

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERO EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:
DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, CONTABLE
Y DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA PROYECLOG CÍA.
LTDA.**

**AUTOR:
SANTIAGO DAVID SALAS FLORES**

**DIRECTORA:
VERÓNICA SÁNCHEZ**

Quito, mayo del 2013

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de Santiago David Salas Flores, los datos tomados cuentan con las respectivas citas textuales.

Quito, mayo del 2013

Santiago David Salas Flores
C.I. 171689562-6

DEDICATORIA

A toda la fortaleza divina, que guía mi vida cada día, a mis padres, por su amor y apoyo en cada momento de mi existencia, a mi familia y a todas las personas que de una u otra forma aportaron con un granito de arena para la realización de este proyecto y que me brindaron su apoyo y su entera confianza respaldando mis decisiones de estudiante, fortaleciendo mi fe para culminar mi carrera y ser una persona de bien y llena de buenos valores.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana y sus docentes, y de manera especial a la Ing. Verónica Sánchez y a la Ing. Jasly Soto, por su gran aporte, tiempo y conocimientos proporcionados para la realización de este trabajo. A la empresa “Proyeclog Distribuciones Cía. Ltda.” que me facilitó la información y requerimientos que fueron de gran contribución.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN		1
CAPÍTULO I		
MARCO TEÓRICO		
1.1.	Las organizaciones	3
1.1.1.	Concepto de organizaciones	4
1.1.2.	Organizaciones formales	5
1.1.3.	Organizaciones informales	5
1.1.4.	Organizaciones con ánimo de lucro	6
1.1.5.	Características de las organizaciones	7
1.1.6.	Niveles organizacionales	8
1.1.7.	Ambiente de las organizaciones	9
1.2.	Las empresas como sistemas abiertos	10
1.3.	Sistema	10
1.3.1.	Tipos de sistemas	12
1.3.2.	Representación de los sistemas	12
1.4.	Sistema administrativo	13
1.4.1.	Componentes de un sistema administrativo	13
1.4.2.	La administración	14
1.4.3.	Importancia de la administración	16
1.4.4.	Características de la administración	16
1.4.5.	Proceso administrativo	16
1.4.5.1.	Planificación	17
1.4.5.2.	Organización	17
1.4.5.3.	Dirección	18
1.4.5.4.	Control	19
1.4.6.	El administrador	19
1.5.	Sistema financiero	19
1.5.1.	Componentes de un sistema financiero	19
1.5.2.	Las finanzas	20
1.5.3.	Administración financiera	20
1.5.3.1.	Decisiones de inversión	21
1.5.3.2.	Decisiones de financiamiento	21
1.5.3.3.	Decisiones de administración de activos	21
1.5.4.	Análisis de los estados financieros	21
1.6.	Sistema contable	22
1.6.1.	Componentes de un sistema contable	22
1.6.2.	La contabilidad y su naturaleza	24
1.6.3.	Contabilidad financiera y administrativa	25
1.6.4.	Proceso contable	25
1.6.5.	Estados financieros	26
1.6.5.1.	NIC 1, Presentación de estados financieros	26
1.7.	Sistema de control interno	27
1.7.1.	Control interno	27
1.7.1.1.	Modelos de control interno	27
1.7.2.	Informe COSO	29
1.7.2.1.	Antecedentes	29

1.7.3.	Definición de control interno	29
1.7.4.	Conceptos fundamentales del control interno	30
1.7.4.1.	Un proceso	30
1.7.4.2.	Personal	30
1.7.4.3.	Seguridad razonable	31
1.7.4.4.	Objetivos	31
1.7.5.	Control interno efectivo	32
1.7.6.	Componentes del control interno	32
1.7.6.1.	Ambiente de control	33
1.7.6.1.1.	Factores del ambiente de control	33
1.7.6.2.	Valoración de riesgos	35
1.7.6.3.	Actividades de control	35
1.7.6.4.	Información y comunicación	36
1.7.6.5.	Monitoreo	36

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1.	Antecedentes	38
2.2.	Marco legal	39
2.3.	Objeto social y duración	40
2.4.	Objetivos de la empresa	40
2.5.	Misión	40
2.6.	Visión	41
2.7.	Principios y valores corporativos	41
2.8.	Organigramas	42
2.9.	Análisis ambiental	43
2.9.1.	Análisis macroambiental	43
2.9.1.1.	Incidencia del factor político	43
2.9.1.2.	Incidencia del factor económico	44
2.9.1.3.	Incidencia del factor tecnológico	51
2.9.1.4.	Incidencia del factor ecológico	52
2.9.2.	Análisis microambiental	52
2.9.2.1.	Proveedores	53
2.9.2.2.	Clientes	54
2.9.2.3.	Competidores	54
2.9.2.4.	Entidades reguladoras	55
2.10.	Matriz FODA	55

CAPÍTULO III ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1.	Análisis situacional actual	58
3.2.	Departamento financiero	58
3.3.	Departamento de operaciones	69

CAPÍTULO IV PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO

4.1.	Introducción	80
------	--------------	----

4.2.	Importancia	80
4.3.	Objetivos	80
4.4.	Características	81
4.5.	El control interno y su función en la administración	81
4.6.	Misión propuesta	81
4.7.	Visión propuesta	81
4.8.	Objetivos propuestos	82
4.9.	Organigrama estructural propuesto	82
4.10.	Organigrama posicional propuesto	83
4.11.	Manual de cargos y funciones propuesto	83
4.12.	Procedimientos, políticas y programas propuestos	110
4.12.1.	Selección de personal	110
4.12.2.	Inducción al personal	122
4.12.3.	Rol de pagos	124
4.12.4.	Recepción y distribución de mercadería	140
4.13.	Reglamento interno propuesto	153
4.14.	Tablero de control	178

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UN SISTEMA FINANCIERO CONTABLE

5.1.	Introducción	182
5.2.	Importancia	182
5.3.	Objetivos	182
5.4.	Características	183
5.5.	El control interno y su función en el proceso contable y el análisis financiero	183
5.6.	Plan de cuentas propuesto	184
5.7.	Instructivo al plan de cuentas propuesto	192
5.8.	Procedimientos y políticas propuestas	215
5.8.1.	Caja Chica	215
5.8.2.	Facturación	230
5.8.3.	Ingresos	237
5.8.4.	Egresos	243
5.9.	Estados financieros	249
5.10.	Análisis financiero	253

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

LISTA DE REFERENCIAS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Diferencias entre eficiencia y eficacia	15
Tabla 2	Puntos EMBI en el Ecuador entre septiembre y agosto del 2012	47
Tabla 3	Tasa de interés activa desde enero de 2011 hasta octubre de 2012	50
Tabla 4	Principales proveedores	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Inflación desde enero de 2011 hasta agosto de 2012	45
Gráfico 2	Tasa de crecimiento anual del PIB desde el 2006 hasta el 2011	46
Gráfico 3	Tasa de desocupación trimestral desde el 2011 hasta el segundo trimestre de 2012	49
Gráfico 4	Porcentaje de competencia	55
Gráfico 5	Control de nómina	124
Gráfico 6	Impresión de avisos de entrada y de salida	125
Gráfico 7	Control de fórmulas	126
Gráfico 8	Ingreso adicionales	128
Gráfico 9	Configuración general para rol de pagos	130
Gráfico 10	Control de impresión	131
Gráfico 11	Control de comprobantes del rol de pagos	132

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Política de entregas de AVON
Anexo 2	Estados de situación financiera y resultados de Proyeclog Distribuciones Cía. Ltda. al 2011

RESUMEN

La competitividad es una de las causas que impulsan la creación de este proyecto y la necesidad de fortalecer los servicios logísticos y de transporte que brinda PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA. A medida que ha transcurrido el tiempo el transporte comercial se ha visto en la posición de mejorar todos los aspectos e infraestructura que están incluidos en él, tales como la recepción, entrega y manipulación de bienes, ya que este servicio es de interés global.

Hay que tomar en cuenta que el transporte comercial es una de las principales vías para el progreso de la comunidad y por eso los aspectos administrativos, financieros, contables y de control interno deben ser concretos, flexibles y tienen que estar en armonización para lograr las metas que buscan las empresas que se dedican a proporcionar este servicio de tal modo que este sea un vínculo con la colectividad y con el desarrollo.

Con la evaluación realizada a la empresa en cuanto a su entorno y a su desenvolvimiento administrativo y contable se pretende dar una guía para solventar sus principales riesgos de tal manera que los sistemas de procesos y manuales propuestos sean de gran ayuda y fomenten un clima propicio de trabajo dotando a cada uno de los empleados facilidades para realizar bien y de forma segura sus actividades diarias y así alcanzar los objetivos empresariales, individuales y del cliente.

SUMMARY

Competitiveness is one of the causes that drive the creation of this project and the need to strengthen the logistics and transport services provided PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA. As time has passed commercial transport has been in a position to improve all aspects and infrastructure that are included in it, such as the receipt, delivery and handling of goods, as this service is of global interest.

We must take into account that commercial transportation is a major way for the progress of the community and therefore the administrative, financial, accounting and internal control should be concrete, flexible and must be in alignment to achieve the goals looking for companies that are dedicated to providing this service so that this is a link to the community and development.

In its evaluation of the company in terms of their environment and their administrative and accounting development is intended to provide guidance to solve their main risks so that systems and manual processes proposed are of great help and foster a climate conducive working providing each employee facilities to perform well and safely everyday activities and thus achieve business objectives and customer individual.

INTRODUCCIÓN

En base a las necesidades que mantiene PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., y al análisis realizado de los aspectos internos y externos más relevantes se ha podido detectar virtudes y desatinos que ésta mantiene, los mismos que son el punto de partida para el desarrollo del presente trabajo.

El Capítulo 1 comprende el marco teórico para el desarrollo del producto propuesto. En este capítulo se hace referencia a los conceptos más representativos que van a ser tomados como teoría para la realización de los diseños de los sistemas propuestos. Para iniciar con el marco teórico se realiza un breve estudio de las organizaciones el mismo que revisa su concepto, tipos, características y niveles organizacionales.

También se realiza un recuento del concepto de lo que son los sistemas y de la manera de como estos están implícitos en a la administración, las finanzas, la contabilidad y el control interno.

El Capítulo 2 está enfocado al reconocimiento global y al diagnóstico general de la empresa en cuanto a sus inicios y al ambiente en el que se desenvuelve. Este análisis nos proporciona la información necesaria para realizar la matriz FODA y así obtener un panorama más claro de lo que está sucediendo en cuanto a los factores que afectan a la entidad.

El Capítulo 3 analiza la situación actual de la empresa. Las áreas o departamentos examinados fueron: el Departamento Financiero y el Departamento Operativo, y se lo hizo de una manera global en base a la información proporcionada por el personal tanto operativo como administrativo. Las técnicas utilizadas permiten reconocer los niveles de confianza y de riesgo que empresa mantiene y así poder realizar las propuestas que contribuyan a disminuir y canalizar los riesgos a los que está expuesta.

El Capítulo 4 propone un Sistema Administrativo ajustado a las necesidades de la empresa y basado en el análisis que se efectuó en los capítulos anteriores. Este sistema está enfocado en cubrir las necesidades del cliente interno y externo y consta de los aspectos más relevantes que componen el proceso administrativo dando una

guía general de cómo administrar el negocio en base a los objetivos perseguidos. Varios de los aciertos que tiene el sistema administrativo actual de la empresa son añadidos al sistema propuesto con la finalidad de causar un efecto sinérgico en las operaciones de la empresa.

El Capítulo 5 propone un Sistema Financiero Contable ajustado a las necesidades de la empresa y basado en el análisis que se efectuó en los capítulos anteriores. Este sistema está enfocado en cubrir las necesidades del cliente interno y externo y consta de los aspectos más relevantes que componen el proceso de análisis financiero y el proceso contable dando una guía general de cómo administrar los recursos financieros del negocio y de cómo realizar Estados Financieros razonables.

Por último se concluyen los aspectos más relevantes del presente trabajo y se recomienda que los sistemas propuestos sean canalizados para su puesta en marcha.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Las organizaciones

En la actualidad la mayoría de los procesos productivos se los lleva a cabo en las organizaciones las mismas que componen nuestra sociedad industrializada y acogen al hombre moderno para que éste pase la mayor parte de su juventud laboral ahí, con el propósito de trabajar, aprender, ganar un sueldo o salario, obtener todos sus productos y servicios para subsistir. Las organizaciones comúnmente llamadas sociedades, compañías o empresas tienen su razón de ser ya que éstas ayudan a cumplir las necesidades que los humanos tenemos y estimulan el trabajo en conjunto con la intención de conjugar esfuerzos para alcanzar objetivos que no se podrían obtener si el ser humano lo haría individualmente.

Casi todo lo que se produce: alimentos, bebidas, servicios, vehículos, libros, entre otros, se lo hace en las organizaciones o empresas. En éstas se utilizan una gran cantidad de recursos para satisfacer necesidades mutuas entre ellas y todos los individuos de una sociedad.

Por otra parte las organizaciones están encaminadas por sus administradores que son los encargados de alcanzar los objetivos empresariales en base a los recursos con los que se dispone.

Las sociedades tienen como propósitos clave la elaboración de productos o el brindar servicios a sus clientes es por eso que una fuerza vital de las éstas es la calidad de sus productos o servicios que ofrece al cliente, acotando que esta fuerza también le conlleva a mantener una ventaja competitiva.

Existen tres razones que explican la existencia de las organizaciones:

1. “Sociales: las personas son seres gregarios que necesitan relacionarse con otras personas para vivir. Las personas se organizan a causa de esta necesidad y tratan de conseguir satisfacciones sociales que sólo las organizaciones pueden brindarles.

2. Materiales: las personas se organizan para conseguir lo que jamás lograrían aisladas:
 - a) Aumento de habilidades: las organizaciones permiten que las personas amplíen sus habilidades y ejecuten sus funciones con más eficiencia que si estuviesen trabajando solas.
 - b) Reducción de tiempo: las organizaciones tienen gran capacidad de reducir el tiempo requerido para lograr un objetivo. En muchos casos, las empresas logran importantes reducciones del tiempo requerido para hacer una tarea debido a que son más eficientes que las personas. Al conseguir objetivos con mayor rapidez, las organizaciones obtienen un ahorro de tiempo y esfuerzo muy importante en los negocios empresariales.
 - c) Acumulación de conocimientos: las organizaciones disponen de medios para que las personas aprovechen la experiencia y la vivencia de los demás, permitiendo que el conocimiento producido se acumule y se almacene para lograr una comunicación efectiva con los demás miembros. La gestión del conocimiento está detrás de todo esto.
3. Efecto sinérgico: las organizaciones presentan un efecto multiplicador de las actividades de sus miembros. En consecuencia, el resultado de la tarea organizacional es mayor que la simple suma de las tareas individuales. En la “aritmética organizacional”, el resultado de sumar dos más dos puede ser igual a cinco.” (Bernard, 1971)

1.1.1. Concepto de organizaciones

Al hablar de una organización estamos haciendo referencia a un grupo social que combina la naturaleza de cada individuo con el fin de organizarse o administrarse tareas, en base a una interacción, tendientes a producir bienes o servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades de una comunidad.

“Organización: Es un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas; en el cual la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo

común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. Una organización es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común.” (Chiavenato I. , 2002)

Para que una empresa pueda realizar sus actividades de forma adecuada existen varios parámetros, los mismos que han tenido cambios importantes en el transcurso de los años ajustándose a una sociedad más industrializada.

1.1.2. Organizaciones formales

“Se denominan organizaciones formales aquellas que tienen normas y reglamentos escritos y estructuras de puestos y jerarquías que rigen las relaciones entre los individuos u órganos componentes. A través de la organización formal, se busca eliminar algunas incertidumbres y limitaciones del componente humano, obtener ventaja de la especialización de actividades, facilitar el proceso de toma de decisiones y asegurar que los miembros cumplan y ejecuten tales decisiones.” (Chiavenato I. , 2001)

Las organizaciones formales se manejan en base a un organigrama, manuales, reglamentos que se ajustan netamente a su naturaleza. Como otras características se puede mencionar que cuentan con órganos departamentales, cargos o puestos, jerarquía de autoridad, objetivos y planes definidos, y tecnología.

1.1.3. Organizaciones informales

La organización informal está inmersa en la organización formal creada por los mismos individuos que en ella se desenvuelven, se genera a partir de afinidades o antagonismos, grupos que se identifican con otros, y otros grupos que se separan.

“Organización informal es la red de relaciones e interacciones desarrolladas espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.” (Chiavenato I. , 2002)

Las principales características de la organización informal son:

- “*Grupos informales* desarrollados de acuerdo con los intereses comunes y la identificación de las personas. Pueden ser bloques de intereses, círculos de amistades, “pandillas”, etc. Los grupos informales incluyen sentimientos de aceptación o rechazo de ciertos miembros, sentimientos de hostilidad o amistad, comportamiento agresivo o acercamiento entre personas y otros aspectos de origen emocional.
- *Actitudes y comportamientos* que manifiestan percepciones favorables o desfavorables frente a las prácticas administrativas. Los grupos informales desarrollan estándares de relaciones y actitudes aceptados y asimilados por sus componentes, pues traducen los intereses a las aspiraciones del grupo. En este sentido, la organización informal puede desarrollar colaboración espontánea u oposición a la organización formal.
- *Normas de trabajo* que los diversos grupos establecen como patrón de desempeño aceptable en sus actividades, las cuales son impuestas a todos los integrantes, independientemente de las normas formales y oficiales de la organización. En este aspecto, también la organización informal puede desarrollar colaboración espontánea u oposición a la organización formal.
- *Patrones de liderazgo* que pueden conferir autoridad informal a ciertas personas, sin importar su posición en la organización formal. Por características personales o circunstancias, ciertos individuos se pueden transformar en influenciadores de actitudes o formadores de opinión. Es el denominado liderazgo informal, que puede coincidir o no con el poder formal.” (Chiavenato I. , 2002)

La armonización entre estos dos fenómenos es un reto para el administrador ya que esto conllevaría el lograr el efecto sinergia y el poder limar cualquier discordancia entre éstos.

1.1.4. Organizaciones con ánimo de lucro

Existen las organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Las organizaciones que están diseñadas para conseguir beneficios y lucrar de sus actividades son comúnmente denominadas empresas, en consecuencia cuando

hablamos de cualquier tipo de empresa lo primordial que ésta tiene que llevar en su concepto es el ánimo de lucro. “Empresa es todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) para alcanzar los objetivos de autosostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios.” (Chiavenato I. , 2001)

La empresa se basa en un autosostenimiento puesto que tiene que permanecer en el mercado. El apremio básico que impulsa la consolidación de la empresa es el lucro que representa la remuneración de la empresa. Éstas a su vez tienen que ser administradas bajo procedimientos y estándares que ayuden a la consecución de sus objetivos productivos, financieros y de cumplimiento con los entes de control.

1.1.5. Características de las organizaciones

Para indicar las características de las organizaciones nos enfocaremos en las que realizan sus actividades para conseguir beneficios y su esfuerzo está encaminado a buscar el lucro.

Las empresas emplean personas para producir bienes y servicios utilizando tecnologías y recursos; todo esto se lleva a cabo en la administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

1. “Las empresas están orientadas a obtener ganancias: aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes y servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
2. Las empresas asumen riesgos: los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales es un ingrediente inherente a los negocios, e incluso, puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.

3. Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no sólo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.
4. Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable: el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero. No obstante, los activos intangibles (conocimiento, talento, potencial, etc.) están modificando en la actualidad esta situación. El valor de mercado de las empresas se asocia cada vez más con los activos intangibles (capital intelectual), y no con sus activos tangibles (patrimonio físico).
5. Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: en otros términos, las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses o impuestos.
6. Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.” (Kohn, 1977)

1.1.6. Niveles organizacionales

El administrador es la figura clave que maneja a una organización ya que se lo puede encontrar en cualquiera de los tres niveles organizacionales existentes y sus funciones son diferentes en cada nivel.

Nivel institucional

El nivel institucional es el nivel administrativo más elevado y está constituido por los socios o accionistas que conforman la alta administración y toman las principales decisiones de la organización dotándole a ésta de una visión estratégica definiendo su misión y los objetivos fundamentales del negocio.

Nivel intermedio

El nivel intermedio articula los niveles institucional y operacional y está conformado por los gerentes que son los encargados de transformar las decisiones de socios o accionistas en programas de acción para que puedan ser ejecutados por el personal operativo.

Nivel operacional

El nivel operacional es el más bajo y se encarga de administrar la ejecución y la realización de las actividades cotidianas de la organización.

1.1.7. Ambiente de las organizaciones

Todas las organizaciones se encuentran inmersas en un universo externo que se le denomina ambiente. El ambiente es todo aquello que está situado en el exterior de la organización o empresa como: otras entidades, grupos sociales, entre otros. Las compañías subsisten en el ambiente, el mismo que al alterarse también influye en el marco habitual de sus negocios. Las empresas obtienen recursos e información del ambiente para nutrirse de insumos, los mismos que sirven para su operación y que luego reflejarán resultados hacia el entorno donde se desenvuelve.

Existe una gran complejidad en el ambiente y para comprender de mejor manera lo que constituye es preciso dividirlo en:

- a) Ambiente general
- b) Ambiente de tarea

El ambiente general, también conocido como macroambiente, abarca a todas las empresas influyéndolas de acuerdo a sus condiciones y factores externos, mientras

que el de tarea o específico corresponde al segmento general más inmediato y próximo de la empresa.

“El ambiente genérico es el escenario más amplio en que ocurren todos los fenómenos económicos, tecnológicos, sociales, legales, culturales, políticos, demográficos, y ecológicos que influyen en las organizaciones.” (Chiavenato I. , 2002)

El ambiente específico o microambiente está constituido por las otras empresas, instituciones, grupos e individuos con los cuales determinada empresa mantiene interfaz y entra en interacción directa para operar. Es el contexto ambiental más próximo a la empresa, el cual le proporciona las entradas o insumos de recursos e información, y le permite colocar y distribuir sus salidas o resultados. Un ambiente de tarea está constituido por las partes del ambiente que son relevantes para que la empresa establezca y alcance sus objetivos, entre estos elementos están: proveedores, clientes, competidores y entidades reguladoras.

1.2. Las empresas como sistemas abiertos

Las empresas mantienen una naturaleza sistémica, puesto que en la actualidad todo mantiene relación con todo y los componentes existentes sean materiales o conceptuales pertenecen a un sistema. La biología solía utilizar el concepto de sistema abierto pero hoy en día se ha extendido en disciplinas tales como: psicología, sociología, administración, entre otras, “la teoría de los sistemas se aplica a todos los tipos de sistemas vivos, desde los virus hasta las sociedades.” (Chiavenato I. , 2001) Las grandes compañías manejan sistemas complejos con estructuras que se acoplan a sus necesidades mientras que las pequeñas empresas solamente usarán los que estrictamente conlleven hacia la consecución de sus objetivos.

