

<https://doi.org/10.11144/javeriana.cc23.eddf>

Peña Villacís, R. A. (2022). Normas de control administrativo y de planificación en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de Ecuador: evaluación y cumplimiento.

Estado & Comunes, Revista de Políticas y Problemas Públicos, 2(15), 19–36.

https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n15.2022.267

Rojas-Salvatierra, W., Chiriboga-Mendoza, M., & Pacheco-Vergara, J. (2018).

Componentes del Control Interno en Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada “Yachasun,”* 2(3), 1–8.

<https://doi.org/10.46296/yc.v2i3.0009>

Schmidt, M. A., Tennina, M. E., & Obiol, L. (2018). La función de control en las organizaciones. *Cea*, 2, 71–93.

<file:///C:/Users/PC/Downloads/admin,+Libro+CEA+VOL+II+N°2+ARTICULO+4.pdf>

Tejada, A., Blanco, M., & Guerra, S. (2019). Factores que impulsan las importaciones de las empresas de alimentos procesados, mejorando su competitividad. *Investigación Administrativa*, 48(124), 1–16.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456059299007>

Velásquez Rueda, M. del R. (2019). Auditoría interna como herramienta pedagógica para las organizaciones. *Signos*, 11, 145–160. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2019.0001.09>

Vilmonte, M. M. (2019). *Plan de Marketing para Asesoría de Comercio Exterior y Transporte Internacional (Acomexti)*. Universitat de València.

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario aplicado a la Gerente General de Acomexti. Cía. Ltda. de acuerdo al instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI

CUESTIONARIO

Gerente General

Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI		
De acuerdo a Cameron y Quinn (1999).		
Instrumento-Perfil actual		
1. Características dominantes	Ahora	En 5 años
A. La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.	5	10
B. La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a arriesgarse.	25	25
C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es realizar el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	20	30
D. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales suelen regir lo que hace la gente.	50	35
Total	100	100
2. Líder Organizacional	Ahora	En 5 años
A. En general, se considera que el liderazgo en la organización es un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	20	20
B. En general, se considera que la dirección de la organización es un ejemplo de espíritu emprendedor, innovación o toma de riesgos.	30	35
C. En general, se considera que la dirección de la organización es un ejemplo de enfoque sin rodeos, agresivo y orientado a los resultados.	10	5
D. En general, se considera que la dirección de la organización es un ejemplo de eficacia coordinadora, organizativa o fluida.	40	40
Total	100	100
3. Gestión de los empleados	Ahora	En 5 años
A. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	40	35
B. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.	15	15
C. El estilo de dirección de la organización se caracteriza por la competitividad, la exigencia y el logro.	25	25
D. El estilo de dirección de la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	20	25
Total	100	100
4. Unión de la organización	Ahora	En 5 años
A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	27	25
B. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace hincapié en estar a la vanguardia.	25	26

C. Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y la consecución de objetivos.	24	24
D. Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Es importante mantener el buen funcionamiento de la organización.	24	25
Total	100	100
5. Ejes estratégicos	Ahora	En 5 años
A. La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Persisten la confianza, la apertura y la participación.	25	25
B. La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valora probar cosas nuevas y buscar oportunidades.	30	25
C. La organización hace hincapié en las acciones competitivas y los logros. Predominan los objetivos ambiciosos y las victorias en el mercado.	28	25
D. La organización hace hincapié en la permanencia y la estabilidad. La eficacia, el control y el buen funcionamiento son importantes.	17	25
Total	100	100
6. Criterios de éxito	Ahora	En 5 años
A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	18	20
B. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más exclusivos o novedosos. Es líder en productos e innovadora.	30	30
C. La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.	35	32
D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega fiable, la programación sin problemas y la producción de bajo coste son fundamentales.	17	18
Total	100	100

Cuestionario aplicado a la Contadora de Acomexti. Cía. Ltda. de acuerdo al instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI

CUESTIONARIO

Contadora

Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional OCAI		
De acuerdo a Cameron y Quinn (2006).		
Instrumento-Perfil actual		
1. Características dominantes	Ahora	En 5 años
A. La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. La gente parece compartir mucho de ellos mismos.	10	10
B. La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a arriesgarse.	25	25
C. La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es realizar el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	20	35
D. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales suelen regir lo que hace la gente.	45	30
Total	100	100

2. Líder Organizacional	Ahora	En 5 años
A. En general, se considera que el liderazgo en la organización es un ejemplo de tutoría, facilitación o apoyo.	15	15
B. En general, se considera que la dirección de la organización es un ejemplo de espíritu emprendedor, innovación o toma de riesgos.	20	25
C. En general, se considera que la dirección de la organización es un ejemplo de enfoque sin rodeos, agresivo y orientado a los resultados.	20	10
D. En general, se considera que la dirección de la organización es un ejemplo de eficacia coordinadora, organizativa o fluida.	45	50
Total	100	100
3. Gestión de los empleados	Ahora	En 5 años
A. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	35	30
B. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.	25	25
C. El estilo de dirección de la organización se caracteriza por la competitividad, la exigencia y el logro.	25	25
D. El estilo de dirección de la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	15	20
Total	100	100
4. Unión de la organización	Ahora	En 5 años
A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	25	23
B. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se hace hincapié en estar a la vanguardia.	26	27
C. Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y la consecución de objetivos.	24	24
D. Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Es importante mantener el buen funcionamiento de la organización.	25	26
Total	100	100
5. Ejes estratégicos	Ahora	En 5 años
A. La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Persisten la confianza, la apertura y la participación.	30	30
B. La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valora probar cosas nuevas y buscar oportunidades.	25	20
C. La organización hace hincapié en las acciones competitivas y los logros. Predominan los objetivos ambiciosos y las victorias en el mercado.	28	25
D. La organización hace hincapié en la permanencia y la estabilidad. La eficacia, el control y el buen funcionamiento son importantes.	17	25
Total	100	100
6. Criterios de éxito	Ahora	En 5 años
A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas.	35	30
B. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más exclusivos o novedosos. Es líder en productos e innovadora.	35	30
C. La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave.	10	20

D. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega fiable, la programación sin problemas y la producción de bajo coste son fundamentales.	20	20
Total	100	100

Anexo 2

Entrevista 1 aplicada a la Gerente General de Acomexti, Cía. Ltda.

N°	Preguntas
1	<p>¿Dispone la empresa de un mapa de procesos? Nuestra empresa no cuenta con un mapa de procesos, todo lo que se realiza es de acuerdo a la necesidad del día.</p>
2	<p>En caso de tenerlo, ¿cómo está estructurado? La empresa no cuenta con un mapa de procesos sin embargo se maneja una guía de actividades.</p>
3	<p>¿Qué procesos desarrolla la empresa? Actualmente Acomexti Cía. Ltda. cuenta con procesos para gerencia enfocados en la dirección de nuestra compañía. El proceso de facturación está a cargo de nuestra contadora quien nos ayuda con las declaraciones y emisión de facturas a los clientes por nuestros servicios prestados. En cuanto a los procesos principales del giro del negocio se encuentran dos, que son el asesoramiento en la cadena general de importación y el asesoramiento en la cadena general de exportación.</p>
4	<p>A su criterio, ¿cuál de ellos considera como procesos clave? Los procesos clave del giro de nuestra empresa son el asesoramiento en la cadena general de importación y el asesoramiento en la cadena general de exportación.</p>
5	<p>A su criterio, ¿cuál de ellos considera como procesos de apoyo? Nuestra empresa es pequeña y solo tenemos un proceso de apoyo que es la facturación final al cliente por todos los servicios prestados.</p>
6	<p>A su criterio, ¿cuál de ellos considera como procesos estratégicos? Los procesos estratégicos de nuestra empresa son los ejecutados por gerencia enfocados en la dirección de la compañía.</p>
7	<p>¿Quién es el responsable de los procesos clave? El responsable de los procesos clave es el gerente en conjunto con el asistente de comercio exterior.</p>
8	<p>¿Qué tareas o actividades se realizan en el proceso clave de asesoramiento en la cadena general de importación en orden de ejecución? Asesoramiento en la cadena general de la importación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar la documentación. 2. Procesar en el sistema de la ADUANA la transición de las mercaderías sin importancia. 3. Ejecutar la liquidación de tributos. 4. Pagar la liquidación. 5. Gestionar el aforo de acuerdo a la selección de la ADUANA aleatoriamente que puede ser físico, documental, automático y físico intrusivo. 6. Gestionar y dar seguimiento al cierre del aforo para tener una salida autorizada. 7. Gestionar el pase a puerta, para la salida del contenedor o carga suelta de la importación. 8. Coordinar el transporte interno desde el puerto a las bodegas del importador.