1.3. Sistema

Un sistema es:

- a) “Un conjunto de elementos (que son partes u órganos componentes del sistema), esto es, los subsistemas;

- b) Los elementos se interrelacionan de manera dinámica (esto es, interacción e interdependencia) y forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos;
- c) Desarrollan una actividad o función (que es la operación, actividad o proceso del sistema);
- d) Para lograr uno o más objetivos o propósitos (que constituyen la finalidad para la que fue creado el sistema).” (Chiavenato I. , 2000)

En consecuencia el sistema es un todo organizado con lógica y cuando hablamos de naturaleza sistémica nos referimos a un funcionamiento global, total e integrado. Para que un sistema funcione requiere los siguientes parámetros:

- a) “Entradas o insumos (inputs): todo sistema recibe o importa del ambiente externo insumos necesarios para funcionar. Ningún sistema es autosuficiente o autónomo. Los insumos pueden ser recursos, energía o información.
- b) Operación o procesamiento: todo sistema procesa o convierte sus entradas a través de sus subsistemas. Cada tipo de entrada (sean recursos materiales, humanos o financieros) se procesa en los subsistemas específicos, es decir, especializados en procesarlos.
- c) Salidas o resultados (outputs): todo sistema coloca en el ambiente externo las salidas o resultados de sus operaciones o procesamiento. Las entradas se procesan debidamente, se convierten en resultados y luego se exportan hacia el ambiente. Las salidas, productos y servicios prestados, energía o información, son consecuencias de las operaciones o procesos realizados por los diversos subsistemas en conjunto.
- d) Retroacción o retroalimentación (feedback): retorno o entrada de nuevo al sistema de parte de sus salidas o resultados, que influyen en su funcionamiento. La retroacción o retroalimentación es información o energía de retorno que vuelve al sistema para retroalimentarlo o modificar su funcionamiento, en términos de resultados o salidas. La retroalimentación es un mecanismo sensor que permite al sistema orientarse frente al ambiente externo y detectar los desvíos que deben corregirse para alcanzar los objetivos.” (Chiavenato I. , 2001)

1.3.1. Tipos de sistemas

Existen varios tipos de sistemas, pero se tomará como referencia solo dos tipos de sistemas, los cerrados y los abiertos. Cuando un sistema tiene una gran permeabilidad permite un mayor intercambio con el ambiente que le rodea. El sistema cerrado tiene pocas entradas y salidas frente al ambiente mientras que el sistema abierto tiene muchas entradas y salidas frente al ambiente.

Cabe recalcar que no puede existir un sistema totalmente cerrado, solo puede existir entradas y salidas limitadas, los sistemas cerrados “pueden preverse perfectamente, pues guardan entre sí una relación de causa y efecto que puede conocerse. Son los sistemas mecanicistas o deterministas. Los sistemas abiertos poseen gran variedad de entradas y salidas, no siempre muy conocidas debido a su intenso intercambio con el medio ambiente.” (Chiavenato I. , 2001)

Una de las ventajas del sistema abierto es que produce un resultado multiplicador también conocido como sinergia, cuando el funcionamiento del sistema es óptimo.

1.3.2. Representación de los sistemas

Los sistemas se subdividen en varios subsistemas y éstos a su vez pueden también subdividirse en otros subsistemas, y así sucesivamente. Cada sistema tiene un ambiente externo que está representado por un sistema, en consecuencia cada sistema forma parte un sistema mayor. Los sistemas están representados por modelos para ser analizados o estudiados. Generalmente esta representación es simbólica y puede ser:

- a) “Gráfica: el modelo gráfico representa la estructura básica de un sistema, como el organigrama, que representa la estructura empresarial; el plano, que representa la estructura de un predio o edificio; el mapa, que representa una ciudad o país, etc.
- b) Matemática: el modelo matemático representa el funcionamiento de un sistema mediante una ecuación matemática.
- c) Descriptiva: el modelo descriptivo representa un sistema mediante una minuciosa descripción o explicación de su composición o su funcionamiento. Es el caso de un cuento literario, que puede describir un hecho o acontecimiento.” (Chiavenato I. , 2001)

La empresa maneja el criterio de sistema abierto ya que mantiene una relación dinámica con su ambiente, tiene entradas como: insumos, los transforma mediante algún tipo de proceso, y tiene salidas que es el resultado de los procesos y se identifican como: productos y servicios.

1.4. Sistema administrativo

Un sistema administrativo, en una organización, es el conjunto de elementos y procedimientos interconectados de tal forma que su interrelación y su orden lógico permitan el logro de los objetivos empresariales.

1.4.1. Componentes de un sistema administrativo

Definir objetivos

Establecer los principales objetivos que se desea alcanzar y que éstos sirvan de base para orientar las acciones departamentales. En este componente se encuentran la misión, visión y los objetivos primordiales de la empresa. La misión está enfocada en la naturaleza de la organización, para lo que fue creada, mientras que la visión es el futuro que se espera para ésta, este futuro tiene que oscilar entre 4 o 5 años para que las metas sean alcanzables y reales

Políticas

Las políticas empresariales dan la pauta y el marco referencial sobre los límites permitidos para que los individuos de la organización realicen sus actividades de trabajo y tomen decisiones.

Procedimientos

Los procedimientos son las etapas necesarias para el desarrollo de un plan, sirven como guía para actuar y hacen referencia a los métodos utilizados para efectuar las actividades.

Programas

Los programas relacionan a las actividades con el tiempo en que éstas deben ser ejecutadas. Los planes operacionales pueden ser sencillos y prácticos, el más conocido y fácil de llevarlo a la práctica es el cronograma.

Normas y reglamentos

El reglamento interno está direccionado al comportamiento que los individuos deben mantener en la empresa para el desarrollo de sus actividades y a los derechos y obligaciones que tienen tanto el empleador como el empleado.

Organigrama

El organigrama establece la representación gráfica de la estructura organizacional, indicando la jerarquía y la división departamental.

1.4.2. La administración

“La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño). La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz. Administración no significa ejecutar tareas u operaciones, sino lograr que sean ejecutadas por otras personas en conjunto. El administrador no es aquel que ejecuta tareas, sino el que consigue que otros las realicen.” (Chiavenato I. , 2001)

Las organizaciones tienen éxito cuando la administración logra que las personas cumplan con sus tareas, al momento que las empresas tratan con personas se puede definir que la ésta es una ciencia social.

El desempeño maneja los criterios de eficiencia y eficacia, en donde la eficiencia, que simboliza hacer las cosas de una manera correcta, se relaciona con los medios; en consecuencia es una medida de la proporción de los recursos utilizados en la organización para alcanzar los objetivos, en pocas palabras es una medición de salidas y resultados comparados con los recursos utilizados.

“La eficacia, relacionada con los fines y propósitos, es el grado en que la administración consigue los objetivos. Es la medida del resultado de la tarea o del objetivo establecido. Un administrador eficaz es aquel cuya unidad de trabajo alcanza diariamente las metas de producción en términos de cantidad y calidad de los resultados.” (Chiavenato I. , 2002)

Para un mejor entendimiento “la eficacia es una medida normativa de la consecución de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso.” (Chiavenato I. , 2001)

A continuación se indica un cuadro donde se identifica las diferencias entre eficiencia y eficacia:

Tabla 1: Diferencias entre eficiencia y eficacia

EFICIENCIA	EFICACIA
Realizar las tareas de manera correcta	Realizar las tareas necesarias
Preocuparse por los medios	Preocuparse por los fines
Enfatizar en los métodos y procedimientos	Enfatizar en los objetivos y resultados
Cumplir los reglamentos internos	Alcanzar las metas y los objetivos
Entrenar y aprender	Saber y conocer
Jugar fútbol con habilidad	Ganar el partido de fútbol
Saber luchar	Ganar la guerra
Ser puntual en el trabajo	Agregar valor y riqueza a la organización

Fuente: Administración en los nuevo tiempos

Elaborado por: Idalberto Chiavenato

Es importante reconocer estos dos conceptos de manera que sirva de ejemplo en la vida organizacional priorizando tareas que valgan la pena ejecutarlas para el logro de los objetivos y desechando o cambiando procesos o actividades caducos o que no generan ningún valor al buen desempeño de la empresa.

1.4.3. Importancia de la administración

La administración proporciona el buen desempeño de cualquier organismo social puesto que éstos obedecen a todas las transformaciones que ésta tenga. Directa o indirectamente las organizaciones se ven afectadas por la administración ya que es un medio que permite gestionar de forma adecuada los recursos humanos y materiales que poseen.

Una apropiada administración incrementa el nivel de productividad dotando a las organizaciones de un mejoramiento pleno y constante, promoviendo el desarrollo y la competitividad en el medio, además de mejorar sus servicios y su imagen corporativa.

1.4.4. Características de la administración

Entre las principales características de la administración se puede mencionar a su: universalidad, especificidad, unidad del proceso y unidad jerárquica.

- Universalidad: la administración se encuentra donde quiera que exista cualquier tipo de organismo social.
- Especificidad: la administración es específica y unánime en su razón de ser y se distingue de todas las ciencias que le acompañan en su desarrollo, diferenciándose de éstas por sus características específicas.
- Unidad del proceso: el proceso administrativo es único, constante, y promueve su grado de aplicación entre los procesos y las actividades que en él incluye.
- Unidad jerárquica: la administración maneja un solo cuerpo jerárquico dotando a las personas que en él incluye su estatus y su nivel de participación y funcionalidad.

1.4.5. Proceso administrativo

“Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos.” (Mescon, Albert, & Khedo, 1985)

El proceso administrativo a parte de planear, organizar, dirigir y controlar realiza una sinergia al unir todas sus actividades, generando una buena gestión del cumplimiento de sus objetivos. “El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial.” (Chiavenato I. , 2001) Hay que recalcar que el proceso administrativo es un ciclo que se repite reiteradamente, realizando una interacción entre sus procesos inmersos, siguiendo una estructura base y global.

A continuación se describe brevemente las cuatro actividades que se encuentran inmersas en el proceso administrativo:

1.4.5.1. Planificación

Para planificar los administradores tienen que anticiparse a sus metas y acciones, enfocándose en planes lógicos y no en corazonadas. “Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requiere para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.” (Stoner, Freeman, Córdova, & Mascaró, 2002)

1.4.5.2. Organización

Para que exista una buena organización el trabajo tiene que ser bien distribuido en base a la autoridad y a los recursos entre los miembros de la empresa. El diseño organizacional afecta a toda la organización y es la estructura que el gerente deberá adaptar para la consecución de los objetivos corporativos.

Un aspecto clave de organizar consiste en buscar al personal idóneo para que se una a la estructura empresarial. Esta búsqueda se conoce como integración de personal y está a cargo del Departamento de Gestión de Talento Humano.

1.4.5.3. Dirección

La dirección es poner en marcha todo lo realizado en la planificación y en la organización, es por eso que una buena dirección influye en los individuos de la organización para que éstos realicen sus actividades en un ambiente adecuado y de la forma correcta en miras de alcanzar los objetivos propuestos.

Como aspectos claves para la dirección podemos enunciar:

Comunicación

En el proceso administrativo debe existir una buena comunicación organizacional, la misma que tiene que desplazarse en forma ascendente, descendente o en dirección horizontal llevando información de calidad. Al momento los canales de comunicación, gracias a la tecnología, han mejorado y hay que sacarles el máximo provecho para aumentar el desempeño de la organización.

Liderazgo

El liderazgo muchas veces es confundido como un sinónimo de la administración lo que conlleva a una mala interpretación de conceptos. Lo que si se espera de un administrador es que necesariamente éste requiere ser un líder para poder influenciar y guiar de forma idónea al personal de una organización hacia la consecución de los objetivos.

Motivación

La motivación hacia el empleado es un factor fundamental para la consecución de los objetivos empresariales y ayuda también a alcanzar los objetivos individuales de los individuos. Una buena práctica para la motivación del empleado son los incentivos tales como: la participación activa, mayor responsabilidad, rotación de actividades, reconocimientos, alza de las remuneraciones, premios por actividades realizadas, felicitar un trabajo bien realizado, entre otras. Implantar políticas de motivación es una buena estrategia para estimular el buen comportamiento en el ambiente laboral.

1.4.5.4. Control

El proceso de control monitorea y evalúa las actividades y los resultados logrados en base a los siguientes parámetros establecidos en la administración: a) establecimiento de estándares de desempeño, b) evaluación del desempeño, c) comparación del desempeño del giro del negocio con los estándares, y d) adopción de acciones correctivas para las desviaciones o riesgos.

1.4.6. El administrador

“El administrador es el responsable del desempeño de una o más personas de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos.” (Mintzberg, 1975)

El administrador es también el responsable de los actos de la empresa ante las instancias superiores y ante las autoridades, por lo que debe existir un nombramiento oficial. Entre las atribuciones de la junta general está el nombrar un presidente y un gerente general. El gerente general es quien representa a la compañía tanto en lo judicial como en lo extrajudicial.

1.5. Sistema financiero

Indiscutiblemente un sistema financiero hace referencia al conjunto de mercados e instituciones que canalizan recursos, pero en este caso se está tomando como punto de partida el área de las finanzas de una empresa. Por lo antes dicho, un sistema financiero, en una organización, es el conjunto de elementos y procedimientos que evalúan el comportamiento de la rentabilidad y la liquidez de un negocio en el transcurso del tiempo.

1.5.1. Componentes de un sistema financiero

Estados Financieros

Los estados financieros informan sobre la situación financiera de la empresa y son el producto final del proceso contable, éstos a su vez sirven de materia prima para el

análisis financiero ya que presentan información condensada y resumida a los cortes requeridos para el análisis a través de los indicadores o índices financieros.

Índices financieros

Los índices financieros también conocidos como ratios, razones o indicadores financieros cumplen la función de relacionar y comparar las cifras extraídas de los estados financieros de la empresa. Tal relación y comparación se la realiza con el propósito de analizar el comportamiento numérico y de hallar desviaciones sobre lo cual se puede tomar decisiones.

1.5.2. Las finanzas

“Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más. Por ejemplo para tomar la decisión de establecer su propio restaurante, es necesario que compare los costos (como la inversión para acondicionar el local y la compra de estufas, mesas, sillas, pequeñas sombrillas de papel para bebidas exóticas y demás equipo que necesitará) con los beneficios inciertos (las utilidades futuras) que espera obtener durante varios años.” (Bodie & Merton, 2011)

Al tomar la decisión de establecer un propio negocio lo indispensable es comparar los costos con los beneficios inciertos que se espera obtener en algún determinado tiempo. En la práctica las personas que desean llevar a cabo la realización de sus decisiones financieras se apoyan en el sistema financiero, el mismo que incluye a las entidades que realizan todo tipo de transacciones financieras.

1.5.3. Administración financiera

“La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente.” (Horne, 2002)

Las decisiones de inversión, financiamiento y administración de activos les concierne netamente a los administradores financieros.

1.5.3.1. Decisiones de inversión

Las decisiones de inversión tratan de crear valor y su inicio es el determinar el total de activos que las empresas necesitan poseer. El objetivo primordial será el de emplear el capital empresarial en alguna actividad o negocio con el propósito de incrementarlo. La forma más práctica de invertir el excedente de fondos que la empresa tiene se lo realiza en depósitos a plazo fijo, que si bien los intereses ganados no van a ser parte del giro del negocio es una buena opción para incrementar un pequeño porcentaje las utilidades.

1.5.3.2. Decisiones de financiamiento

Las decisiones de financiamiento se las realiza cautelosamente analizando la parte derecha del balance general, observando el comportamiento de las políticas de dividendos, las retenciones de utilidades entre otras. El financiamiento es una buena opción para expandir un negocio puesto que se obtiene liquidez al momento de querer iniciar una nueva línea de productos o de servicios, o de mejorar las instalaciones, entre otras.

1.5.3.3. Decisiones de administración de activos

Las decisiones de administración de activos recaen en la administración de éstos, los administradores operativos son los que tienen esta responsabilidad entre sus principales funciones. Hay activos que generan la entrada de ingresos así como también hay activos obsoletos que su única función en una empresa es quitar espacio y permanecer en el inventario de un periodo a otro.

1.5.4. Análisis de los estados financieros

Los estados financieros son una herramienta para la toma de decisiones ya que en éstos se encuentra plasmada la información del movimiento económico de un período y contienen indicadores contables y micro económicos que sirven para el análisis financiero.

Para realizar un análisis, los expertos, toman muestras de los estados financieros y las relacionan, para obtener como resultado un conocimiento de la situación financiera actual de la organización. A los directivos les resulta de gran ayuda el interpretar los resultados del análisis puesto que les permitirá llevar su negocio por rumbos más seguros. El análisis de los estados financieros da una orientación firme para tomar una decisión financiera en el negocio.

“Los estados financieros como tales, no tienen mayor significado en un negocio, especialmente para aquellas personas vinculadas con la empresa que desconocen completamente el vocabulario contable. Las relaciones entre partidas y grupos de partidas, así como las variaciones de los saldos de los estados financieros comienzan a tener significado a medida que se incrementan los requerimientos de los analistas financieros al elaborar los respectivos informes para la gerencia, presidencia, directorio o asamblea general.” (Vásconez, 2002)

1.6. Sistema contable

Un sistema contable, en una organización, es el conjunto de elementos y procedimientos que recopilan información contable para evaluarla y tener como resultado información financiera confiable para los usuarios.

Un sistema contable óptimo está ligado íntimamente a la estructura y a los objetivos que persigue una organización.

La evolución de las empresas y el rápido crecimiento tecnológico han hecho que los sistemas contables estén respaldados por un sistema financiero contable, en consecuencia el diseño de un sistema contable debe ser estrictamente compatible con el sistema financiero contable.

1.6.1. Componentes de un sistema contable

Plan de cuentas

Para poder ejecutar el proceso contable es necesario un plan de cuentas o listado de cuentas. El plan de cuentas es una estructura que facilita el registro de las transacciones en cuentas y libros diferentes. Un plan de cuentas identifica a cada

cuenta por: a) un código o número de cuenta, b) el nombre de la cuenta, y c) el grupo al que corresponde.

Instructivo del plan de cuentas

El instructivo del plan de cuentas indica la definición de cada una de las cuentas del plan, así como también los débitos y los créditos que se realiza y el saldo, en condiciones normales, que éstas deben tener.

Políticas contables

Las políticas contables dan la pauta y el marco referencial sobre los límites permitidos para que las transacciones contables se ejecuten. Las políticas contables que adoptan las empresas servirán para la elaboración y presentación de los estados financieros.

Normas y principios

El proceso contable se lo tiene que hacer observando: a) la normativa y leyes vigentes que emanan los organismos de control, y b) los principios contables generalmente aceptados.

Libro diario

Registra cronológicamente todos los asientos contables generados por la empresa de sus actividades económicas. El libro diario es indispensable en el proceso contable ya que es el punto de partida del proceso.

Libro mayor

En el libro mayor se encuentran agrupadas todas las cuentas que la empresa utiliza en el proceso contable y registra: 1) los saldos finales del mes anterior, 2) la suma de los débitos y de los créditos, y 3) los saldos finales de las cuentas. En el libro mayor también se puede encontrar el orden lógico del movimiento de cada cuenta así como la fecha en la cual se realizó la transacción y el concepto o descripción de los rubros que intervinieron.

Informes

El resultado final del proceso contable son los estados financieros de la empresa, los mismos que indican su situación financiera y son de gran utilidad para los usuarios al momento de tomar decisiones.

1.6.2. La contabilidad y su naturaleza

La contabilidad se sujeta a cambios constantes debido a las nuevas tecnologías, si antes se podía contabilizar fácilmente el costo de fabricación de un producto debido a que se requerían varios días de trabajo para éste, ahora las exigencias se han transformado ya que existen plantas que elaboran productos de fabricación acelerada y son rápidamente distribuidos a sus puntos de venta, partiendo de ésta eventualidad es que se hace necesario tener un control contable actualizado para poder obtener información contable oportuna y real para todos los interesados donde se pueda plasmar los datos requeridos para fijar los precios, conocer los costos de elaboración del producto o para la toma de decisiones. La evolución de la contabilidad contempla el tamaño del negocio, las exigencias internas y externas del negocio, la evolución de los sistemas, entre otros.

“La contabilidad organiza y resume la información económica para que los usuarios puedan emplearla. Se presenta en informes llamados estados financieros. Para preparar éstos, los contadores analizan, registran, cuantifican, acumulan, sintetizan, clasifican, informan e interpretan los hechos económicos y sus efectos financieros en la empresa.” (Horngren, 2000)

La contabilidad, aparte de proporcionar información contable, es también una herramienta para la toma de decisiones. Los informes contables, el producto terminado del proceso contable, facilitan a los administradores, los propietarios, los inversionistas, entre otros, a tomar decisiones ya que éstos indican de una forma clara y ordenada la forma en que se gasta el dinero y que compromisos se han asumido. Además tiene la capacidad de prever los efectos futuros de la toma de decisiones y de brindar un rápido enfoque de las oportunidades, problemas o ineficiencias actuales.

1.6.3. Contabilidad financiera y administrativa

Es común que todos los estados financieros sirvan para todas las áreas de la contabilidad. La contabilidad financiera y la contabilidad administrativa guardan una serie de distinciones pero la principal es el uso que le dan los diferentes tipos de usuarios.

La contabilidad financiera es comúnmente utilizada por los usuarios externos: accionistas, proveedores, entidades bancarias y organismos de control, mientras que la contabilidad administrativa está direccionada a quienes toman decisiones en la empresa: ejecutivos de alto nivel, jefes de departamento, administradores y personas de altos niveles gerenciales.

Mientras la contabilidad financiera está inmersa en el proceso de definir los recursos financieros, obligaciones y actividades de una entidad, la contabilidad administrativa, también denominada gerencial, combina a la información contable y financiera con la planeación y el desarrollo administrativo.

1.6.4. Proceso contable

El modelo contable tradicional es el fundamento para ejecutar el proceso de registrar y resumir información referente a las transacciones económicas de un negocio.

El modelo contable tradicional contempla la partida doble. Las transacciones económicas o contables se registran en el diario general de acuerdo a su orden de realización.

En el proceso contable analítico se pueden observar los efectos que produce las diferentes transacciones sobre: los activos, pasivos y patrimonio de la empresa. “Es decir cada una de las transacciones afecta significativamente a una parte de los dos componentes del Balance General.

El proceso contable se inicia con el registro de las transacciones en uno de los registros de entrada original, luego viene el proceso de la mayorización, el balance de comprobación, los ajustes, la hoja de trabajo y los estados financieros.” (Vásconez, 2002)

1.6.5. Estados financieros

Los estados financieros son el principal medio para proveer de información financiera tanto a los interesados internos como a los externos. Éstos son un conjunto de informes que resumen información financiera de vital importancia.

“Los estados financieros suministran información acerca de la situación financiera, gestión económica y cambios en la posición financiera de la empresa. Han de permitir la toma de decisiones, tales como comprar, mantener o vender acciones; evaluar empresas; determinar los beneficios distribuibles y los dividendos.” (Amat, Perramon, & Alemany, 2005)

Entre los principales usuarios de los estados financieros se encuentran los inversores, los empleados, los prestamistas, los proveedores y acreedores, los entes de control y el público en general.

La gerencia de la empresa es la principal responsable de la preparación de los estados financieros y de acuerdo a la normativa vigente sobre los estados financieros y su presentación la NIC 1 informa la manera en que éstos deben ser preparados y expuestos.

1.6.5.1. NIC 1, Presentación de Estados Financieros

La NIC 1 expone la normativa que se necesita para que se puedan presentar los estados financieros, esta normativa busca también establecer las semejanzas que existen entre los mismos, así como también proporciona una estructura global para éstos y establece los requerimientos de contenido que deben tener para ser publicados por las entidades.

Esta norma es aplicable a las entidades con ánimo de lucro y para la presentación de todo tipo de estados financieros. No aplica a la presentación de información intermedia o a medida.

La NIC 1 incluye a los siguientes componentes en un conjunto completo de estados financieros:

- a) Balance (estado de situación financiera).

- b) Cuenta de resultados (estado del resultado integral).
- c) Estado de cambios en el patrimonio neto.
- d) Estado de flujos de efectivo.
- e) Notas a los estados financieros.

1.7. Sistema de control interno

Un sistema de control interno, en una organización, es el conjunto de elementos y procedimientos que forman parte del proceso administrativo y buscan la efectividad en las actividades de operación, presentación de información financiera y cumplimiento de leyes.

1.7.1. Control interno

El control interno tiene un alto grado de valor en la estructura administrativa contable de una entidad, sea ésta grande o pequeña, ya que un sistema de control bien estructurado proporciona confiabilidad de los estados contables, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa y cumplimiento de leyes, entre algunas de sus virtudes.

El control interno es directamente proporcional en cuanto al tamaño de una organización ya que mientras más compleja sea una entidad, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, en consecuencia una empresa unipersonal necesita un sistema de control ajustado a sus necesidades.

A menudo cuando una entidad tiene más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas, la administración empieza a perder el control siendo necesario establecer un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y comprensible, para todo nivel, comprometiendo a todos los individuos de la organización, suministrando así una buena razonabilidad en sus objetivos.

1.7.1.1. Modelos de control interno

El modelo COSO I

El informe COSO es el resultado de la investigación realizada, por los organismos competentes y gente especializada, con el propósito de garantizar una mayor

disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. El enfoque de estos objetivos son: operativos, información financiera de cumplimiento.

El modelo COSO II

La segunda versión del informe COSO es una ampliación del primer modelo, dotando al control interno un mayor enfoque a la gestión de riesgos.

El modelo COCO

Este modelo lo dio a conocer el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), por medio del consejo denominado The Criteria of Control Board que es quien se encarga de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre el control interno.

COCO nace de una profunda revisión sobre el informe COSO con el propósito de hacer el planeamiento de un modelo más sencillo y comprensible. El resultado es un modelo más sencillo y dinámico encaminado a mejorar el control.

El modelo MISIL

El Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano es un modelo derivado del informe COSO ya que para su desarrollo y definición utiliza la misma estructura identificando sus componentes principales, considerando que son de aplicación general.

El distintivo de este modelo es que está enfocado a satisfacer las necesidades de un marco de control para las empresas y los gobiernos de la región de América latina.

El modelo CORRE

La base del Control de los Recursos y los Riesgo –Ecuador- son los informes: COSO I, COSO II y MISIL. Además se procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de contenidos faciliten su comprensión y aplicación.

1.7.2. Informe COSO

Las organizaciones y la administración están conscientes de que existen pautas para mejorar el control de sus actividades y el control interno brinda la oportunidad de satisfacer estas necesidades a través del informe COSO. El informe COSO orienta sus esfuerzos a fortalecer el control interno de todas las organizaciones independientemente de su naturaleza.

1.7.2.1. Antecedentes

El informe COSO expresa que; tiene una importancia enorme básicamente por dos hechos:

1. “Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión entre gente de negocios, legisladores, reguladores, y otros. Ello daba como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual ocasionaba problemas en las empresas. Con el informe COSO esto se soluciona.
2. Actualizó la práctica del control interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre el mismo, con los consiguientes dictámenes externos.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

1.7.3. Definición de control interno

El informe COSO define:

“Control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

En esta definición del control interno existen varios conceptos fundamentales; el control interno: 1) es un proceso, 2) es ejecutado por personas, 3) solamente brinda una seguridad razonable, y 4) busca la consecución de objetivos. Cabe recalcar que el consejo de directores en nuestro medio son los socios o accionistas.

1.7.4. Conceptos fundamentales del control interno

El informe Coso enumera los siguientes conceptos fundamentales para el control interno:

1.7.4.1. Un proceso

El control interno compromete a una serie de actividades que se realizan en una entidad, tales actividades son las que dan el giro al negocio independientemente de cómo este sea manejado.

“El proceso de los negocios, que es conducido con o a lo largo de las unidades o funciones de la organización, es administrado mediante el proceso básico gerencial de planeación, ejecución y monitoreo. El control interno es parte de ese proceso y está integrado al mismo. Les facilita funcionar y monitorear su conducta y relevancia continuada. Es una herramienta usada por la administración, no un sustituto de la administración.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

El sistema de control interno tiene que ser construido de forma que sea parte de la esencia de la empresa enfocándose en las actividades operacionales, ayudando a alcanzar sus objetivos y a colaborar con la calidad del negocio.

1.7.4.2. Personal

“El control interno es ejecutado por un consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad. Es realizado por las personas de una organización quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en su sitio.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

En la organización cada individuo tiene que conocer su responsabilidad y su límite de autoridad, es por eso que debe existir un buen ejemplo desde el nivel más alto de la entidad para que todo el personal maneje un mismo criterio.

1.7.4.3. Seguridad razonable

El control interno cubre varias necesidades de una empresa y proporciona pautas para un buen manejo de ésta proporcionando así sólo una seguridad razonable, del logro de los objetivos, frente a fuerzas ajenas que están fuera del alcance del control interno.

La probabilidad de conseguir los objetivos “está afectada por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno. Ellas incluyen la realidad de que los juicios humanos en la toma de decisiones pueden ser defectuosos, las personas responsables del establecimiento de los controles necesitan considerar sus costos y beneficios relativos, y la desintegración puede ocurrir a causa de fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones. Adicionalmente, los controles pueden circunscribirse a la colusión de dos o más personas. Finalmente, la administración tiene la capacidad de desbordar el sistema de control interno.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

1.7.4.4. Objetivos

En toda organización los objetivos guardan una especial relevancia, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante.

El informe COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes:

Objetivos de Operación.- son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la organización.

Objetivos de Información Financiera.- se refiere a la obtención de información financiera contable.

Objetivos de Cumplimiento.- están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos estatales, así como también a políticas emitidas por la Gerencia.

Un objetivo puede ubicarse en más de una categoría ya que en un sistema de control interno efectivo todos sus componentes interactúan.

1.7.5. Control interno efectivo

Para que un sistema de control interno sea efectivo el personal debe reconocer la razonabilidad de los tres objetivos claves que propone el Informe COSO. Esto significa que: a) se entiende que los objetivos operativos se los tiene que ir consiguiendo por intervalos de tiempo, b) la elaboración de los estados financieros es confiable, y c) se cumple con leyes, normas y regulaciones tanto externas como internas.

Hay que reconocer que el control interno es un proceso y por ende su evaluación se la realiza al transcurrir el tiempo.

Por otro lado un sistema de control interno es efectivo cuando todos sus componentes están trabajando de forma idónea.

El control interno busca satisfacer el buen funcionamiento de los cinco criterios del control interno pero esto no quiere decir que todos ellos trabajen en el mismo nivel, pueden existir diferentes formas de controlarlos según el juicio de cada organización.

El control interno es parte de la administración en consecuencia no todo lo que se realiza en el proceso administrativo se tiene que ejecutar en un sistema de control interno efectivo.

1.7.6. Componentes del control interno

Los componentes del control interno están ligados al proceso administrativo y se encuentran interrelacionados entre sí. Los componentes del control interno que propone el informe COSO son:

- a) Ambiente de control
- b) Valoración de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Monitoreo

El control interno no es un proceso serial, en consecuencia todos sus componentes influyen en los otros tornándose en un proceso multidireccional. Los cinco componentes del control interno son relevantes para cada una de las categorías de los objetivos que persigue una organización.

1.7.6.1. Ambiente de control

El ambiente de control influye en la manera de como: a) se estructuran las actividades de la empresa, b) se establecen los objetivos organizacionales, y c) se valoran los riesgos. La historia y la cultura organizacional también influyen al ambiente control en la manera de cómo manejar al personal de la organización. “Las entidades efectivamente controladas se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa, y establecen un *tono por lo alto* positivo. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

1.7.6.1.1. Factores del ambiente de control

Los factores del ambiente de control son de vital importancia en una entidad pero son aplicados de diferente forma, ajustándose a la naturaleza de cada organización.

Integridad y valores éticos

La integridad y los valores éticos se trasladarán a la consecución de objetivos y a un buen sistema de control interno, si existe una buena cultura corporativa, respaldando a la administración y monitoreo de los demás componentes del control interno.

Compromisos para la competencia

“La administración necesita especificar los niveles de competencia para los trabajos particulares y convertirlos en requisitos de conocimiento y habilidades. Los conocimientos y habilidades necesarios podrán a su turno depender de la inteligencia, entrenamiento y experiencia de los individuos.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

Es imprescindible que la administración reconozca los cargos que tiene que existir en la entidad con el fin de no malgastar recursos y no realizar contrataciones vanas de empleados.

Filosofía y estilo de operación de la administración

La filosofía y el estilo de operación de la administración fomenta la manera de como se está dirigiendo a la empresa y variará de acuerdo a cuan formal sea la organización, dotando a la administración informal en una entidad pequeña y en la administración formal para una entidad grande utilizando políticas, indicadores, reglamentos, entre otros.

Estructura organizacional

“La estructura organizacional de una entidad proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

En el diseño de una estructura organizacional se puede observar el establecimiento de autoridad, responsabilidad, y políticas para el flujo de información. Este diseño dependerá del tamaño y de la naturaleza de cada entidad.

Asignación de autoridad y responsabilidad

La asignación de autoridad y responsabilidad determina varios aspectos frente a los cuales los individuos deben actuar en la organización. Tales aspectos se traducen en las iniciativas y los límites al que el personal está expuesto en el desarrollo de sus actividades.

Políticas y prácticas sobre recursos humanos

Las prácticas sobre recursos humanos intentan trasladar hacia los individuos de la entidad la buena conducta y el relacionamiento que debe existir en la entidad, mientras que las políticas se enfocan en la normativa y los procesos que tanto recursos humanos como cada empleado debe cumplir o realizar para su buen desempeño.

1.7.6.2. Valoración de riesgos

Los riesgos que enfrentan las entidades en todos sus niveles no dependerán de su tamaño, estructura, naturaleza o clase. Estos riesgos pueden ser provenientes de agentes internos y externos y deben de ser valorados en base a los objetivos que persigue una entidad.

“La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

La habilidad de operación de las entidades se ve afectada por los riesgos, pero hay que tomar en cuenta que no se pueden reducir los riesgos a cero, lo único que se trata es de aceptar cuántos de éstos se pueden manejar y mantenerlos.

1.7.6.3. Actividades de control

Para ejercer las actividades de control se debe crear políticas y aplicar procedimientos que proporcionen seguridad de que se está realizando una buena gestión administrativa, “tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005).

Cada política que se crea viene acompañada de su procedimiento que es el camino a seguir para cumplir con tal política.

1.7.6.4. Información y comunicación

La información que requiere una entidad tiene que estar al alcance de todos los individuos de la empresa, de acuerdo a su necesidad, para alcanzar las tres categorías de objetivos que propone el Informe COSO. Una buena toma de decisión por parte de la gerencia puede ser influenciada por la información oportuna que ésta tenga en sus manos.

“Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Ella se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

Podemos añadir que la comunicación es interna y externa, y que cada individuo en la organización debe estar bien informado sobre cuál es su papel en la entidad y recibir información de calidad para realizar eficientemente sus actividades.

1.7.6.5. Monitoreo

El buen desempeño de un sistema de control interno dependerá de los procesos que se lleven a cabo, en el transcurso del tiempo, para monitorearlo. Para ello existen tres tipos de monitoreo: monitoreo ongoing, evaluaciones separadas y una mezcla de ambas.

“El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias de control interno deben reportarse hacia arriba, informando los asuntos delicados a la gerencia, a la junta directiva.” (O'Reilly, Schawartz, Steinberg, Tanki, & Spear, 2005)

El monitoreo ongoing está ligado al control interno y surge como una base de autoevaluación, cuando existe un nivel alto de efectividad del monitoreo ongoing son menos frecuentes las evaluaciones separadas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

2.1. Antecedentes

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., en la actualidad está encargada de distribuir los productos de la empresa PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A. a la mayor parte de su red de vendedoras, asociadas a su marca, residentes en la ciudad de Quito. AVON está establecida en el Ecuador desde el año de 1992 y tiene como objetivo de comercialización la venta directa de cosméticos, ofreciendo a la mujer ecuatoriana oportunidades de trabajo y de progreso, procurando así mantenerse con un crecimiento constante en ventas y reafirmando la consolidación de su marca en el mercado. AVON como ya se sabe no solo vela por mantener un margen elevado en sus ganancias sino que también realiza ayuda social y promueve el cuidado del medio ambiente por lo que se encuentra en un constante cambio de los procesos productivos, de empaque y de distribución, con el propósito de contribuir con la conservación del planeta, es por eso que PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., debe cumplir con los estándares de distribución que ayuden al desarrollo paralelo de ambas entidades.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., se siente motivada en ser la principal proveedora de servicios logísticos y de distribución para AVON ya que esta última mantiene una amplia gama de productos, los mismos que son distribuidos por el personal de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., en el norte, centro y sur de Quito.

Por otro lado AVON tiene el reconocimiento de ser la mayor empresa de venta directa de cosméticos en el mundo por lo que PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., tiene que realizar constantes cambios de estrategias para cumplir con las necesidades de su cliente exclusivo.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., nació de una actividad de tipo familiar e informal que día a día va creciendo y demandando de más personal de apoyo y de otro tipo de infraestructura para cumplir los objetivos de distribución que AVON requiere.

En el 2009 el negocio era netamente familiar y no se llevaba la contabilidad de los hechos transaccionales pero en poco tiempo el nivel de ventas de servicios alcanza y supera los cien mil dólares por lo que se transforma de persona natural no obligada a llevar contabilidad en persona natural obligada a llevar contabilidad. Por otra parte AVON ejerce presión para que el negocio en ese entonces con figura de persona natural se transforme en una sociedad, por lo que para junio de 2010 se constituye PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

Al momento hay conflicto con uno de los socios de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., por lo que la empresa no presenta utilidad en sus resultados. La empresa solo está prestando servicios administrativos a Jorge Padilla que a su vez es gerente general de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., y que actualmente junto con el jefe de operaciones son el vínculo corporativo con AVON. Hay que reconocer que todos los esfuerzos que se han estado promoviendo tienen el objetivo de depurar esta serie de conflictos y crear únicamente la figura de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., como proveedora de servicios exclusiva de AVON, que es lo que ambas partes requieren actualmente.

2.2. Marco legal

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., realiza el desarrollo normal de sus actividades en base a la Constitución de la República del Ecuador y a los siguientes códigos, leyes (y sus respectivos reglamentos), ordenanzas y organismos de control:

- Código Civil
- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito
- Ley de Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial
- Ordenanzas Municipales
- Cámara de Comercio

- Superintendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Internas
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerio de Relaciones Laborales
- Agencia Nacional de Tránsito
- Comisión de Tránsito del Ecuador

2.3. Objeto social y duración

Objeto social

La Compañía tendrá por objeto social principal, la distribución y comercialización al por mayor y menor puerta a puerta a nivel nacional de: cosméticos, perfumería, bisutería, insumos de belleza, todo lo relacionado con la estética, correspondencia, periódicos, revistas, entre otros, y todo lo inmerso en la carga liviana.

Duración

El plazo de duración de la Compañía será de cincuenta años contados desde la fecha de inscripción de la presente escritura pública en el Registro Mercantil, pudiendo prorrogarse o disolverse anticipadamente.

2.4. Objetivos de la empresa

Como parte de la planeación estratégica PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., ha desarrollado objetivos que: a) no están claros y ni precisos, b) no están estipulados de una manera formal, y c) están enfocados, algunos de ellos, a nivel personal y no al empresarial. Más adelante, en el capítulo 3 se redactan los objetivos propuestos para PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

2.5. Misión

Ser líderes en los servicios de LOGÍSTICA Y TRANSPORTE, proporcionando servicios adaptables e integrales, dando soluciones flexibles con tratamientos personalizados. Entregando gente honesta y comprometida a superar las expectativas de nuestros clientes.

2.6. Visión

Constituirnos únicos en los servicios logísticos y transporte de entrega directa en el Ecuador. Realizando un trabajo bien hecho y comprometiéndonos a servir y maximizar las utilidades del cliente interno y externo. Creando un sentimiento profesional de servir y recibir satisfacción de nuestros clientes.

2.7. Principios y valores corporativos

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., ha tomado como referencia a los siguientes principios y valores, éstos en su mayoría son conocidos por todos empleados que conforman la empresa, sin embargo la administración está recordándolos a cada momento a todo el personal para crear un ambiente pleno de trabajo. A continuación describimos la base de los principios y valores que observa la empresa:

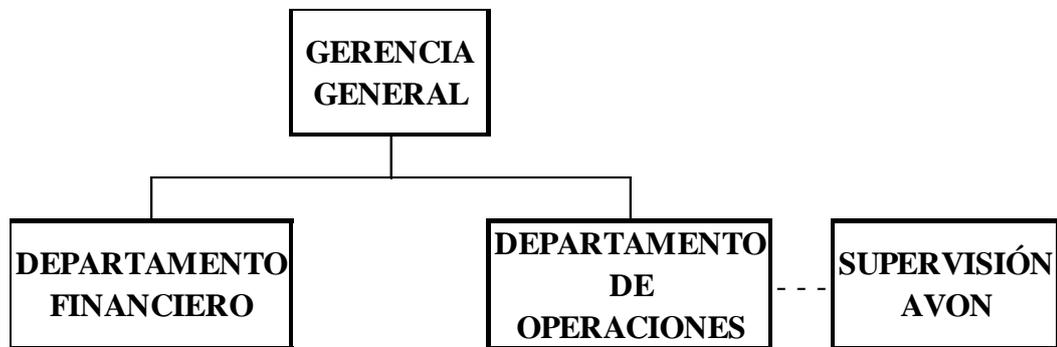
- Honestidad, manejando siempre de una manera transparente las relaciones tanto internas como externas, promoviendo así la confianza en el día a día.
- Responsabilidad, realizando las tareas encomendadas a su debido tiempo y enmarcadas en los parámetros éticos, haciendo las cosas de manera correcta desde el inicio hasta el final.
- Justicia, reconociendo, respetando y haciendo valer los derechos de los demás, manteniendo un sentimiento de humanidad y comprensión para quienes comentan un error.
- Lealtad, generando siempre un sentimiento de apego y fidelidad, logrando un alto compromiso con los objetivos y planes de la organización, dando lugar a un clima de desempeño en equipo para alcanzar el éxito.
- Respeto y tolerancia hacia los demás, promoviendo una cultura preocupada por los problemas de los demás dando soluciones y proporcionando el mejor trato que cada individuo se merece en la organización.
- Libertad, fomentar la descentralización, permitiendo a los miembros de la empresa que tomen decisiones que beneficien a la organización y sus compañeros.

- Compañerismo, trabajando como una sola familia en todo momento y en cualquier tipo de circunstancia, extendiendo siempre la mano al que más lo necesite creando un verdadero compromiso de solidaridad.

2.8. Organigramas

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., no posee organigramas y no se puede observar la estructura organizacional por lo que no se identifica de forma precisa la jerarquía, disminuyendo así los canales de comunicación y supervisión, pero el gerente general manifiesta que hay la siguiente estructura departamental en la empresa:

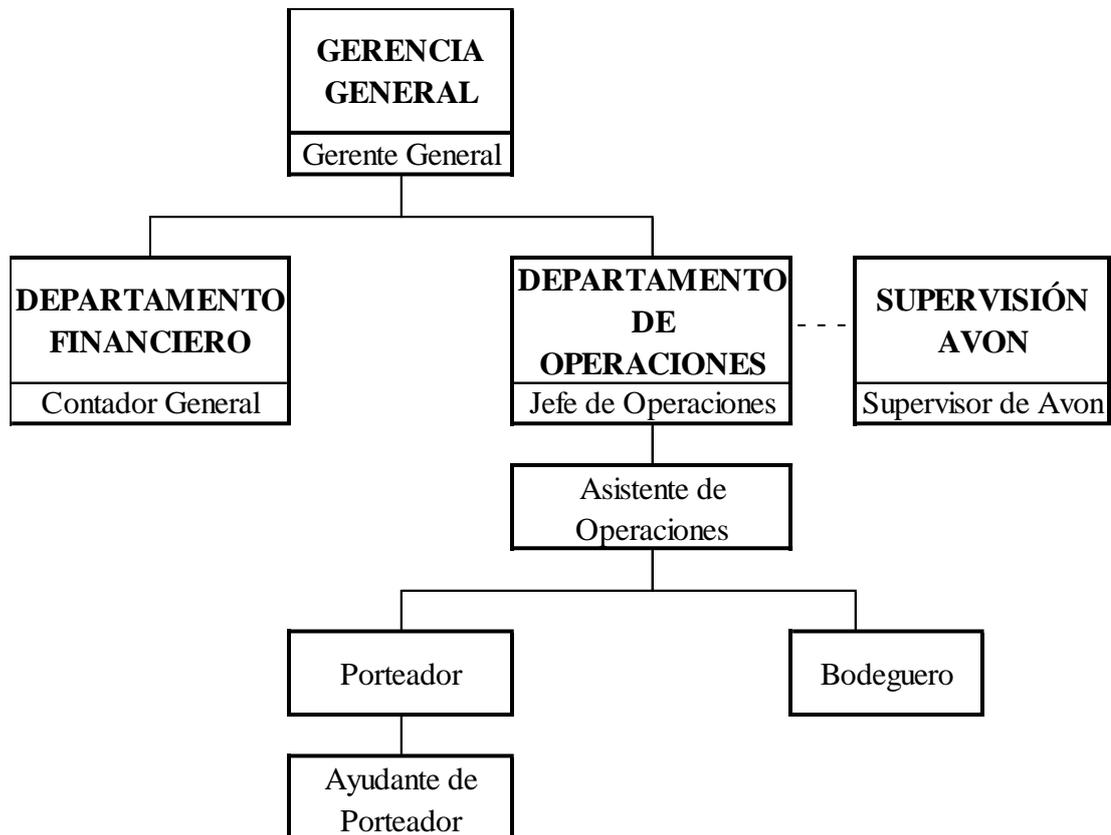
Organigrama estructural



Elaborado por: Santiago Salas

Nota: El servicio prestado es también monitoreado por el Departamento de Transportes AVON.

Organigrama posicional



Elaborado por: Santiago Salas

2.9. Análisis ambiental

El siguiente análisis permitirá visualizar todo aquello que afecta de forma externa el desempeño de la empresa y cómo ésta puede desenvolverse en ese entorno.

2.9.1. Análisis macroambiental

En el análisis macroambiental se abordarán los factores más relevantes que tengan incidencia en la empresa.

2.9.1.1. Incidencia del factor político

Históricamente la política en el Ecuador ha sido marcada por varios hechos que han manchado su historia dejando así un legado de incertidumbre en los ecuatorianos,

tales sucesos afectan de manera significativa a la actualidad nacional y son la base del estrés político actual, promoviendo así la falta de veracidad, el desinterés social y la disconformidad.

La política ecuatoriana también se ve afectada por el gran número de partidos que en gran medida buscan solo un interés político y dejan a un lado el verdadero sentido para lo cual fueron creados. En este sentido la burocracia ha sido quien dirige el estado ecuatoriano tornándolo ineficiente, estático y corrupto.