9 ¿Qué tareas o actividades se realizan en el proceso clave de asesoramiento en la cadena general de exportación en orden de ejecución?

1. Verificar que el cliente cuente con la firma electrónica.
2. Registrar al cliente como exportador en el sistema informático aduanero en caso de que no tenga un registro previo.
3. Verificar que el producto a exportar cuenta con restricciones en el Ecuapass.
4. Verificar que el pedido cuente con factura comercial original o proforma
5. Tramitar el despacho de la exportación.
6. Gestionar todo el proceso de exportación en el que intervenga:
 - La transmisión de la DAE a través del Ecuapass.
 - Ingreso de mercancías al depósito temporal.
 - Registro de Ingreso de mercancías.
 - Asignación canal de aforo de la DAE que puede ser automático, documental o físico intrusivo.
 - Verificar que se tenga salida autorizada.
 - Gestionar el embarque y transmisión de los documentos de transporte.
 - Enviar la solicitud de Corrección de la DAE en caso de necesitar adjuntar los documentos finales de la exportación.
 - Verificar y dar seguimiento a la regularización de DAE.

10 ¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo?

La responsable del proceso de apoyo es nuestra Contadora General.

11 ¿Qué tareas o actividades se realiza en el proceso de facturación en orden de ejecución?

1. Emisión de facturas.
2. Registro de costos y gastos.
3. Declaraciones

12 ¿Quién es el responsable de los procesos estratégicos?

En el caso de los procesos de dirección estratégica el encargado es el gerente general.

13 ¿Qué tareas o actividades se realiza en el proceso de dirección en orden de ejecución?

1. Análisis de clientes y factibilidad de prestación de servicios.
2. Análisis de resultados.
3. Análisis de indicadores de productividad y tiempos.

Anexo 3

Entrevista 2 aplicada a la Gerente General de Acomexti, Cía. Ltda.

N°	Preguntas
1	<p>¿Cuenta la empresa con un organigrama que muestre la organización de esta?</p> <p>Si, actualmente Acomexti cuenta con un organigrama que no ha sido actualizado pero que detalla cada una de las áreas que componen la organización.</p>
2	<p>¿Cuántos colaboradores tiene la institución?</p> <p>Acomexti en la actualidad cuenta con 3 colaboradores que son el gerente general, un asistente de importaciones y una contadora.</p>
3	<p>¿Qué tipo de estructura organizativa considera que maneja actualmente la organización?</p> <p>Acomexti maneja un estructura organizativa jerárquica, al ser una empresa pequeña la toma de decisiones se centran en los niveles superiores de la organización.</p>
4	<p>¿Qué permite la estructura organizacional que maneja la empresa?</p> <p>Permite un mejor desempeño de nuestros colaboradores, mejor calidad en la prestación de servicios con ello mejores resultados económicos.</p>
5	<p>¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores de la empresa?</p> <p>La comunicación es eficiente al ser pocos colaboradores la información se maneje por canales formales por correo y por llamadas.</p>