El factor político repercute directamente en toda actividad societaria ya que da al país su estabilidad, y por lo ya descrito, en la inestabilidad política en la que nos encontramos los empresarios se encuentran desmotivados al momento de invertir creando un ambiente hostil para un propicio desarrollo empresarial.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., se ve afectada en gran medida por las decisiones políticas que tengan que ver con el alza de impuestos, alza de combustibles, regulación vial y terrestre y beneficiada con la rehabilitación y construcción de nuevas carreteras y otorgamiento de créditos para las PYMES.

2.9.1.2. Incidencia del factor económico

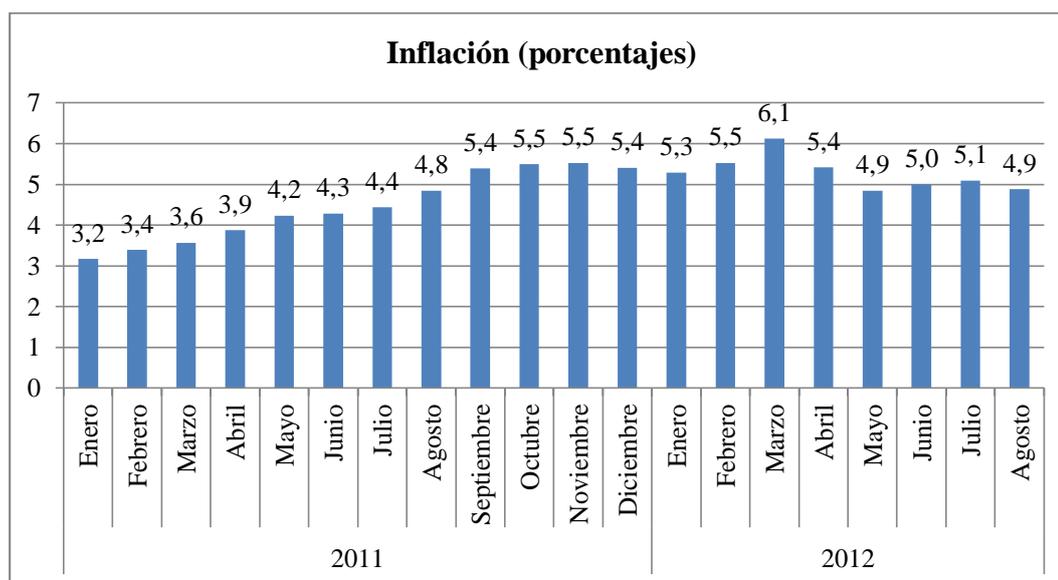
Inflación

En la economía la inflación es un indicador que nos permite visualizar la manera en como el nivel de precios de los bienes y servicios aumentan en base a un poder adquisitivo y a una relación de tiempo.

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.” (Banco Central del Ecuador)

Como podemos observar en el gráfico la inflación en el país tiene un crecimiento no muy acelerado. Su porcentaje más bajo se encuentra situado el mes de enero de 2011, que es de 3.17%, mientras que el más alto está ubicado en el mes de marzo de 2012 y corresponde al 6.12%, siendo el promedio del gráfico el de 4.79%.

Gráfico 1: Inflación desde enero de 2011 hasta agosto de 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Santiago Salas

La inflación en el país desde enero de 2011 ha estado en constante crecimiento hasta marzo de 2012, en adelante permanece estable y con una pequeña tendencia a decrecer, lo que significa que si bien en el año 2011 y el primer trimestre del 2012, había inestabilidad económica disminuyendo el poder adquisitivo de las personas y provocando niveles de disminución en ventas para las empresas, en el segundo y casi tercer trimestre del 2012 se puede observar un aire de calma tanto para los clientes así como para los proveedores.

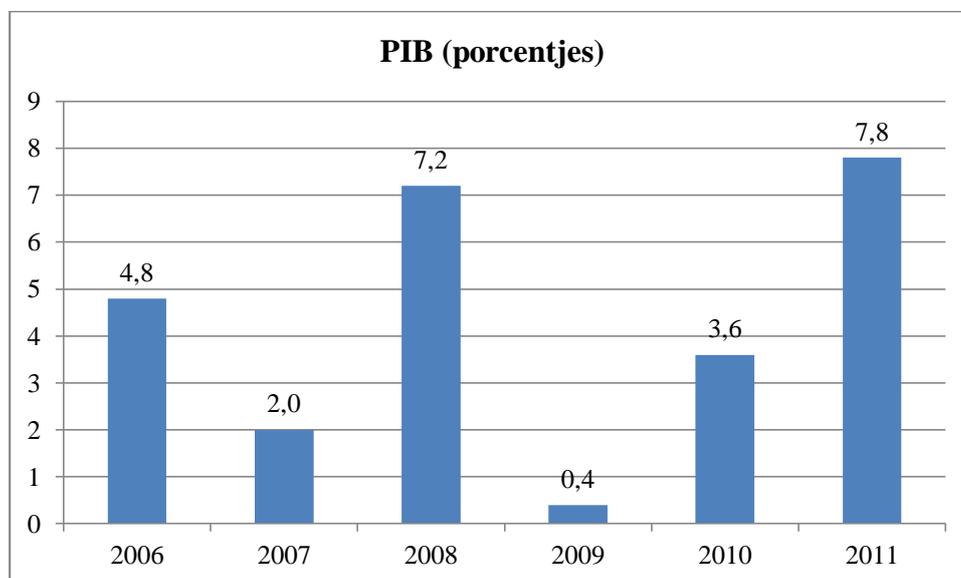
Producto Interno Bruto

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.” (Banco Central del Ecuador)

El PIB es calculado en la contabilidad nacional y un aumento de este se lo puede interpretar como un crecimiento en la economía del país. Sin embargo varios autores

y críticos de la economía enfatizan que el PIB no es un sinónimo de bienestar social o de desarrollo de un país ya que deja varios factores de lado y se concentra solo en la contabilización de la producción.

Gráfico 2: Tasa de crecimiento anual del PIB desde el 2006 hasta el 2011



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Santiago Salas

El gráfico nos indica que el PIB en años anteriores tiene tasas crecientes y decrecientes por lo que para el año 2009 existió una tasa del 0,4% que se incremento hasta llegar al 3,6% en el 2010 y al 7,8% en el 2011.

Por lo dicho anteriormente si bien estamos en miras de una buena producción interna en cuanto al PIB esto no se ve vislumbrado ante otros factores.

Riesgo País

“El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en

moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.” (Banco Central del Ecuador)

En palabras más cotidianas el riesgo país es el nivel de riesgo que tienen los inversionistas ante la probabilidad de perder su dinero en un determinado país, este nivel de riesgo lo determinan varios factores como: políticos, sociales, económicos, naturales entre otros.

Tabla 2: Puntos EMBI en el Ecuador entre septiembre y agosto de 2012

Fecha	Valor
Septiembre-17-2012	722.00
Septiembre-16-2012	723.00
Septiembre-15-2012	723.00
Septiembre-14-2012	723.00
Septiembre-13-2012	778.00
Septiembre-12-2012	776.00
Septiembre-11-2012	778.00
Septiembre-10-2012	778.00
Septiembre-09-2012	778.00
Septiembre-08-2012	778.00
Septiembre-07-2012	778.00
Septiembre-06-2012	776.00
Septiembre-05-2012	788.00
Septiembre-04-2012	789.00
Septiembre-03-2012	791.00
Septiembre-02-2012	791.00
Septiembre-01-2012	791.00
Agosto-31-2012	791.00
Agosto-30-2012	786.00
Agosto-29-2012	783.00
Agosto-28-2012	775.00
Agosto-27-2012	775.00

Agosto-26-2012	774.00
Agosto-25-2012	774.00
Agosto-24-2012	774.00
Agosto-23-2012	775.00
Agosto-22-2012	774.00
Agosto-21-2012	770.00
Agosto-20-2012	796.00
Agosto-19-2012	795.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

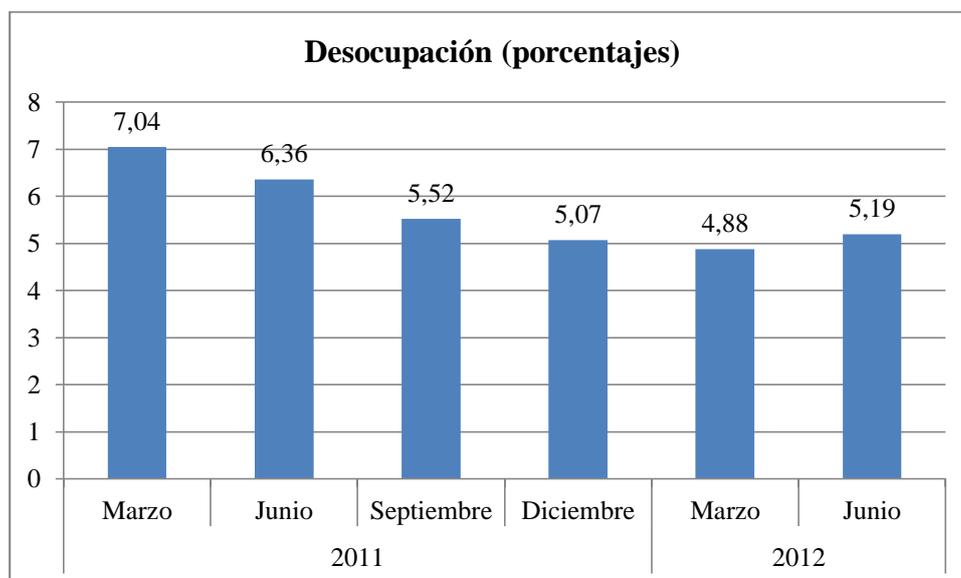
En el caso particular de nuestro cliente este factor tiene que ser alentador para que siga incrementando su inversión en espera de que la rentabilidad supere las expectativas empresariales. Paralelamente para todas las empresas del medio el riesgo país, como se puede ver en la tabla, ha ido bajando paulatinamente entre los meses de agosto y septiembre lo que genera un panorama tolerable para los inversores extranjeros y nacionales.

Desempleo

La tasa de desempleo indica el nivel de porcentaje con que crece la desocupación (trabajador que carece de empleo) en el mercado de trabajo.

El desempleo trae consigo efectos económicos y sociales negativos. En lo que concierne a la economía se producen menos bienes y servicios y se pierde la mano de obra disponible en ese lapso de tiempo, las familias pierden su poder adquisitivo frente a la oferta y esto hace que no se realice de forma normal el ciclo económico. En lo social es el origen de varios problemas para el individuo tales como: salud, autoestima, pérdida de las habilidades laborales, destrucción del núcleo familiar, deserción estudiantil, incremento de los índices delincuenciales entre otros.

Gráfico 3: Tasa de desocupación trimestral desde el 2011 hasta el segundo trimestre de 2012



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Santiago Salas

El gráfico hace referencia a la tasa de desempleo urbano promedio entre los dos sexos. Tanto en la fuente del gráfico como en el INEC se hace mención que la tasa de desocupación de sexo femenino es más alta que la de sexo masculino. Como indica el gráfico hubo un incremento de desempleo en el segundo trimestre del 2012 y como lo expresado en líneas anteriores, que el desempleo es mayor en el sexo femenino que en el masculino, podría esto ser propicio para incrementar nuevas plazas de vendedoras en la red de canales de distribución de nuestro cliente. Cabe recalcar que el incremento de representantes y de ventas de nuestro cliente es directamente proporcional al número de entrega de servicios de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

Tasas de Interés

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios

financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.” (Banco Central del Ecuador)

Para nuestro análisis tomaremos de referente la tasa activa que es la que está relacionada con el giro del negocio en cuanto a préstamos o cualquier otro tipo de obligaciones bancarias.

La tasa activa está dada por el sistema bancario y es el promedio ponderado que el Banco Central del Ecuador obtiene en función de la información suministrada por las instituciones financieras.

Tabla 3: Tasa de interés activa desde enero de 2011 hasta octubre de 2012

FECHA	VALOR
Octubre-31-2012	8.17%
Septiembre-30-2012	8.17%
Agosto-31-2012	8.17%
Julio-31-2012	8.17%
Junio-30-2012	8.17%
Mayo-31-2012	8.17%
Abril-30-2012	8.17%
Marzo-31-2012	8.17%
Febrero-29-2012	8.17%
Enero-31-2012	8.17%
Diciembre-31-2011	8.17%
Noviembre-30-2011	8.17%
Octubre-31-2011	8.17%
Septiembre-30-2011	8.37%
Agosto-31-2011	8.37%
Julio-31-2011	8.37%
Junio-30-2011	8.37%

Mayo-31-2011	8.34%
Abril-30-2011	8.34%
Marzo-31-2011	8.65%
Febrero- 28-2011	8.25%
Enero-31-2011	8.59%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Santiago Salas

Podemos observar en la tabla que la tasa activa desde el 2011 ha tenido una tendencia a la baja permaneciendo estable con el valor de 8.17% desde octubre del 2011 hasta octubre de 2012. En consecuencia el panorama es viable para acceder a créditos que permitan la expansión del negocio, siendo uno de los objetivos primordiales de la empresa acrecentar el volumen de servicios prestados, a través una infraestructura de mayores dimensiones que brinde estas facilidades.

2.9.1.3. Incidencia del factor tecnológico

Muchas empresas de élite alcanzan su gran nivel corporativo gracias a la influencia de la tecnología, hoy día vivimos en un mundo globalizado que demanda en gran parte que los seres humanos estemos actualizados y direccionados hacia las nuevas tendencias tecnológicas.

La tecnología ayuda en gran parte a la optimización de la producción y de los servicios prestados por las entidades facultando a éstas la posibilidad de captar nuevos mercados y ratificarse en su entorno actual.

Si bien la tecnología industrial busca satisfacer el consumismo, la tecnología también es utilizada para proteger el medio ambiente, lo ideal sería encontrar un nivel óptimo que en no esté solo direccionado a cubrir las necesidades de los más prósperos y esté también direccionado a solventar las necesidades de los que menos tienen.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., para su buen desarrollo empresarial está en constante búsqueda de nuevas tecnologías que permitan satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de la empresa dotando así facilidades para el trabajo en equipo. Al momento se cuenta con un equipo

informático, para un rápido acceso a las redes y al sistema informático contable, con un equipo de radio, para monitorear y solventar cualquier eventualidad que suceda en el transcurso de los entregas, y se quiere implementar un equipo informático lector de código de barras, para agilizar la recepción y el despacho de los productos, y un sistema de rastreo satelital para controlar y mejorar la seguridad y los tiempos de entrega puerta a puerta.

2.9.1.4. Incidencia del factor ecológico

La gestión ambiental en el Ecuador está determinada por varias políticas básicas ambientales, las mismas que promueven un desarrollo sustentable preocupándose de los aspectos sociales, económicos y ambientales.

Pero estas políticas carecen de valor si no existe un verdadero compromiso de cada uno de los individuos que habitamos un ecosistema.

Si bien existen políticas ambientales que PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., tiene que respetar, el verdadero compromiso de la empresa es el saber que cada acción humana afecta al ambiente y que cada actividad que se realiza tiene que estar vinculada con el cuidado del medio ambiente.

En lo posible PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., trata de realiza actividades de reciclaje y brinda apoyo a sus porteadores para que el parque automotor, con el que se presta los servicios de distribución, sea nuevo o tenga pocos años de circulación con el propósito de disminuir la contaminación ambiental. Así también se coordina el mantenimiento de los vehículos para que se encuentren en óptimo estado, y por último se realizan rutas de entrega en las que no se tengan que realizar doble recorrido.

2.9.2. Análisis microambiental

En el análisis microambiental se abordarán los factores externos más próximos a la empresa con los que mantiene estrecha relación.

2.9.2.1. Proveedores

Los proveedores en general desempeñan un papel muy importante en el funcionamiento de las empresas y permiten que éstas puedan alcanzar sus objetivos mejorando el desarrollo de sus actividades.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., observa tres tipos de proveedores: a) de bienes, b) de servicios y c) de recursos financieros.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., se ve altamente beneficiada con los bienes, servicios y recursos que le brindan sus proveedores en especial con los que tienen que ver con el servicio de transporte, es por eso que, independientemente de la necesidad que tenga la empresa, se demanda de los proveedores: ética profesional, buena o excelente calidad, precios razonables, descuentos, entregas a tiempo, créditos razonables, cotizaciones actualizadas, entre otras.

Tabla 4: Principales proveedores

PROVEEDORES	PRODUCTO O SERVICIO
Porteadores	Servicio de transporte y distribución
Movistar	Equipos y servicios de telecomunicación
Creaciones Violet	Uniformes de trabajo
Imprimax	Formularios e impresiones
Fesaecuador	Servicio de viajes y traslados
Arrendador	Servicio de arrendamiento

Fuente: PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

Elaborado por: Santiago Salas

2.9.2.2. Clientes

Básicamente la figura de un cliente es la de un receptor de bienes y servicios adquiridos a cambio de un medio de pago. El campo de acción que busca tener toda empresa es el de los clientes activos que son los que son fieles y constantes ante un proveedor.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., se quiere ver beneficiada con los ingresos que obtiene de su principal cliente, y para esto la empresa brinda un servicio de calidad apegándose a los estándares de entrega propuestos interna y externamente, demostrando diligencia y compromiso frente a la demanda de sus servicios.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., mantiene un contrato de exclusividad de servicios de distribución y reparto con AVON y para esto AVON ha desarrollado un documento denominado “Política de Entregas” en procura de cumplir y hacer cumplir los parámetros e indicaciones que están relacionados hacia el trabajo de reparto en el campo, el mismo que lo ha proporcionado a PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., ya que el área de transporte es uno de los actores principales para cerrar su cadena de servicio. Este documento, en todo momento, tiene que ser de fiel cumplimiento de ambas partes, ya que éste indica los requerimientos de AVON y su forma de monitoreo ante sus proveedores de servicios logísticos y de transporte. Ver documento en anexos como ANEXO 1.

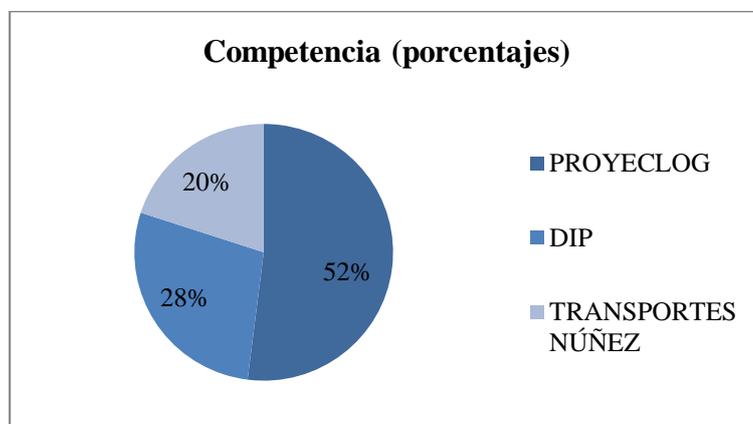
2.9.2.3. Competidores

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., consciente de la competencia que existe en el medio siente la necesidad de innovar sus servicios de modo que esto le permita permanecer en la competitividad corporativa entre las empresas de su rango.

La competencia para PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., no es otra cosa que las empresas que están prestando los mismo servicios y que en determinados momentos brindan ventajas y desventajas con los mismo clientes que PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., mantiene.

Al momento PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., tiene dos competidores directos, a continuación se indica un gráfico con los respectivos porcentajes de competencia frente a AVON.

Gráfico 4: Porcentaje de competencia



Fuente: PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

Elaborado por: Santiago Salas

2.9.2.4. Entidades reguladoras

Las entidades reguladoras son las que rigen el marco legal para que PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., pueda desempeñar sus actividades normales de comercio en forma legal y amparada en la ley. Las entidades u organismos reguladores y de control que observa la empresa están enunciados en este mismo capítulo en el numeral 2.2. Marco legal.

2.10. Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz FODA, a nivel general, de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., haciendo hincapié en los aspectos más relevantes que se ha podido observar respecto de la empresa en cuanto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a la que ésta mantiene y está sometida de forma interna y externa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>La misión y visión se ven reflejadas en el crecimiento de la empresa y están relacionadas con los objetivos corporativos.</p> <p>El área operativa tiene el conocimiento óptimo para llevar a cabo todas las actividades de servicio que la empresa ofrece.</p> <p>El personal operativo de la empresa tiene un trato digno y es capacitado para realizar sus labores lo que conlleva a un buen ambiente de trabajo.</p> <p>La empresa se ajusta rápidamente a las exigencias del cliente al contar con personal idóneo para el fin.</p> <p>Se cuenta con la infraestructura necesaria y un parque automotor moderno para brindar un servicio con los niveles de estándares requeridos.</p>	<p>Prestar los servicios de transporte, logísticos y de entrega a un solo cliente por motivos de exclusividad que han sido acordados por ambas partes.</p> <p>Varios procesos administrativos y contables no cuentan con una guía que regule sus actividades.</p> <p>No hay un adecuado control interno en la empresa.</p> <p>Las capacitaciones para el personal administrativo no son muy frecuentes.</p> <p>No existen manuales administrativos, contables, instructivos y reglamentos.</p> <p>La información contable no está actualizada.</p> <p>No existe una adecuada departamentalización, ni un organigrama posicional.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>La tasa de interés activa ha disminuido y ha permanecido estable, favoreciendo financiamiento externo.</p> <p>El constante crecimiento de pedidos de los clientes y la confianza depositada para extendernos más zonas de entrega.</p>	<p>Existe un gran nivel de competencia con empresas de mayor tamaño que prestan servicios similares.</p> <p>La incertidumbre por las políticas de impuestos y nuevas políticas de tránsito y circulación.</p>

<p>Alta tecnología de rastreo satelital y para monitoreo a través de equipos de radio y telecomunicaciones.</p>	<p>La inestabilidad política, social y económica.</p>
<p>Fortalecimiento de alianzas con empresas que manejan el mismo segmento de servicios.</p>	<p>La dificultad de acceso a nuevas tecnologías para dar un tratamiento más rápido en los tiempos de recepción, salida y distribución.</p>
<p>La expansión de la empresa hacia nuevos clientes creando nuevos modelos de entrega exclusivos para cada uno de éstos.</p>	<p>Cambios inflacionarios y pérdida en el poder adquisitivo de las personas.</p>
	<p>Altos índices delictivos y atracos hacia el personal de entrega en varias zonas de entrega y a nivel general.</p>

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. Análisis situacional actual

El siguiente análisis permitirá diagnosticar de una manera más clara y precisa la situación actual de cada departamento de la empresa, utilizando para este fin cuestionarios de control interno, hojas de hallazgos, flujogramas y narrativas de los procesos más importantes.

3.2. Departamento financiero

En estos últimos años la empresa ha tenido un crecimiento sostenido de sus ingresos y esto a su vez genera una mayor responsabilidad para la realización de Estados Financieros razonables tanto para los clientes internos, para una oportuna toma de decisiones, como para los clientes externos de la empresa, que están a la expectativa del desarrollo corporativo de la empresa.

El Departamento Financiero ha mantenido constantes cambios con el propósito de ajustarse a las necesidades que la empresa requiere. Entre las principales actividades que se desempeña el departamento tenemos el manejo de: a) los procesos contables, b) los procesos de recursos humanos, que tengan que ver con el aspecto contable, y c) algunos de los procesos administrativos.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área o proceso: Departamento Financiero

ECIDF

1/3

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

Nº	PREGUNTA	SI	NO	C	OBSERVACIÓN
1	¿Los procedimientos contables están documentados en manuales de contabilidad?		X	10	No hay manuales de contabilidad en la empresa.
2	¿Los estados financieros se actualizan mensualmente?		X	8	Se los actualiza al finalizar el año o en escasas ocasiones.
3	¿Existe un plan de cuentas ajustado al instructivo de la Superintendencia de Compañías respecto a las NIIF?		X	8	El plan de cuentas está desactualizado.-
4	¿Se realiza un análisis financiero para una efectiva toma de decisiones?		X	8	Las decisiones se las toma en base a la experiencia de los gerentes.
5	¿Existe una persona responsable del departamento financiero?	X		1	
6	¿Los problemas contables son solventados de manera oportuna?	X		2	
7	¿El departamento financiero cuenta con un Sistema Financiero Contable?	X		2	
8	¿El proceso contable se lo realiza conforme a las leyes y normas vigentes?	X		1	

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área o proceso: Departamento Financiero

ECIDF

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

2/3

Nº	PREGUNTA	SI	NO	C	OBSERVACIÓN
9	¿Son utilizados todos los módulos del Sistema Financiero Contable en el proceso contable?		X	6	Solo se utilizan los módulos que realizan las transacciones y el Estado de Situación Financiera.
10	¿Existe respaldos en hojas de cálculo Microsoft Office Excel sobre los cálculos efectuados por contabilidad?	X		1	
11	¿El Sistema Financiero Contable permite a los usuarios obtener estados financieros confiables?	X		1	
12	¿La documentación fuente es debidamente utilizada y archivada?	X		1	
13	¿Todas las transacciones realizadas son ejecutadas en el Sistema Financiero Contable utilizado?	X		1	
14	¿Se verifican que las transacciones hayan sido procesadas correctamente por el Sistema Financiero Contable utilizado?	X		1	

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área o proceso: Departamento Financiero

ECIDF

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

3/3

Nº	PREGUNTA	SI	NO	C	OBSERVACIÓN
15	¿Existen controles para cada grupo de las cuentas contables?		X	10	No existen controles para las cuentas.
Total				61	
Nivel de riesgo				4.07	
Nivel de confianza				5.93	

Nivel de riesgo

Alto	7 al 10	Conclusión: El nivel de riesgo es moderado pero hay que proponer controles para que el nivel de riesgo disminuya.
Medio	4 al 6 4.07	
Bajo	1 al 3	

Realizado por:	Santiago Salas
Fecha:	
Revisado por:	
Fecha:	

Hoja de hallazgos de Control Interno del Departamento Financiero

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

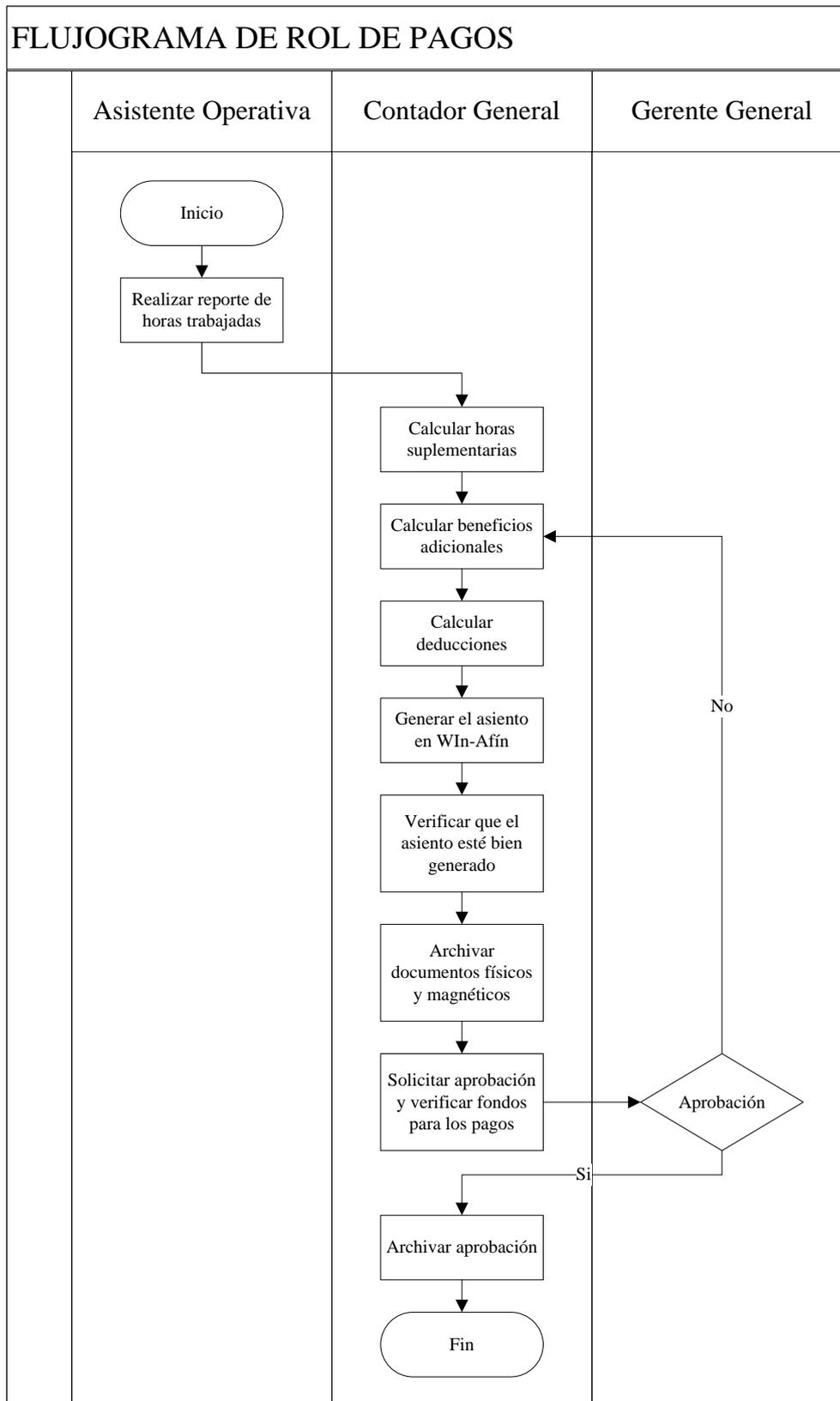
HOJA DE HALLAZGOS

Área o proceso: Departamento Financiero

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

Ref.	Condición	Criterio	Causa	Efecto
ECIDF N° 1	El manual de procesos de contabilidad no ha sido elaborado.	El informe COSO propone como actividad de control la creación de procedimientos y políticas.	La Gerencia General no ha puesto énfasis en la elaboración de un manual de contabilidad ajustado a sus necesidades.	La información contable no es 100% confiable y se genera un mal estar en el Departamento Financiero.
ECIDF N° 2	Los estados financieros no se actualizan mensualmente.	El informe COSO propone que la información sea de calidad, oportuna, actual, exacta entre otras.	No existen políticas claras de contabilidad al respecto.	Hay retraso en la presentación de la información financiera a los socios de la empresa.
ECIDF N° 3	Existe un plan de cuentas desactualizado y no ajustado a las necesidades de la empresa.	La Superintendencia de Compañías determina los formularios de presentación de estados financieros bajo NIIF.	La Gerencia General no ha puesto énfasis en la elaboración de un plan de cuentas ajustado a la normativa de la Superintendencia de Compañías.	No se está dando cumplimiento a la normativa vigente de los organismos de control.
ECIDF N° 4	No se realiza un análisis financiero para la toma de decisiones.	El informe COSO propone utilizar actividades de control financieras.	Existe incertidumbre sobre los estados financieros ya que están desactualizados y solo manejan cierto tipo de cuentas.	Las decisiones tomadas por la gerencia no están siendo efectivas y no se están canalizando bien los recursos.
ECIDF N° 9	No se utilizan todos los módulos del Sistema Financiero Contable.	El informe COSO propone utilizar actividades de control financieras.	No hay un debido asesoramiento del programa utilizado y solo hay auto aprendizaje del mismo.	Se están mal gastando los recursos y los procesos pueden ser manipulados fácilmente.
ECIDF N° 15	No existen controles para las cuentas contables.	El informe COSO propone utilizar actividades de control financieras.	No existen los debidos controles ni evaluaciones de los mismos.	La información contable no es 100% confiable y se genera un mal estar en el Departamento Financiero.

Flujogramas y narrativas más relevantes del departamento financiero



Elaborado por: Santiago Salas

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CÉDULA NARRATIVA

Área o proceso: Rol de Pagos

CNRP

1/1

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

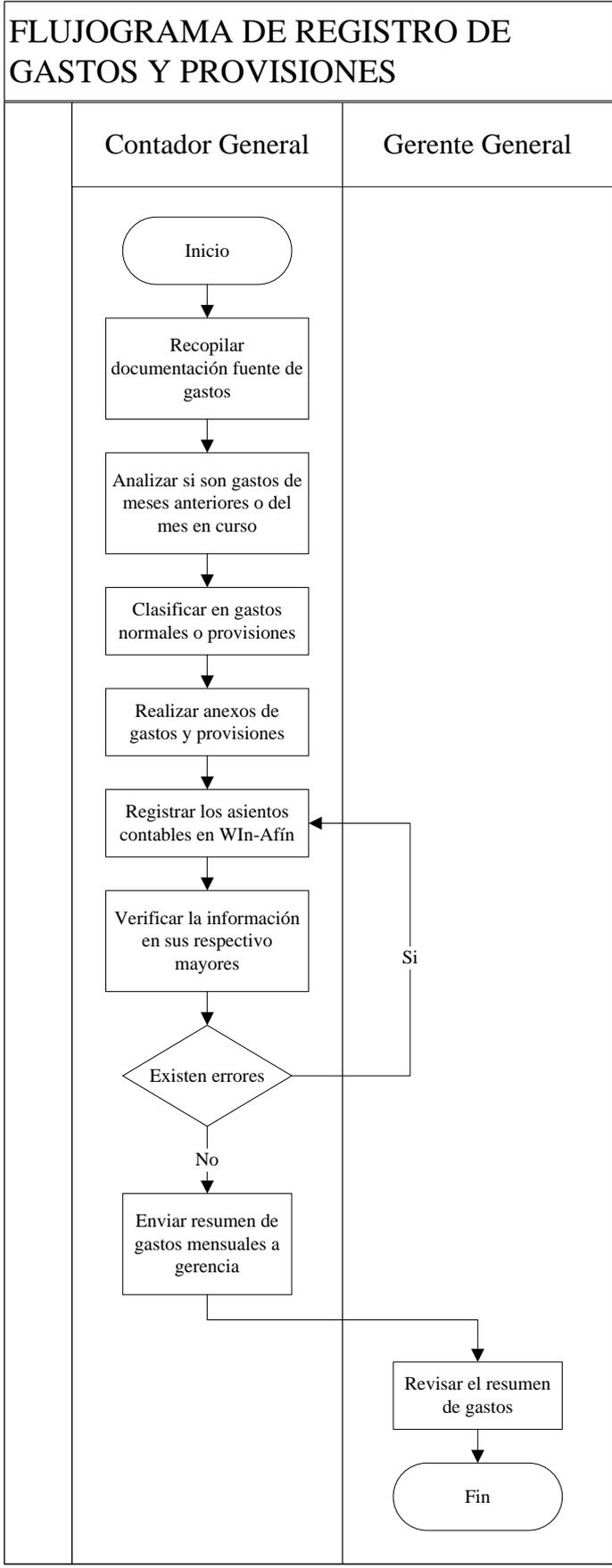
Para iniciar el proceso del cálculo del rol de pagos la Asistente Operativa mensualmente realiza el reporte de horas trabajadas en una hoja excel, de los empleados que mantienen dependencia laboral con PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., el mismo que lo transfiere al contador general.

El Contador General se encarga de calcular las horas suplementarias, beneficios adicionales y deducciones correspondientes a cada trabajador. Luego de realizar los respectivos cálculos el asiento contable es generado y verificado en Win-Afín. Los archivos tanto físicos como magnéticos son archivados en orden cronológico.

El Gerente General es el encargo de aprobar el rol colectivo y los roles individuales correspondientes a cada mes.

Si existe la aprobación del Gerente General el Contador General procede a archivar la aprobación y a verificar los fondos para realizar el pago a los trabajadores. Si no existe tal aprobación se procede a la verificación de los cálculos por parte del Contador General o a cualquier tipo de medida correctiva.

Realizado por:	Santiago Salas
Fecha:	
Revisado por:	
Fecha:	



Elaborado por: Santiago Salas

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CÉDULA NARRATIVA

Área o proceso: Registro de Gastos y Provisiones

CNRGP

1/1

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

Para iniciar el proceso de registro de gastos y provisiones el Contador General recopila cada mes toda la documentación fuente proveniente de los gastos que realiza la empresa y de las provisiones que se tenga que efectuar por diferentes conceptos.

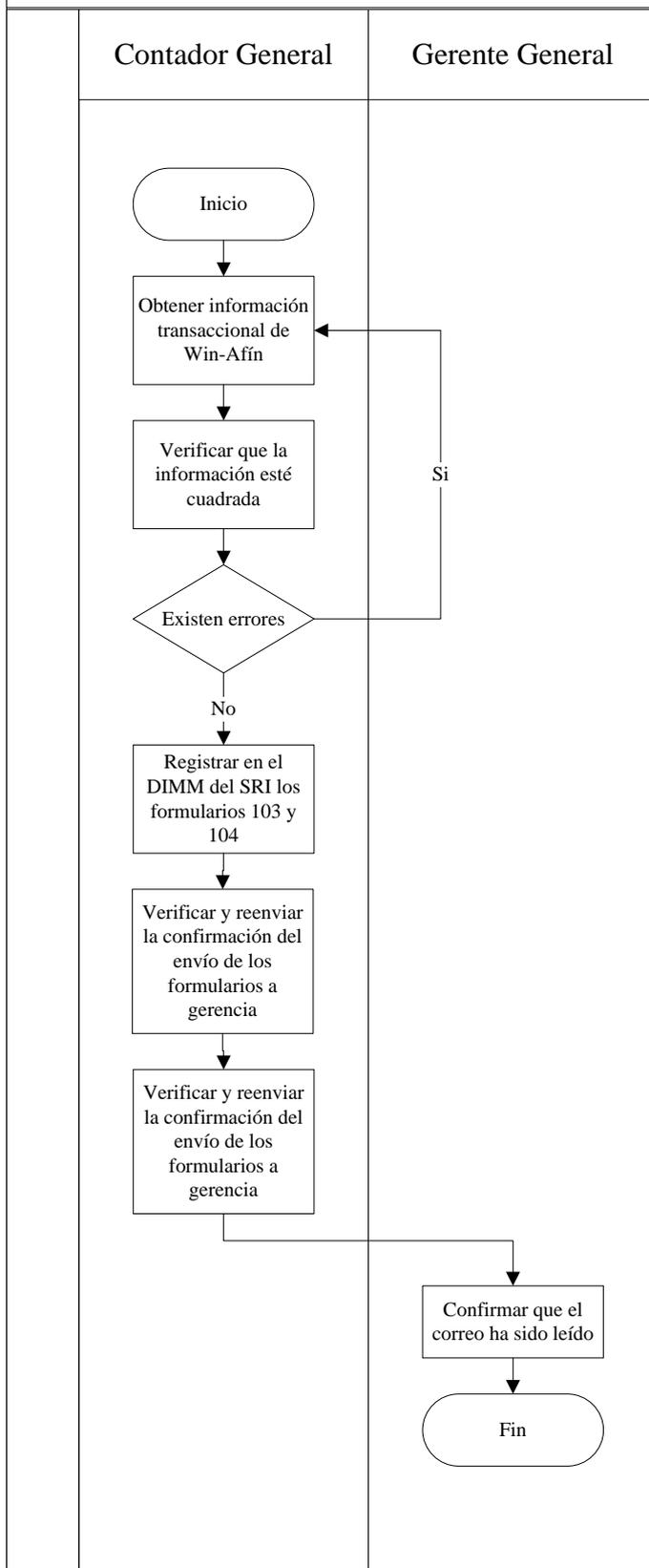
Brevemente se realiza un análisis de las cuentas de gastos pertenecientes al mes en que hay que devengar los gastos y de las cuentas que hay que provisionar.

El Contador General realiza un anexo de gastos y provisiones para mantener de respaldo y procede a realizar y verificar los asientos contables en Win-Afín.

Si existe cualquier tipo de error se procede efectuar el procedimiento que compete para reparar dicho error, de lo contrario se envía el resumen de gastos mensual al Gerente General para que éste lo revise.

Realizado por:	Santiago Salas
Fecha:	
Revisado por:	
Fecha:	

FLUJOGRAMA DE DECLARACIÓN DE IMPUESTOS



Elaborado por: Santiago Salas

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CÉDULA NARRATIVA

Área o proceso: Declaración de impuestos

CNDI

1/1

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

Para iniciar el proceso de declaración de impuestos el Contador General procede a obtener información, pertinente a la declaración del IVA y de la Retención en la fuente efectuada por compras, de Win-Afín y de la documentación fuente respectivamente.

Se revisa que la información esté cuadrada y si no existen errores se registrará en el DIMM del SRI las respectivas declaraciones de los formularios 103 y 104 de acuerdo a la normativa vigente sobre los impuestos. De existir errores se los corregirá para poder realizar dichas declaraciones.

Una vez realizadas las declaraciones se imprimirán éstas para archivarlas de manera cronológica y se verificará que la confirmación que realiza el SRI por medio de correo electrónico se haya realizado y se la reenviará a gerencia.

El Gerente General confirmará, al Contador General, que el correo ha sido leído.

Realizado por:	Santiago Salas
Fecha:	
Revisado por:	
Fecha:	

3.3. Departamento de operaciones

En el Departamento de Operaciones se realizan varias de las principales actividades de la empresa que en sí son el giro del negocio, entre las principales actividades que encontramos, señalamos: a) la determinación de rutas para la entrega de los productos, b) la recepción y distribución de los productos, d) el monitoreo interno y externo, e) la atención y servicio al cliente interno y externo, y d) la elaboración de indicadores de gestión.

Actualmente no existe un Departamento de Gestión de Talento Humanos pero si existen varias de las actividades que en éste deberían existir enfocadas al área operativa como por ejemplo: a) incorporación y selección de nuevo personal operativo, b) capacitación e inducción para el nuevo personal operativo, y c) control de tiempos de trabajo.

AVON, como principal cliente de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., y tal como lo estipula el contrato de exclusividad que existe entre ambas partes y como política de entregas realiza un monitoreo constante sobre las entregas de sus productos. Este monitoreo lo realiza día a día en lo que tiene que ver con las entregas diarias y sus principales problemas que deriven de éstas.

Adicional a esto PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., está en la obligación de realizar y proporcionar a AVON los Indicadores de Cumplimiento cada fin de campaña, como otra actividad de monitoreo, con el fin de garantizar el servicio que presta, de no cumplirlos esto puede ser causal para dar por terminado el contrato de manera anticipada.

En todo momento AVON brinda a PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., todo tipo de apoyo y asesoramiento y en ocasiones capacita al personal de la empresa en todo lo referente al reparto en el campo y a las actividades derivadas.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área o proceso: Departamento de Operaciones

ECIDO

1/3

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

Nº	PREGUNTA	SI	NO	C	OBSERVACIÓN
1	¿Los procesos operativos y administrativos están documentados en manuales propios de la empresa?		X	8	Existe la política de entregas de AVON pero no manuales propios.
2	¿Se cumplen con las políticas de entrega propuestas por el cliente?	X		3	
3	¿Hay un reglamento interno que asegure la realización de las actividades?		X	9	Las actividades son realizadas pero no en base a un reglamento interno.
4	¿Existe una debida departamentalización y organigramas estructurales y posicionales?		X	9	No se puede visualizar los departamentos ni la jerarquía.
5	¿Existe un manual de cargos y de funciones actualizado?		X	9	No existe un manual actualizado donde se pueda observar los cargos existentes.
6	¿Se realiza la debida capacitación e inducción al personal operativo?	X		3	
7	¿Se realizan todos los reportes necesarios para el control de la distribución de los productos?	X		1	

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área o proceso: Departamento de Operaciones

ECIDO

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

2/3

Nº	PREGUNTA	SI	NO	C	OBSERVACIÓN
8	¿Los reportes se los realiza diariamente con información actualizada?	X		1	
9	¿Los reportes son archivados y enviados a los jefes inmediatos, al Gerente General y al cliente?	X		1	
10	¿El cliente realiza procesos de monitoreo sobre las actividades de distribución?	X		1	
11	¿El Call Center brinda apoyo oportuno en todo el proceso de distribución solventando todo tipo de inconveniente?	X		1	
12	¿En el proceso de distribución se utilizan guías de remisión?		X	10	No existen guías de remisión para el proceso.
13	¿Se realiza el monitoreo al proceso de distribución con equipos de telecomunicaciones?	X		1	
14	¿Existe un debido control sobre las entregas realizadas y no realizadas?	X		2	
15	¿Se archiva toda la documentación resultante de los servicios proporcionados?	X		1	

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área o proceso: Departamento de Operaciones

ECIDO

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

3/3

Total			60	
Nivel de riesgo			4	
Nivel de confianza			6	

Nivel de riesgo

Alto	7 al 10		Conclusión: El nivel de riesgo es moderado pero hay que proponer controles para que el nivel de riesgo disminuya.
Medio	4 al 6	4	
Bajo	1 al 3		

Realizado por:	Santiago Salas
Fecha:	
Revisado por:	
Fecha:	

Hoja de hallazgos de Control Interno del Departamento Financiero

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

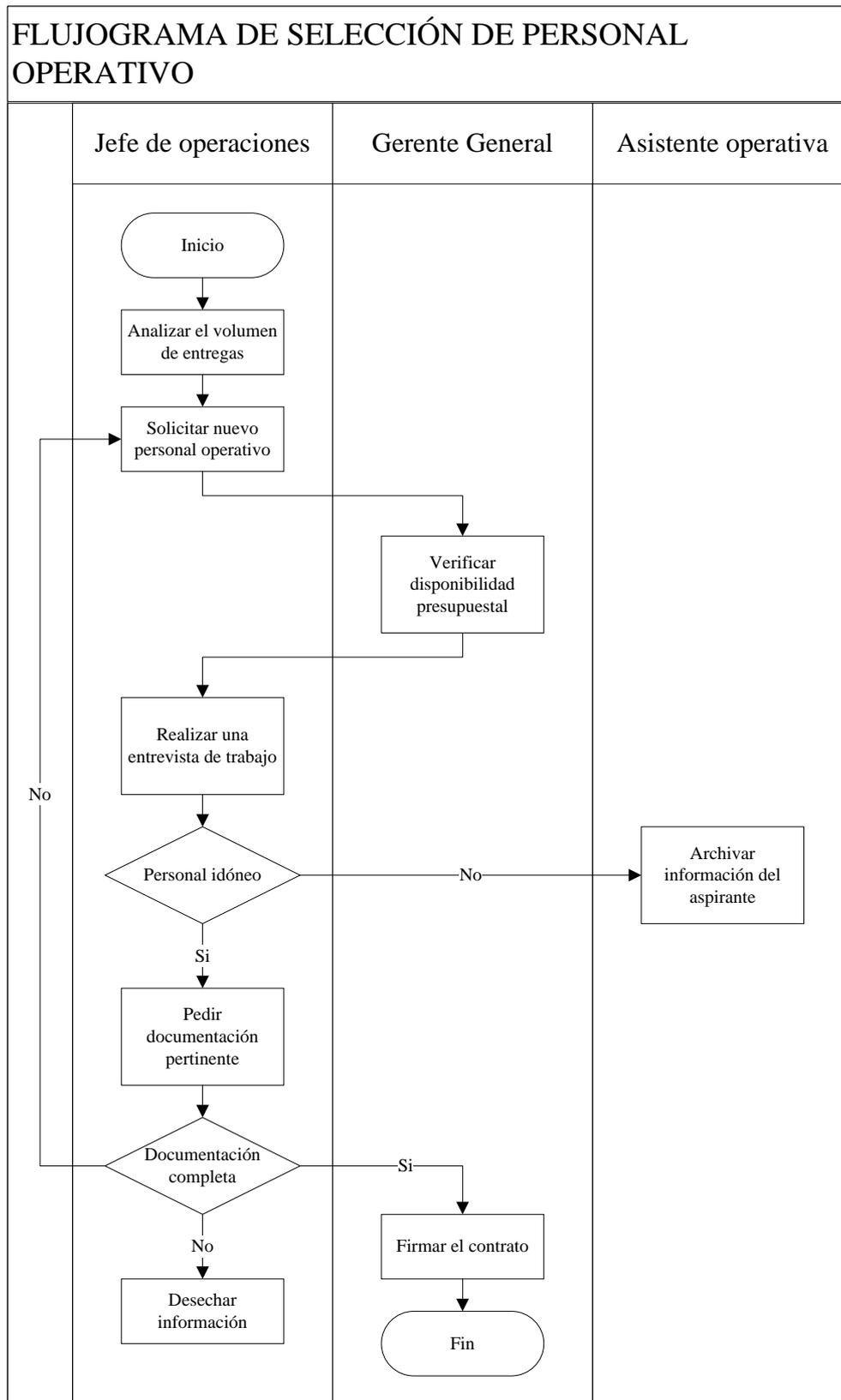
HOJA DE HALLAZGOS

Área o proceso: Departamento Financiero

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

Ref.	Condición	Criterio	Causa	Efecto
ECIDO N° 1	El manual de procesos operativos y administrativos no ha sido elaborado.	El informe COSO propone como actividad de control la creación de procedimientos y políticas.	La Gerencia General no ha puesto énfasis en la elaboración de un manual de procedimientos ajustado a sus necesidades.	Los procedimientos en ocasiones son confusos y se genera un mal estar en el Departamento Operativo.
ECIDO N° 3	El reglamento interno de la empresa no ha sido elaborado.	El Código de Trabajo manifiesta que las empresas deben crear un reglamento interno para su normal desempeño.	La Gerencia General no ha puesto énfasis en la elaboración de un reglamento interno ajustado a sus necesidades.	Las actividades no se desarrollan bajo un ambiente totalmente regularizado.
ECIDO N° 4	No existe una debida departamentalización ni organigramas.	El proceso administrativo y el informe COSO establecen la creación de una sólida estructura organizacional.	La Gerencia General no ha puesto énfasis en la elaboración de los departamentos o áreas ni en los organigramas.	No se puede visualizar las áreas de trabajo, ni tampoco la jerarquía promoviendo un ambiente adverso de trabajo.
ECIDO N° 5	El manual de cargos y funciones no ha sido elaborado.	El informe COSO propone como un factor del ambiente de control la asignación de autoridad y responsabilidad.	La Gerencia General no ha puesto énfasis en la elaboración de un manual cargos y funciones ajustado a sus necesidades.	Las funciones realizadas por el personal se las hace en base a la experiencia y no por una normativa concreta.
ECIDO N° 12	No se utilizan guías de remisión para el proceso de distribución.	El SRI dispone utilizar guías de remisión para el traslado de mercadería en territorio nacional.	La Gerencia General no ha puesto énfasis en la utilización de guías de remisión.	Se está incumpliendo la normativa de los organismos de control.

Flujogramas y narrativas más relevantes del departamento operativo



Elaborado por: Santiago Salas

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CÉDULA NARRATIVA

Área o proceso: Selección de personal operativo

CNSPO

1/1

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

Para iniciar el proceso selección de personal el Jefe de Operaciones debe analizar el volumen de entregas, mensualmente, y paralelamente AVON también le da a conocer el pronóstico de entregas para contar con todo el personal requerido.

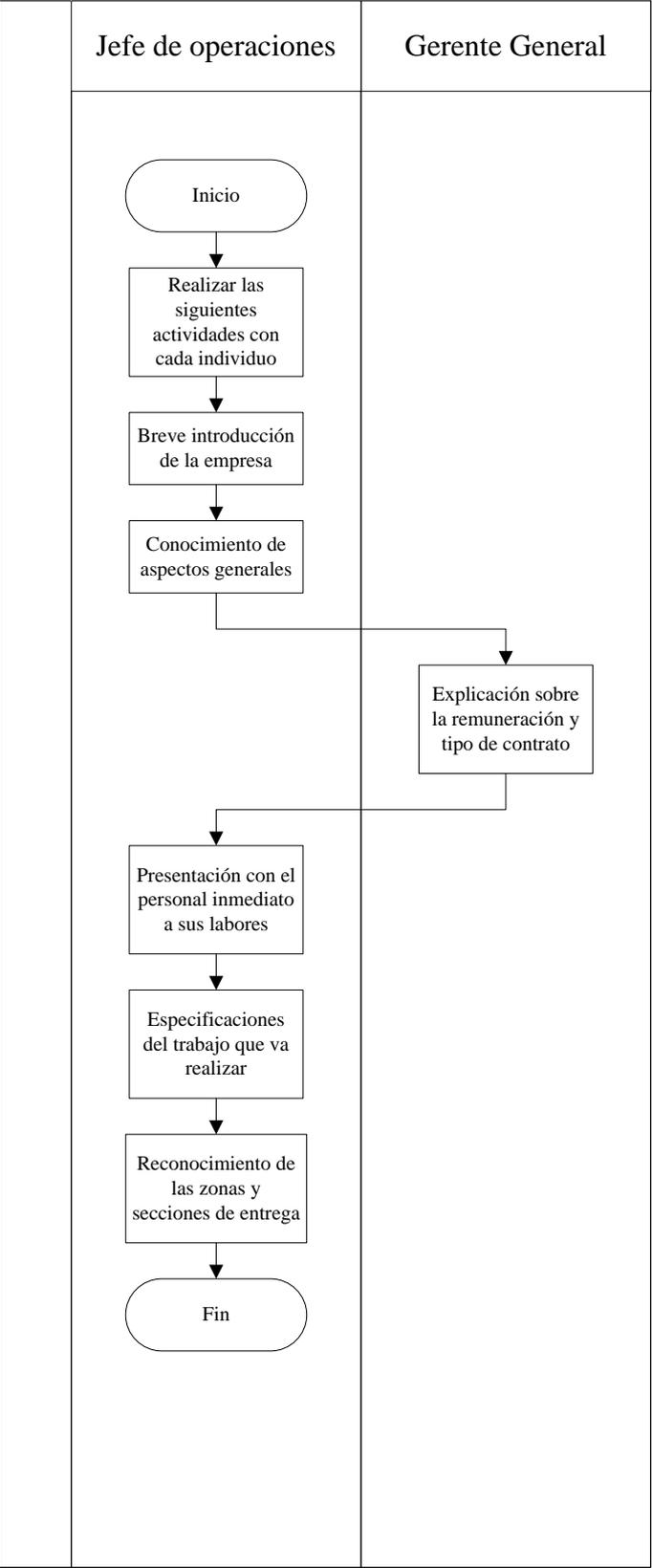
El Jefe de Operaciones se encarga de realizar el requerimiento de personal mientras que el Gerente General verifica la disponibilidad presupuestaria. El Jefe de Operaciones se realiza una serie de entrevistas de trabajo.

Si en las entrevistas existe el personal idóneo para el puesto requerido se pide la documentación del aspirante, caso contrario se archiva la información del aspirante para tomarlo en cuenta o no en futuras selecciones de personal.

Si la documentación está completa se procede a firmar un acuerdo de trabajo con el Gerente General de lo contrario se espera que complete la documentación, se solicita nuevo personal según sea el caso o se desecha la información.

Realizado por:	Santiago Salas
Fecha:	
Revisado por:	
Fecha:	

FLUJOGRAMA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL



Elaborado por: Santiago Salas

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CÉDULA NARRATIVA

Área o proceso: Inducción al personal

CNIP

1/1

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

Para iniciar el proceso de inducción al personal el Jefe de Operaciones realiza varias actividades con cada individuo que se está incorporando a la empresa.

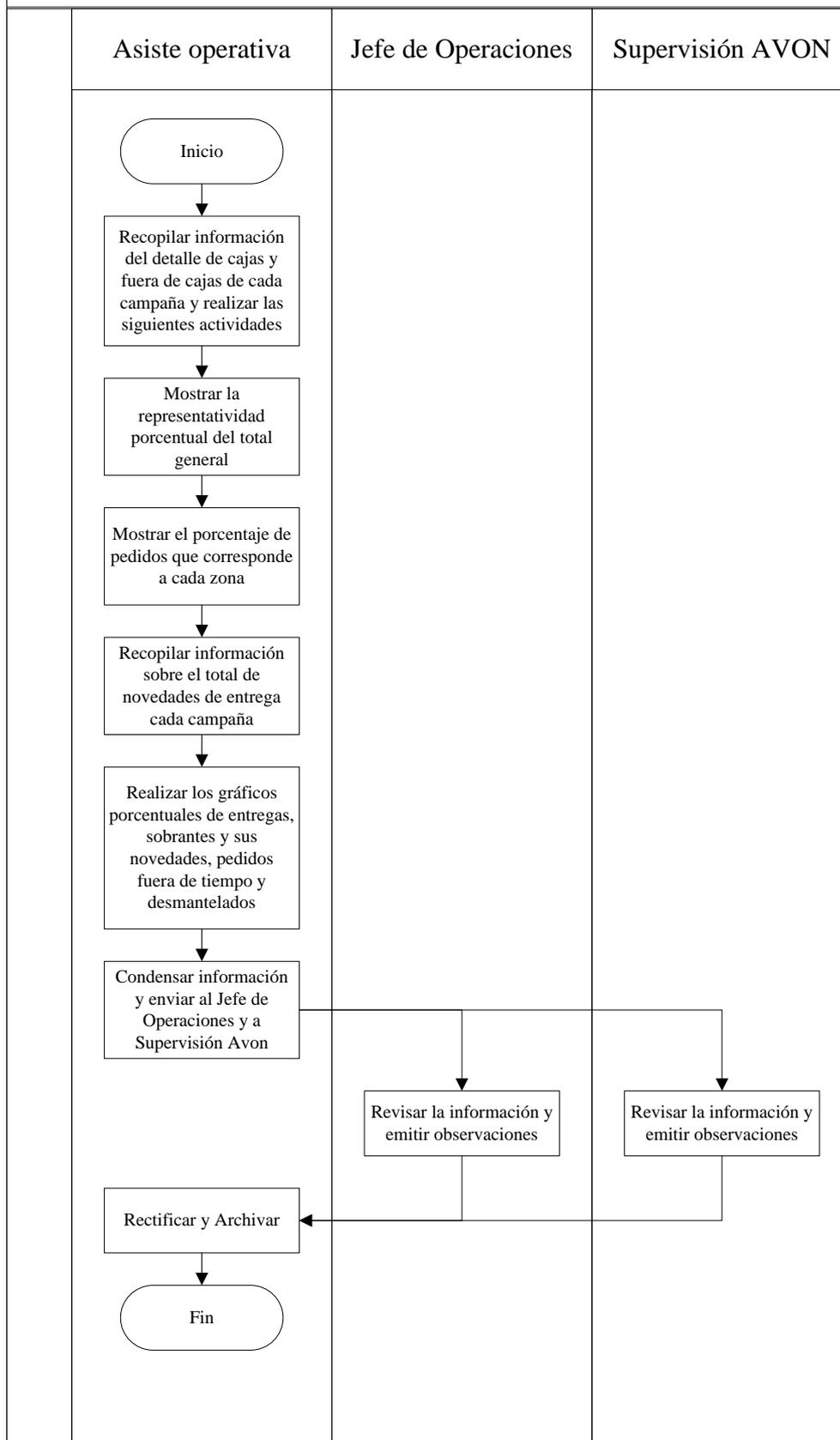
En primera instancia el Jefe de Operaciones realiza una breve introducción sobre la empresa donde se explica a breves rasgos el giro del negocio. Luego se le proporciona al individuo el conocimiento de los aspectos generales de la empresa enfocado al clima organizacional que existe.

El Gerente General es el encargado de explicar al nuevo personal el tipo de contrato y acuerdos que se manejan y cómo va a ser el proceso de la remuneración.

El Jefe de operaciones es el encargado de presentar al nuevo individuo al resto del personal o por lo menos al más inmediato a sus labores. Seguidamente el gerente de operaciones de las indicaciones específicas del trabajo que va a desempeñar el nuevo personal operativo y se hace un reconocimiento de las rutas donde éste va realizar el reparto o distribución.

Realizado por:	Santiago Salas
Fecha:	
Revisado por:	
Fecha:	

FLUJOGRAMA DE INDICADORES DE CUMPLIMIENTO



Elaborado por: Santiago Salas

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

CÉDULA NARRATIVA

Área o proceso: Indicadores de cumplimiento

CNIG

1/1

Periodo de revisión: al 31 de julio de 2012

Para iniciar el proceso de indicadores de cumplimiento la Asistente Operativa recopila la información, que le proporcionan los Porteadores diariamente, del detalle de entregas de cajas y fuera de cajas. Esta información es condensada al final de cada campaña para mostrar la representatividad porcentual del total general entre cajas y fuera de cajas y otra información en cuanto a pedidos por zona, novedades de reparto, entregas, actualización de direcciones, cambios de direcciones, pedidos atrasados, desmantelados, cambios de sección entre los más importantes.

La información condensada es mostrada en gráficos y en forma porcentual según sea el caso.

Cuando la información está lista y cumple con todas las especificaciones requeridas es enviada al Jefe de Operaciones y a supervisión AVON, éstos a su vez revisan tal información y remiten la misma en caso de existir alguna observación.

De no existir ningún tipo de inconveniente la información es archivada de lo contrario se tomara en cuenta la rectificación y luego se procederá a archivarla.

Realizado por:	Santiago Salas
Fecha:	
Revisado por:	
Fecha:	

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO

4.1. Introducción

Un sistema administrativo, en una organización, es el conjunto de elementos y procedimientos interconectados de tal forma que su interrelación y su orden lógico permitan el logro de los objetivos empresariales.

De acuerdo a lo dicho la propuesta del siguiente Sistema Administrativo va a estar basado en el proceso administrativo y también incluirá varios aspectos de control interno enfocados a la administración.

Realizando un breve recuento del proceso administrativo se realizará la planificación, organización, dirección y control de las actividades que ayuden a los miembros de la organización a cumplir con sus objetivos propuestos.

4.2. Importancia

La aplicación correcta de un Sistema Administrativo trae como consecuencia una función sinérgica lo que permite que el producto de sus subsistemas sea mayor, al trabajar unidos y de la forma correcta, que si lo hicieran de forma independiente.

4.3. Objetivos

General

Permitir que los objetivos empresariales puedan ser cumplidos de forma correcta a través del proceso administrativo, en los tiempos establecidos y sin malgastar el talento humano y los recursos materiales de la empresa.

Específicos

- Comprender el proceso administrativo y realizarlo en base a los parámetros establecidos por la empresa.

- Definir y realizar las principales actividades en el momento en que se las precise.
- Ejecutar los procesos con los recursos estrictamente necesarios.
- Disponer en todo momento de seguridad razonable para desempeñar las funciones encomendadas.
- Proporcionar la información requerida para todos los niveles jerárquicos de manera óptima.

4.4. Características

Las características básicas de un sistema son:

- Contienen otros sistemas (subsistemas).
- Sus componentes y sus interrelaciones están orientados a sus objetivos.
- Las alteraciones de algún elemento del sistema inciden y los demás.

4.5. El control interno y su función en la administración

Los componentes del control interno están inmersos en el proceso administrativo ya que el control interno forma parte de éste, en consecuencia el control interno ayudará a que el proceso administrativo sea realizado por todo el personal, y que este persiga la razonabilidad de: a) los objetivos operacionales, b) los estados financieros, y c) el cumplimiento de las leyes y normas internas y principalmente externas.

4.6. Misión propuesta

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., ofrece soluciones que incorporan servicios logísticos, de transporte de carga liviana y distribución, atendiendo necesidades específicas y superando las expectativas del cliente, comprometidos con la calidad y respaldados por los principios y valores colectivos e individuales.

4.7. Visión propuesta

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., para el 2015 desea obtener el reconocimiento de ser una de las más importantes empresas que presta servicios

logísticos, de transporte de carga liviana y distribución a nivel nacional, desarrollando modelos personalizados y de calidad para el cliente.

4.8. Objetivos propuestos

Para la formulación de los objetivos organizacionales de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., se han tomado en cuenta elementos tales como la: a) productividad, b) rentabilidad, c) reducción de costos, d) calidad, y e) competitividad, que son los claves para el funcionamiento de la empresa.

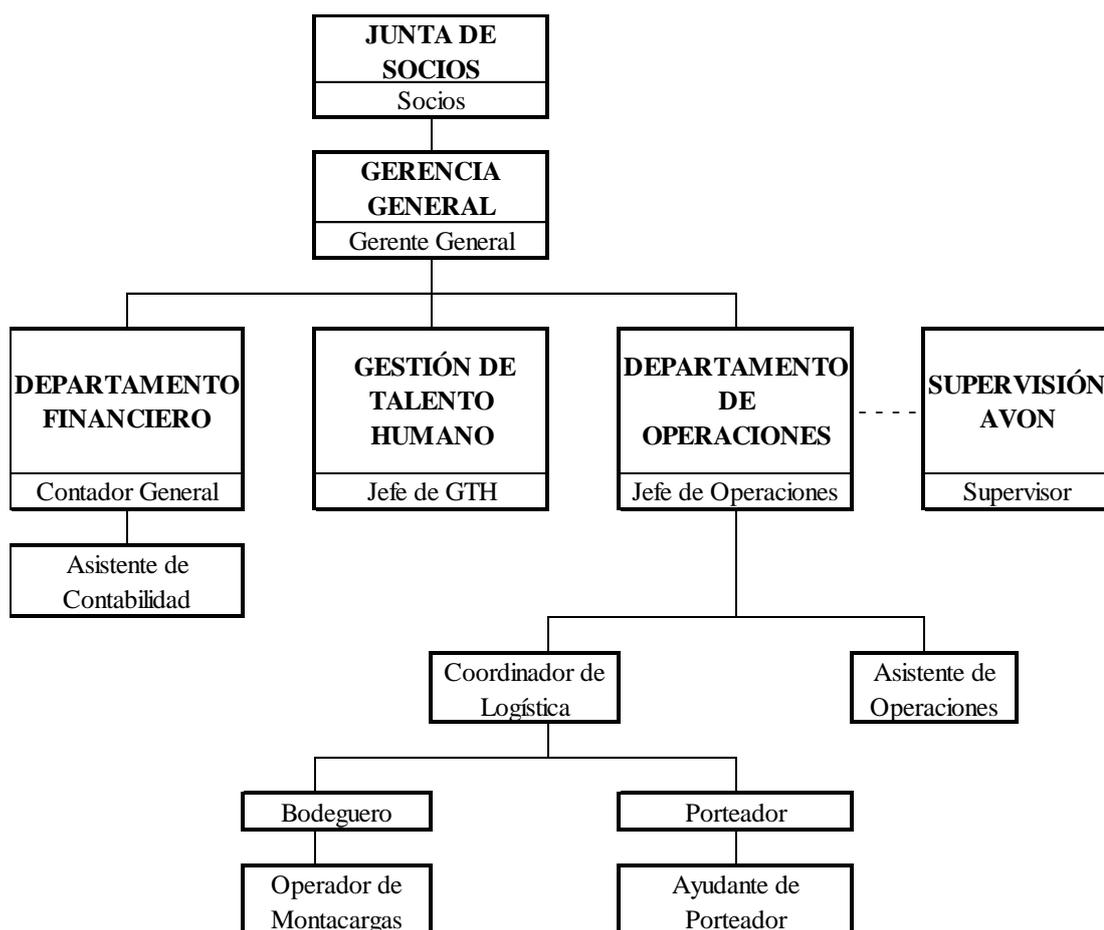
- Crear una sólida estructura de procesos que permita proporcionar los servicios de logística y distribución en una forma idónea tanto para el cliente interno como para el cliente externo de la empresa.
- Ser el único distribuidor de nuestro cliente en la ciudad de Quito y extender el servicio hacia otras ciudades del país.
- Evaluar constantemente los servicios prestados en miras de reestructurar el personal, impulsar la capacitación de éste y elevar la productividad del negocio.
- Fomentar estrategias que permitan reducir los costos de entrega elevando así la rentabilidad pero manteniendo la misma calidad en los servicios prestados.

4.9. Organigrama estructural propuesto



Elaborado por: Santiago Salas

4.10. Organigrama posicional propuesto



Elaborado por: Santiago Salas

4.11. Manual de cargos y funciones propuesto

El siguiente manual de cargos y funciones ha sido diseñado de acuerdo a las necesidades de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., y con miras a los objetivos no solo de corto plazo sino a los de largo plazo también.

Para una buena gestión en el desarrollo de las actividades se propone el manual de cargos y funciones, el mismo que contendrá las principales políticas que servirán como base para realizar los procesos de selección de personal así como las actividades normales de la empresa y la toma de decisiones de los empleados.

MANUAL DE CARGOS Y FUNCIONES PROPUESTO

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

Índice

Introducción

Definiciones conceptuales

Objetivos de las descripciones de cargos

Objetivos específicos

Beneficios del manual de cargos y funciones

Proceso de análisis y descripción de cargos

Revisión y aprobación de las descripciones de cargos

Observaciones

Contenido de las descripciones de cargos

Índice ocupacional

Descripciones de cargos, funciones y perfiles requeridos

Introducción

El presente MANUAL DE FUNCIONES está dirigido a satisfacer la necesidad que tiene PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., de contar con un registro actualizado de la estructura de cargos existentes y de conocer con precisión lo que cada funcionario, trabajador o empleado “debe hacer” y las aptitudes requeridas para “hacerlo bien”.

El Manual de Funciones, constituye la base fundamental para el desarrollo de cualquier proceso realizado por el personal de la empresa ya que en él se detallan todos los cargos existentes. El Manual de Funciones describe los puestos, suministra información detallada respecto a las características de cada cargo e informa a cada funcionario acerca de sus actividades a desempeñar dentro o fuera de la empresa.

El Manual de Funciones, constituye uno de los medios de comunicación más importantes con que cuenta la empresa para dar a conocer a sus funcionarios los deberes que deben cumplir, las responsabilidades que tienen, los requisitos, y otro tipo de información relevante para que un cargo pueda ser desempeñado con éxito.

Esta información ocupacional descrita en el Manual permitirá a la gerencia, contar con una visión panorámica de ésta, a la vez que, mediante las descripciones de cargos se encontrarán en la capacidad de tomar decisiones tendientes a mejorar la dinámica interna, con el fin de alcanzar mayor competitividad a través del control interno de sus procesos.

Definiciones conceptuales

- **Cargo o puesto.-** Es el elemento básico de la productividad de una organización. Se puede definir como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo pertenecen al trabajador que desempeña el cargo y proporcionan los medios que sirven a los directivos para alcanzar los objetivos de la organización.
- **La descripción del cargo.-** Es una forma escrita que explica los deberes, responsabilidades, y otros aspectos relevantes de un cargo específico.

- **Análisis funcional de un cargo.-** Es un método, para clasificar los cargos, que toma en consideración el grado de instrucción, razonamiento, juicio o facilidad verbal para desempeñar las funciones de un cargo.
- **Manual de cargos y funciones.-** Es un recurso que describe el procedimiento y un conjunto de métodos y técnicas utilizadas para la elaboración del análisis y descripciones de cargos. Es una guía que permite encaminar los esfuerzos del personal hacia los objetivos que persigue la organización como un todo. Ofrece la posibilidad de dar una expresión más definida y clara de la estructura de la organización.

Objetivos de las descripciones de cargos

- Proporcionar las bases para el desarrollo integral de la gestión de talento humano.
- Situar el personal en un cargo idóneo de acuerdo a su perfil, proporcionándole información concreta sobre sus actividades a ejecutar.
- Identificar los criterios de desempeño.
- Otorgar información a la Gerencia General para que ésta pueda aplicar mejoras, en los subsistemas (reclutamiento, selección, inducción, entrenamiento, capacitación, desarrollo) que conforman su gestión administrativa de personal.

Objetivos específicos

- Determinar los cargos de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.
- Enumerar en un formato resumido las descripciones de los cargos de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., después de haber realizado un análisis de las tareas y responsabilidades que cada cargo conlleva.
- Definir el perfil ideal del ocupante del cargo, a través del cual se puede aplicar el subsistema de selección de personal.
- Guiar al empleado en el desempeño de sus funciones.
- Ayudar a la definición de líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa.
- Determinar las áreas de capacitación de cada cargo.

Beneficios del manual de cargos y funciones

Los beneficios que el Manual de Funciones puede brindar a la empresa, son fundamentalmente:

- Da a conocer oficialmente a los titulares de los cargos sus funciones a desempeñar, lo que se espera de ellos y su ubicación en la empresa.
- Permite establecer un marco de referencia para la evaluación del desempeño individual.
- Sirve como guía para el proceso de reclutamiento y selección de personal de cargos vacantes.
- Proporciona la base para llevar a cabo la inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo del personal en el ámbito profesional y empresarial.
- Permite al trabajador comprender de forma mejor los deberes y responsabilidades de su cargo y lo que se espera de él.
- La información referente a los requisitos del cargo puede ayudar a proporcionar a cada trabajador una guía de autodesarrollo ya sea en el presente o para cargos futuros.
- Las descripciones de cargos puede suministrar a la gerencia y a los jefes, una base objetiva para definir y resolver ciertos reclamos que puedan surgir en relación con los deberes de los cargos.

Proceso de análisis y descripción de cargos

Para iniciar un proceso de análisis y descripción de cargos se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Conocimiento de la empresa.
- Recolección de datos.
- Separación de los datos subjetivos y objetivos.
- Ordenamiento lógico de la información.
- Redacción clara y sintética de las descripciones de cargos.
- Revisión de las descripciones de cargos para su aprobación.
- Es importante considerar que para la obtención de datos de los cargos se debe utilizar un cuestionario de análisis de cargos, la entrevista y la observación.

La entrevista debe considerar:

- Proporcionar, al entrevistado, información clara y suficiente acerca del proceso que se lleva a cabo.
- Procurar que las respuestas al cuestionario sean lo más honestas.
- Sujetarse al cuestionario o a la guía.
- Plantear las preguntas con claridad y escuchar en forma activa.
- Evitar hacer promesas de cambio o sugerencias relativas a los cargos.
- Describir al cargo y no al trabajador.
- Permitir que el empleado revise la descripción antes de que se convierta en una descripción de cargo definitiva.

Revisión y aprobación de las descripciones de cargos

Una vez elaboradas las descripciones de cargos, el responsable de la gestión de talento humano, deberá revisar cada de éstas con el superior inmediato a la posición descrita, ya que, el criterio de éste último es importante por el nivel de jerarquía que tiene sobre los cargos que supervisa.

Si, durante la revisión, con el superior del cargo descrito, hubiere puntos de vista diferentes respecto al contenido de la descripción de un mismo cargo, estos deberán ser conciliados mediante un estudio ampliado de dichos contenidos. El acuerdo debe darse entre el titular del cargo y su jefe inmediato.

Observaciones

Las características de perfil de los cargos deben tomarse como un marco de referencia para aplicar los procesos de: reclutamiento y selección, inducción, entrenamiento, capacitación y desarrollo, así como también para evaluar el desempeño del personal asegurando contar con profesionales idóneos para el desempeño de cada función.

Este Manual deberá ser actualizado anualmente por el Jefe de Gestión de Talento Humano o por el Gerente General, analizando la mejora, cambio, creación o eliminación de un cargo para lo cual se deberá actualizar o suprimir respectivamente la información del mismo en el presente Manual.

El Gerente General y el Jefe de Gestión de Talento Humano son los principales responsables del Programa de Análisis y Descripción de Cargos. Para que tenga éxito el programa propuesto es importante recibir todo el apoyo y coordinación de todos los departamentos de la organización.

Son los trabajadores de cada uno de los puestos que conforman los departamentos quienes deben suministrar los datos del cargo mientras que los jefes inmediatos son los encargados de verificar dicha información.

Contenido de las descripciones de cargos

La información de las descripciones de un cargo debe resumirse en forma clara y coherente en un documento y comprenderá:

1. Datos de identificación

Este apartado registra los datos que permiten identificar el cargo descrito, en los siguientes puntos:

- **Denominación del Cargo:** Se registra la denominación asignada a la posición del cargo descrito.
- **Área:** Se registra la denominación de la unidad o departamento.
- **Reporta a:** Se registra el nombre del cargo del supervisor o jefe inmediato.
- **Número de ocupantes:** Se registra el número de personas destinadas a cubrir las vacantes (cargos) de un departamento determinado.
- **Personal a cargo:** En este espacio se registra los cargos de los mandos inferiores a quienes supervisa y asigna actividades.

2. Naturaleza y alcance

Este apartado describe la razón de ser del cargo, su principal responsabilidad y establece límites de su acción.

3. Funciones principales

En este apartado se listan las funciones asignadas al titular del cargo, las mismas que deberá realizar como sus principales obligaciones.

4. Funciones secundarias

En este apartado se listan las funciones asignadas al titular del cargo, las mismas que son realizadas no cotidianamente, por lo tanto no tienen el mismo grado de importancia que las funciones principales, aunque son parte de sus obligaciones.

5. Perfil

Este apartado describe el desglose de los requerimientos mínimos establecidos para el desempeño del cargo descrito, relacionados con la especialización, experiencia y conocimientos necesarios del aspirante.

- Educación formal: Este apartado registra el nivel académico en años de estudio y la especialización requerida para desempeñar el cargo.
- Experiencia laboral: Este apartado indica el tiempo de experiencia que el cargo exige y que debe poseer el titular del cargo descrito. Esta experiencia debe haber sido adquirida en actividades directamente relacionadas con la posición descrita.
- Competencias: Este apartado indica las características que debe poseer el titular del cargo, relacionadas con la personalidad, aptitudes, habilidades, destrezas, entre otras.

Índice ocupacional

Representación del código

- | | |
|-----------------------------|---|
| Primer dígito: | Representa el área o departamento. |
| Segundo dígito: | Representa al primer responsable del área o departamento. |
| A partir del tercer dígito: | Representan al resto del personal tomando en cuenta que cada dígito añadido al código le resta jerarquía. |

CÓDIGOS ÁREAS Y CARGOS

1 GERENCIA GENERAL

1.1 Gerente General

2 DEPARTAMENTO FINANCIERO

2.1 Contador General

2.1.1 Asistente de Contabilidad

3 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

3.1 Jefe de Gestión de Talento Humano

4 DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

4.1 Jefe de Operaciones

4.1.1 Coordinador de Logística

4.1.1.1 Bodeguero

4.1.1.1.1 Operador de Montacargas

4.1.1.2 Porteador

4.1.1.2.1 Ayudante de Porteador

4.1.2 Asiste de Operaciones

Descripciones de cargos, funciones y perfiles requeridos

Gerencia general

Código 1.1

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Gerente General
Área:	GERENCIA GENERAL
Reportar a:	Junta de Socios
Número de ocupantes:	1
Personal a cargo:	Personal administrativo y operativo de las áreas de: Finanzas, Gestión de Talento Humano y Operaciones.

2. Naturaleza y alcance

Es el representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía. Es responsable por la correcta gestión empresarial, desarrollo, supervivencia y crecimiento permanente de la empresa.

Para su gestión administrativa y de control mantiene relación funcional directa con los Jefes de cada área.

3. Funciones principales

- Formular y controlar la implantación de políticas, normas y procedimientos de los sistemas operativos y administrativos.
- Implementar nuevos modelos de gestión administrativa en el marco de la normatividad y las disposiciones legales vigentes, resguardando los intereses de la empresa.
- Dirigir y controlar en forma oportuna los sistemas de información contable, financiera y de operaciones.
- Dirigir y coordinar la implantación de políticas de salarios y beneficios del talento humano.

- Celebrar a nombre y representación de la compañía todos los actos y contratos en que ésta intervenga.
- Contratar a los Jefes, y trabajadores de la compañía.
- Resolver sobre operaciones, actos y contratos sociales, hasta por el monto que le fije anualmente la Junta de Socios.
- Custodiar las escrituras de constitución y la participación de cada socio, así como las actas de las sesiones de la Junta General.
- Cuidar que la contabilidad de la compañía sea llevada de acuerdo a normas de general aceptación.

4. Funciones secundarias (No aplica)

5. Perfil

Educación formal

Profesional en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas, Finanzas o afines.

Experiencia laboral

Experiencia mínima de 5 años en funciones similares.

Competencias

- Honesto, dinámico, capacidad de liderazgo.
- Buenas relaciones humanas.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Sólidos conocimientos de Administración, Finanzas, Sistemas Informáticos, Leyes, Logística y Distribución.
- Dominio del idioma inglés.

Departamento financiero

Código 2.1

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Contador General
Área:	DEPARTAMENTO FINANCIERO
Reportar a:	Gerente General y Junta de Socios.
Número de ocupantes:	1
Personal a cargo:	Asistente de Contabilidad

2. Naturaleza y alcance

Es responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades competentes al área financiera y administrativa, proporcionando a la Gerencia General información contable-financiera, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

3. Funciones principales

- Controlar la emisión de balances e informes sobre impuestos.
- Analizar los balances comparándolos con los del año anterior para examinar las mejoras obtenidas.
- Preparar informes solicitados por la Gerencia General.
- Preparar información para las entidades de control.
- Manejar el flujo de dinero de la compañía.
- Controlar las cuentas bancarias de la empresa.
- Efectuar el control cuentas por cobrar.
- Supervisar el avance de las compras que deban realizarse.
- Revisar y cuadrar la adquisición de activos fijos.
- Manejar el flujo de fondos para movimientos de flujo de ingresos y egresos a la Gerencia.
- Controlar las cobranzas a las compañías que adquieren los servicios de la empresa.

- Analizar cuentas.
- Realizar cobros de ventas realizados por la empresa.
- Realizar el pago a proveedores.
- Realizar sus actividades en el marco que rigen los reglamentos y manuales de la empresa.

4. Funciones secundarias

- Realizar provisiones de gasto mensual.
- Revisar documentos de bodega.
- Realizar el cierre y liquidación de servicios prestados.
- Revisar y firmar los comprobantes de retención.
- Elaborar diarios de ajustes mensuales.

5. Perfil

Educación formal

Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Experiencia laboral

Experiencia mínima de 3 años en funciones similares.

Competencias

- Licencia de CPA.
- Buena capacidad para relacionarse con personas pares o superiores.
- Nivel académico superior, profesional en contabilidad y auditoría.
- Mostrar evidencia en su conocimiento en finanzas, tributación, costos, auditoría y cobranza.
- Poseer capacidad de liderazgo.
- Buenos conocimientos de Contabilidad, Finanzas, Leyes, Administración y Sistemas Informáticos.
- Honesto, responsable, dinámico.
- Buenas relaciones humanas.

Código 2.1.1

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Asistente de Contabilidad
Área:	DEPARTAMENTO FINANCIERO
Reportar a:	Contador General y Jefe de Operaciones.
Número de ocupantes:	1
Personal a cargo:	Ningún Cargo

2. Naturaleza y alcance

Es responsable realizar actividades contables y de mantener la documentación contable respecto a facturas de proveedores al día, conciliaciones, y guías de recepciones.

3. Funciones principales

- Contabilizar facturas.
- Emitir recibos de caja por abonos o facturas canceladas.
- Revisar y cuadrar cuentas de proveedores.
- Revisar las de cuentas de sueldos.
- Realizar la conciliación de cartera.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar cheques.
- Contabilizar y elaborar retenciones en la fuente.
- Contabilizar la caja chica.
- Elaborar anexos de impuestos.

4. Funciones secundarias

- Realizar los consolidados de entregas de los porteadores.
- Realizar los indicadores de gestión.
- Registrar las guías de remisión y archivarlas.
- Atender y conciliar el número de entregas con los porteadores.
- Mantener la documentación fuente archivada y resguardada.

- Atender llamadas telefónicas correspondientes a su cargo.

5. Perfil

Educación formal

Bachiller en contabilidad, estar cursando por estudios superiores de contabilidad auditoría, administración o carreras afines.

Experiencia laboral

Un año en cargos similares.

Competencias

- Colaborador, responsable, honesto.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Buenas relaciones humanas.
- Organizado, ordenado.

Gestión de talento humano

Código 3.1

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Jefe de Gestión de Talento Humano
Área:	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO
Reportar a:	Gerente General, Contador General y Jefe de Operaciones.
Número de ocupantes:	1
Personal a cargo:	Asiste de Gestión de Talento Humano

2. Naturaleza y alcance

Es responsable de la gestión del personal que conforma, aspira y cesa sus funciones en PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., y de la nómina.

3. Funciones principales

- Es responsable de los procesos de reclutamiento, selección, contratación de personal, remuneraciones, seguridad social, bienestar laboral, seguridad industrial, inducción, capacitación y entrenamiento del personal.
- Mantener actualizados los reportes e indicadores de gestión del área.
- Elaborar y ejecutar el programa de inducción a la compañía para el personal nuevo.
- Actualizar, revisar y controlar la nómina del personal.
- Planificar, organizar y ejecutar programas de capacitación.
- Realizar los trámites relacionados con el IESS y Ministerio de Trabajo.

4. Funciones secundarias (No aplica)

5. Perfil

Educación formal

Tecnólogo en administración de empresas o en Psicología industrial o carreras afines.

Experiencia laboral

Mínimo un año en cargos similares.

Competencias

- Mostrar evidencia de su conocimiento en manejo de personal y elaboración de nómina.
- Buena capacidad para relacionarse con subordinados, pares o superiores.
- Habilidad para el uso de programas generales de computación.
- Excelentes relaciones humanas.
- Conocimientos de administración y de los subsistemas de recursos humanos.
- Colaborador, responsable, honesto.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Buenas relaciones humanas.

Departamento de operaciones

Código 4.1

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Jefe de Operaciones
Área:	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
Reportar a:	Gerente General, Jefe de Gestión de Talento Humano.
Número de ocupantes:	1
Personal a cargo:	Coordinador de Logística y Asistente de Operaciones.

2. Naturaleza y alcance

Es el responsable de liderar las actividades operativas de la empresa. Para su gestión operativa mantiene relación funcional con el área de transportes de AVON y con Gerentes de Zona.

3. Funciones principales

- Formular y controlar la implantación de políticas, normas y procedimientos de las actividades operativas y administrativas.
- Implementar nuevos modelos de gestión operativa.
- Dirigir y controlar en forma oportuna las actividades operativas.
- Dirigir y coordinar la implantación de políticas de costos de entrega.
- Participar en los procesos de Gestión de Talento Humano del personal operativo.
- Resolver sobre operaciones, actos y contratos sociales, hasta por el monto que le fije anualmente la Junta de Socios.
- Coordina el trabajo de campo con el área de Transportes AVON.
- Informar en todo momento sobre el avance y cualquier eventualidad del servicio prestado a Transportes AVON.

4. Funciones secundarias

- Revisar los indicadores de cumplimiento.

5. Perfil

Educación formal

Tecnólogo en Administración de Empresas o afines.

Experiencia laboral

Experiencia mínimo de 2 años en funciones similares.

Competencias

- Honesto, dinámico, capacidad de liderazgo.
- Capacidad para la toma de decisiones y manejar conflictos.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Sólidos conocimientos de Administración, Sistemas Informáticos, Leyes, Logística y Distribución.

Código 4.1.1

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Coordinador de Logística
Área:	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
Reportar a:	Jefe de Operaciones y Supervisión AVON
Número de ocupantes:	1
Personal a cargo:	Bodeguero y Porteador.

2. Naturaleza y alcance

Es el encargado de verificar que el proceso operativo se cumpla en todas sus fases con los recursos establecidos.

Funciones principales

- Verificar el calendario de operaciones y el boletín de transportes emitido por AVON.
- Programar fechas de arribo de mercadería y establecer los recursos necesarios para el reparto.
- Verificar el proceso de recepción de la mercadería.
- Verificar el proceso de organización de pedidos.
- Controlar el horario de reparto.
- Monitorear la entrega de los pedidos.

3. Funciones secundarias

- Supervisar que los reportes sean enviados a los interesados (ver política de entregas).

4. Perfil

Educación formal

Tecnólogo en Administración de Empresas o afines.

Experiencia laboral

Experiencia mínimo de 2 años en funciones similares.

Competencias

- Honesto, dinámico, capacidad de liderazgo.
- Buenas relaciones humanas.
- Capacidad para la toma de decisiones y manejar conflictos.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- Sólidos conocimientos de Administración, Sistemas Informáticos, Logística y Distribución.

Código 4.1.1.1

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Bodeguero
Área:	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
Reportar a:	Coordinador de Logística
Número de ocupantes:	1
Personal a cargo:	Operador de Montacargas

2. Naturaleza y alcance

Es el responsable de administrar la bodega, receiptar la mercadería, custodiarla y despacharla a los porteadores.

3. Funciones principales

- Recibir la mercadería.
- Verificar sellos de seguridad y guías de remisión.
- Informar que la información ha sido cotejada.
- Realizar informes de cajas deterioradas y respaldar la evidencia con fotografías.
- Dar lectura a los pedidos con el lector de código de barras y cotejar con el listado de embarque.
- Informar cualquier novedad a los interesados (ver política de entregas)
- Organizar los pedidos por zonas y secciones y distribuirlos a cada porteador.
- Dar lectura con el lector de código de barras a las cajas despachadas a los porteadores.

4. Funciones secundarias (no aplica)

5. Perfil

Educación formal

Bachiller en contabilidad.

Experiencia laboral

Experiencia mínima de 1 año en cargos similares.

Competencias

- Conocimientos de contabilidad básica, archivo y computación.
- Capacidad de organización y ordenamiento.
- Responsable, Honesto.
- Buenas relaciones humanas.
- Organizado y ordenado.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Código 4.1.1.1.1

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Operador de Montacargas
Área:	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
Reportar a:	Bodeguero
Número de ocupantes:	1
Personal a cargo:	Ningún Cargo

2. Naturaleza y alcance

Es responsable del manejo adecuado del montacargas y de que la mercadería transportada por el mismo llegue en buen estado

3. Funciones principales

- Transportar la mercadería pesada o necesaria de un lugar a otro.
- Ayudar a cargar y descargar la mercadería colocada en el montacargas.
- Colaborar en el proceso de recepción y distribución de la mercadería.
- Ayudar a mover la mercadería de ser necesario.

4. Funciones secundarias (no aplica)

5. Perfil

Educación formal

Bachiller

Experiencia laboral

Experiencia mínima de un año en cargos similares.

Competencias

- Saber operar un montacargas con su respectivo permiso vigente.
- Responsable, Honesto.
- Buenas relaciones humanas.
- Organizado y ordenado.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Código 4.1.1.2

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Porteador
Área:	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
Reportar a:	Coordinador de Logística y Asistente de Operaciones
Número de ocupantes:	Según niveles de requerimiento
Personal a cargo:	Ayudante de Porteador

2. Naturaleza y alcance

Su función es la de transportar los pedidos y premios de las representantes AVON hacia el lugar convenido.

3. Funciones principales

- Entregar los pedidos y premios en su totalidad a las representantes AVON.
- Cumplir con las condiciones de entrega.
- Entregar las viñetas con las respectivas novedades al jefe inmediato.

- Entregar la guía o informe de reparto al jefe inmediato.
- Ayudar a la descarga de la mercadería recibida.
- Ordenar sus viñetas de acuerdo a su ruta asignada y cargar su unidad vehicular con sus paquetes correspondientes a las secciones de entrega.

4. Funciones secundarias

- Resolver conflictos sobre las entregas pidiendo ayuda oportuna al call center, a un jefe inmediato, o al personal que participe en la supervisión o certificación del proceso de entrega.

5. Perfil

Educación formal

Instrucción secundaria básica.

Experiencia laboral

Experiencia mínima de un año en cargos similares.

Competencias

- Contar con Licencia de Conducir Categoría B como mínimo
- No registrar suspensión alguna de Licencia en los últimos 6 meses, ni reducción de puntos.
- Debe tener el record policial al día, sin temas pendientes con autoridades.
- Responsable, Honesto.
- Organizado y ordenado.
- Buenas relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Código 4.1.1.2.1

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Ayudante de Porteador
Área:	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
Reportar a:	Porteador
Número de ocupantes:	Igual al número de Porteadores
Personal a cargo:	Ningún Cargo

2. Naturaleza y alcance

Su función es la de ayudar a transportar y entregar los pedidos y premios de las representantes AVON.

3. Funciones principales

- Ayudar en la entrega de los pedidos y premios en su totalidad a las representantes AVON.
- Cumplir con las condiciones de entrega.
- Entregar las viñetas con las respectivas novedades de entrega al porteador.
- Ayudar a la descarga de la mercadería recibida.
- Cargar la unidad con las cajas y premios asignados.

4. Funciones secundarias

- Asegurar que la mercadería llegue en buen estado a las representantes.

5. Perfil

Educación formal

Instrucción secundaria básica.

Experiencia laboral

No necesita experiencia.

Competencias

- Ser mayor de 18 años.
- Debe tener el record policial al día, sin temas pendientes con autoridades.

- Responsable, Honesto.
- Organizado y ordenado.
- Buenas relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Código 4.1.2

1. Datos de identificación

Denominación del cargo:	Asistente de Operaciones
Área:	DEPARTAMENTO DE OPERACIONES
Reportar a:	Jefe de operaciones
Número de ocupantes:	1
Personal a cargo:	Ningún Cargo

2. Naturaleza y alcance

Es responsable de comunicar las novedades de reparto a transportes AVON, asesorar a los porteadores sobre cualquier eventualidad en el reparto y de cubrir cualquier inquietud sobre temas de reparto que tengas las representantes o demás interesados.

3. Funciones principales

- Cotejar que cuadren las guías de remisión con el embarque físico y el detalle enviado por AVON vía correo.
- Verificar la documentación de despachos.
- Comunicar a Transportes AVON sobre la pérdida o robo de pedidos (ver política de entregas).
- Asesorar a través del Call Center sobre cualquier tipo de novedad de reparto a los porteadores y a las representantes.
- Informar sobre los cambios de dirección.
- Realizar reportes de entrega diarios y enviarlos a Transportes AVON y mantener una base de éstos.
- Realizar reporte sobre cajas a dismantelar.
- Solucionar cualquier eventualidad de reparto vía telefónica o a través de

correo electrónico.

- Subir la información del proceso de entrega y problemas que susciten de ésta a la Web de la empresa.

4. Funciones secundarias

- Apoyar en la realización de los indicadores de cumplimiento.
- Archivar documentos fuente del proceso de reparto como: viñetas, información de desmantelados, guías de entrega, guías de remisión.

5. Perfil

Educación formal

Estar cursando por estudios superiores de contabilidad auditoría, administración o carreras afines.

Experiencia laboral

Un año en cargos similares.

Competencias

- Colaborador, responsable, honesto.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad de trabajar bajo presión.
- Buenas relaciones humanas.
- Organizado, ordenado.

4.12. Procedimientos, políticas y programas propuestos

Los siguientes procedimientos, políticas y programas detallados a continuación son el resultado de los requerimientos de AVON y de la gestión necesaria que la empresa precisa para desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia.

4.12.1. Selección de personal

Procedimiento de selección de personal operativo

Para iniciar el proceso de selección de personal operativo el Coordinador de Operaciones debe analizar el volumen de entregas y las proyecciones que AVON tiene sobre éstas. El análisis se lo realizará cada campaña y se contemplará también el margen de contingencias que existe en el proceso de entrega.

El Coordinador de Operaciones solicitará el personal necesario, para las operaciones normales de la empresa, al Jefe de Gestión de Talento Humano a través de un comunicado sea éste escrito o por correo electrónico.

El Jefe de Gestión de Talento Humano verificará la necesidad del personal requerido y aprobará el proceso de selección de personal. Seguido de tal aprobación convocará y receptorá las carpetas de los aspirantes, mientras que el Coordinador de Operaciones elaborará una prueba técnica para el proceso.

El Jefe de Gestión de Talento Humano elaborará una prueba psicológica, la misma que se aplicará al aspirante después de una primera entrevista.

El Coordinador de Operaciones entrevistará y evaluará, mediante la prueba técnica, al entrevistado. Si se llega a determinar que es persona idónea para la empresa se le pedirá la documentación pertinente para seguir el proceso, de lo contrario la Asistente Operativa archivará tal documentación con el propósito de que sirva para futuros procesos.

Si la documentación está completa el Coordinador de Operaciones debe realizar un informe de los aspectos evaluados y remitirlo al Jefe de Gestión de Talento Humano. Cuando existan inconsistencias o esté incompleta la información requerida del aspirante la Asistente Operativa exigirá a éste que la complete para remitirla al

Coordinador de Operaciones, caso contrario se archivará o desechará tal información. La asistente operativa informará del hecho al Coordinador de Operaciones con miras a que se realice una nueva solicitud de personal.

El Jefe de Gestión de Talento Humano recopilará la documentación y anexará el informe del Coordinador de Operaciones y uno de su autoría para elegir la mejor opción de acuerdo a los parámetros establecidos por el perfil de cargos.

Si el aspirante requiere un contrato de trabajo, éste será firmado por el Gerente General y verificado y legalizado por el Jefe de Gestión de Talento Humano en las respectivas entidades de control, para luego ser archivado, con toda la documentación del nuevo trabajador, por la Asistente Operativa.

Si el aspirante requiere un acuerdo verbal, el Coordinador de Operaciones realizará el informe del mismo y lo pasará al Jefe de Gestión de Talento Humano para su verificación y luego ser archivado, con toda la documentación del nuevo trabajador, por la Asistente Operativa.

Políticas de selección de personal operativo

El Departamento de Gestión de Talento Humano o el Departamento Operativo realizará requerimiento interno para la selección de personal en caso de que exista una vacante. Si un empleado deseara postularse deberá cumplir con los requisitos del proceso de selección de personal.

El personal encargado del proceso de selección revisará los expedientes de postulantes que hayan obtenido los mejores puntajes del mismo puesto en anteriores procesos de selección siempre y cuando el último proceso de selección para cubrir la vacante no sobrepase los 4 meses.

Para seguir con el proceso de selección se deberá contar al menos con tres postulantes a la vacante de tal manera que se pueda vincular a la empresa el personal más idóneo.

Se solicitará al menos dos certificados de honorabilidad, para de esta manera garantizar la ética de los postulantes.

Se evaluará a los postulantes a la vacante de acuerdo a los informes emitidos por el Jefe de Gestión de Talento Humano, para el personal operativo se tomará en cuenta también el informe del Coordinador de Operaciones.

Se llevará a cabo una reunión entre el Jefe de Gestión de Talento Humano y el jefe del área donde exista la vacante para determinar la persona que se vinculará a la empresa.

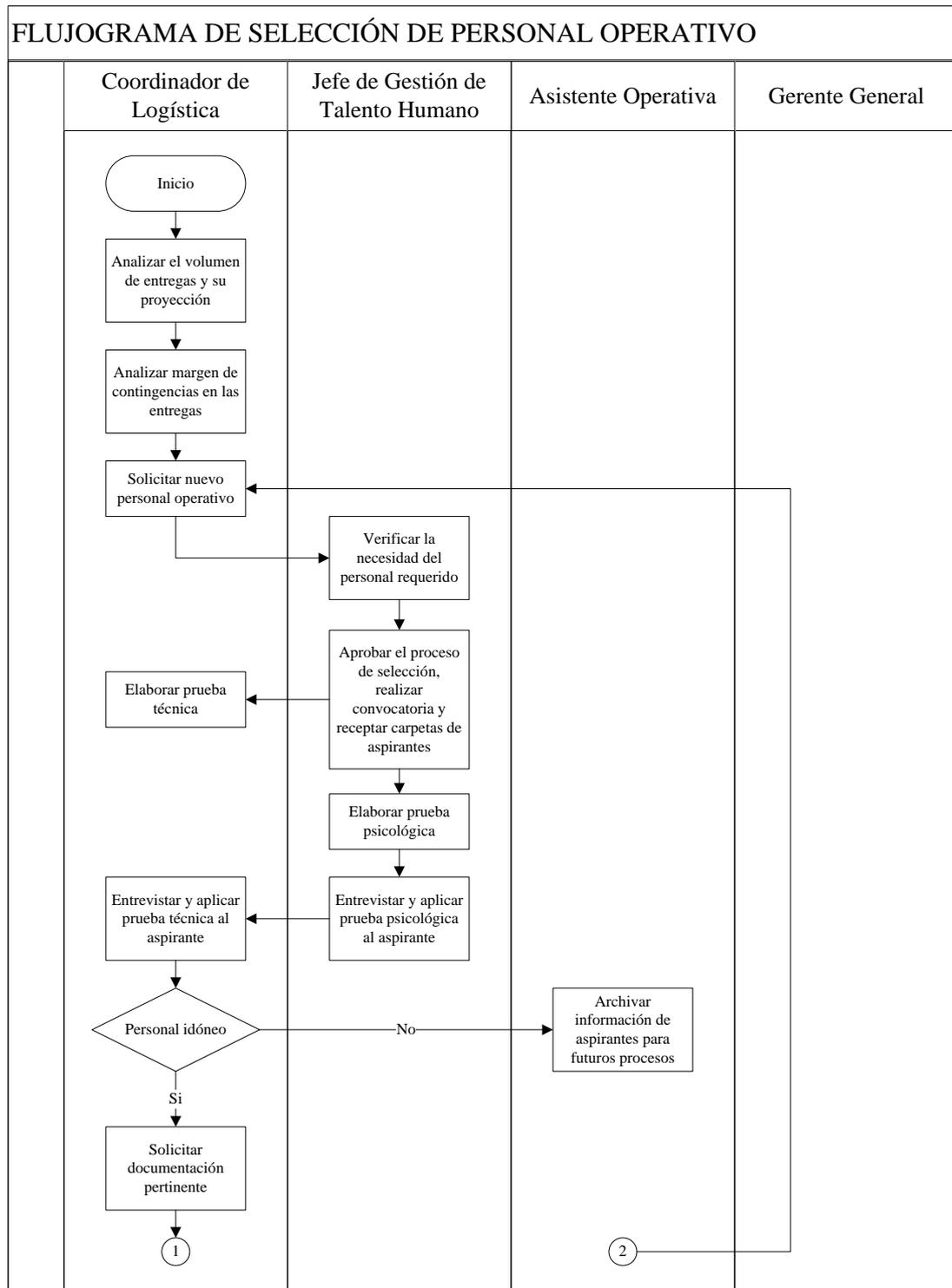
El personal encargado del proceso de selección realizará la respectiva verificación de la información entregada por los aspirantes que se postulan para confirmar que ésta sea verídica.

Los contratos deben cumplir con todos los requerimientos legales establecidos por el Código de Trabajo, e informar a las entidades que compete la entrada del nuevo personal.

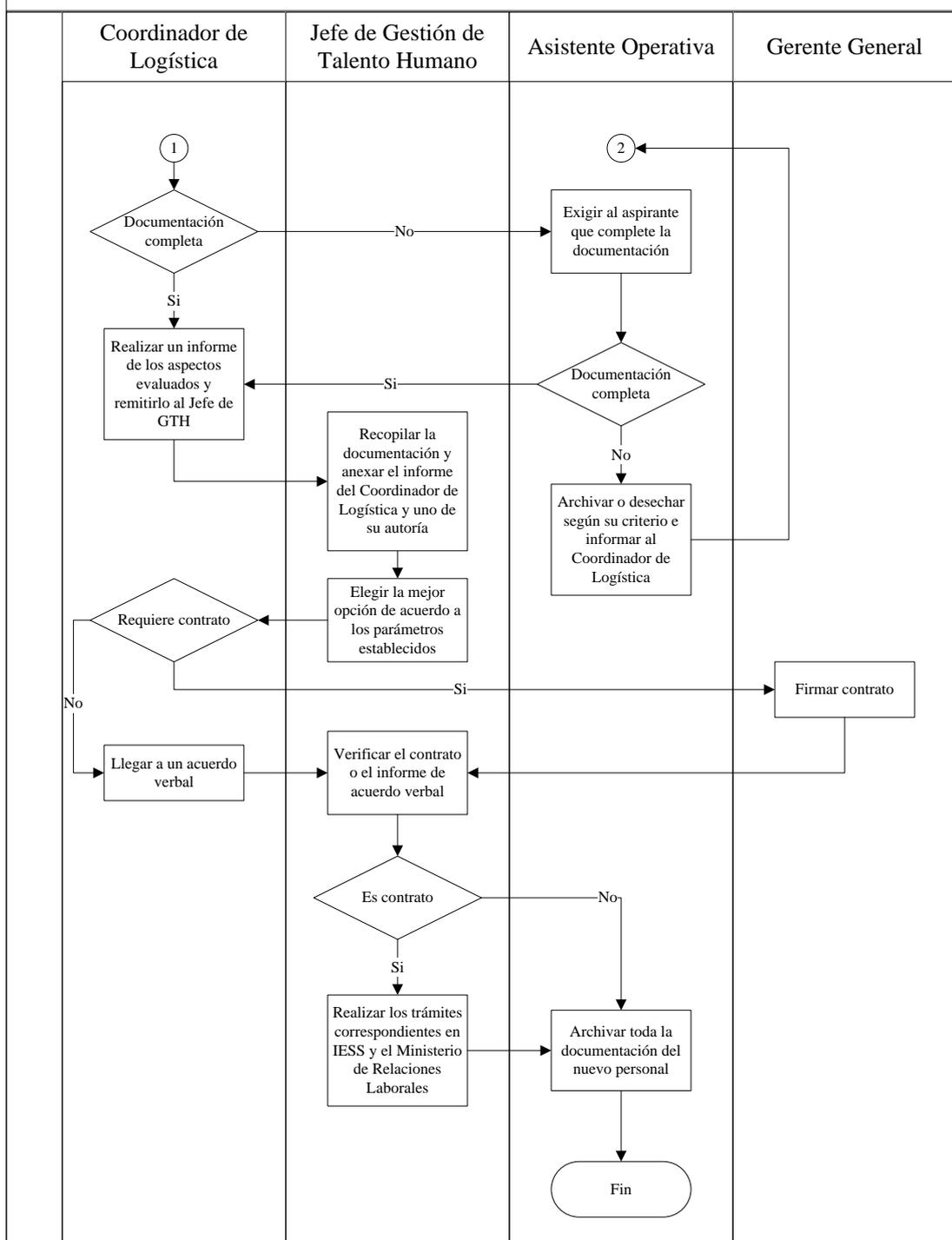
En caso de que solo se realice un acuerdo verbal, se hará un informe donde conste la manera en que el operario prestará los servicios de entrega y distribución. Este informe no necesita ser legalizado y se lo hará solo con las el personal que esté destinado estrictamente a realizar el proceso de entrega y sus servicios no sean solicitados con mucha frecuencia.

El personal solo podrá aplicar al nuevo cargo siempre y cuando su plaza pueda ser llenada con anterioridad o no cause ningún tipo de anomalía en las actividades cotidianas de la empresa. También tendrá que haber permanecido en la empresa por un tiempo de seis meses.

Flujograma de selección de personal operativo



FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL OPERATIVO



Elaborado por: Santiago Salas

Responsables

- Coordinador de Operaciones
- Jefe de Gestión de Talento Humano
- Asistente de Operativa
- Gerente General

Reportes

- Contratos
- Informes de acuerdo verbal
- Registro de contratos y de acuerdos
- Registro de avisos de entrada de los empleados
- Registro de documentación de los empleados

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

REGISTRO DE CONTRATO Y DE ACUERDOS

FECHA:

Nombre del empleado	Tipo de contrato o acuerdo	Ingreso	Cargo	Remuneración	Departamento	Firma del jefe de GTH
1	2	3	4	5	6	7

Elaborado por: Santiago Salas

Observaciones:

Registro de contratos y acuerdos

Este documento de control lo realizará la Asistente Operativa y será revisado y aprobado por el Jefe de Gestión de Talento Humano para luego ser archivado en un espacio destinado a la documentación referente a la gestión de talento humano.

La fecha del encabezado corresponde a la del periodo contable en el que se realizan los contratos de trabajo o los acuerdos.

Campos a ser llenados:

- 1. Nombre del empleado.-** Apellidos y nombres completos de los empleados.
- 2. Tipo de contrato o acuerdo.-** Tipo de contrato, que el empleador suscribió con el empleado, o acuerdo entre las partes. Si el empleado acredita el carnet del CONADIS se hará constar en este campo.
- 3. Ingreso.-** Fecha en que el empleado ingresa a la compañía, la misma que debe ser igual a la que consta en el contrato de trabajo.
- 4. Cargo.-** Nombre del cargo del empleado.
- 5. Remuneración.-** Sueldo o salario que va a percibir el trabajador, el mismo que debe ser igual al que consta en el contrato de trabajo.
- 6. Departamento.-** Departamento al que el empleado pertenece y ejecutara sus labores.
- 7. Firma del jefe de GTH.-** La firma debe constar solo si se está acreditando la aprobación de que los demás campos fueron bien llenados.

En la parte final del documento se escribirán las respectivas observaciones, solo en el caso que las hubiere.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

REGISTRO DE AVISOS DE ENTRADA DE LOS EMPLEADOS

Nombre del empleado	Ingreso	Tipo de contrato	Legalizado en el Ministerio de Relaciones laborales	Registrado en el IESS	Planilla de ingreso del IESS
1	2	3	4	5	6

Elaborado por: Santiago Salas

Observaciones:

Registro de avisos de entrada de los empleados

Este documento de control lo realizará el Jefe de Gestión de Talento Humano para luego ser archivado en un espacio destinado a la documentación referente a la gestión de talento humano.

La fecha del encabezado corresponde a la del periodo contable en el que se realizan los avisos de entrada de los empleados.

Campos a ser llenados:

- 1. Nombre del empleado.-** Apellidos y nombres completos del empleado.
- 2. Ingreso.-** Fecha en que el empleado ingresa a la compañía, la misma que debe ser igual a la que consta en el contrato de trabajo.
- 3. Tipo de contrato.-** Tipo de contrato, que el empleador suscribió con el empleado. Si el empleado acredita el carnet del CONADIS se hará constar en este campo.
- 4. Legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales.-** Debe constar la fecha en que se legalizo el contrato ante la entidad nombrada.
- 5. Registrado en el IESS.-** Debe constar la fecha del afilamiento del empleado a la entidad nombrada desde el primer día en que el empleado realiza sus actividades laborales en la compañía.
- 6. Planilla de ingreso al IESS.-** Este campo respalda que esté adjunta la planilla de ingreso a la entidad nombrada.

En la parte final del documento se escribirán las respectivas observaciones, solo en el caso que las hubiere.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

REGISTRO DE DOCUMENTACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Nombre del Empleado:

Departamento:

Cargo:

Documento	Original	Copia	Verificación
1	2	3	4

Elaborado por: Santiago Salas

Observaciones:

Firma jefe de GTH

Registro de documentación de los empleados

Este documento de control lo realizará la asistente operativa y será revisado y aprobado por el Jefe de Gestión de Talento Humano para luego ser archivado en una carpeta destinada para cada empleado en un espacio reservado para la documentación referente a la gestión de talento humano.

En el encabezado constarán los apellidos y nombres completos del empleado, el departamento al que pertenece y su cargo.

Campos a ser llenados:

- 1. Documento.-** Se detalla el nombre del documento presentado por el empleado. El requerimiento de la documentación se lo hará conforme al perfil de cargos (documentos que le permitan realizar el trabajo acordado) y los que estipule la ley. Una base de los documentos mínimos que deben presentar los trabajadores son: a) Hoja de vida actualizada, b) Cédula de identidad, c) Papeleta de votación, d) Títulos y certificados de cursos realizados, e) Certificados de honorabilidad, f) Documentación que avale las cargas familiares, g) Certificado de trabajos anteriores, h) Carnet del CONADIS, entre otros.
- 2. Original.-** Poner un visto si el documento que consta en el campo 1 es original.
- 3. Copia.-** Poner un visto si el documento que consta en el campo 1 es una copia del documento original.
- 4. Verificación.-** Se detalla si se ha realizado el respectivo seguimiento sobre la documentación y las referencias presentadas por el trabajador.

En la parte final del documento se escribirán las respectivas observaciones, solo en el caso que las hubiere.

4.12.2. Inducción al personal

Procedimiento de inducción al personal

En el proceso de inducción al personal se realizará las siguientes actividades con cada individuo que esté ingresando a formar parte de la empresa.

El Jefe de Operaciones dará una breve introducción de la empresa y proporcionará el conocimiento de los aspectos generales.

El Gerente General abordará los temas que tengan que ver con la remuneración y el tipo de contrato.

El Jefe de Operaciones presentará al nuevo trabajador al personal más inmediato a sus labores y le dará las especificaciones del trabajo que va a realizar.

La Asistente Operativa le entregará el folleto de aspectos generales. Si la persona no está involucrada con el proceso de reparto concluirá la inducción del individuo de lo contrario el Jefe de Operaciones o un delegado realizará el reconocimiento de las zonas y secciones de entrega.

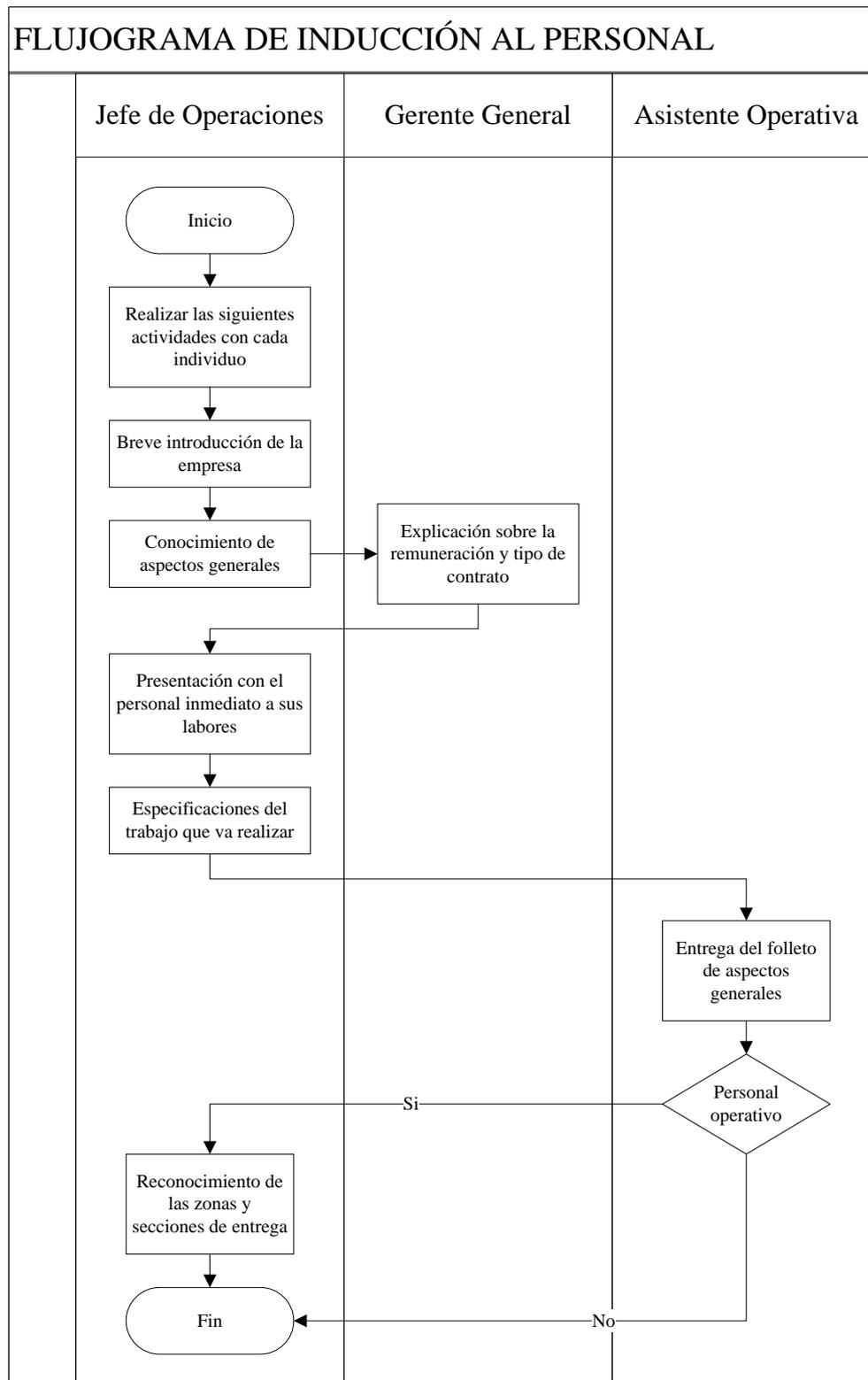
Políticas de inducción al personal

La inducción al personal nuevo de la empresa se llevará a cabo por una persona que tenga conocimiento de todos los aspectos de organización de tal manera que pueda sustentar todas las posibles dudas que existan y pueda transmitir de la mejor manera la información.

El nuevo empleado deberá tener conocimiento de cómo se encuentra estructurada la empresa, jerárquicamente, y se explicará de forma clara y precisa los estatutos, la misión, la visión y los objetivos principales de la compañía.

Se dará a los empleados una introducción sobre los procesos y políticas que maneja la empresa sobre sus actividades y se les entregará un pequeño folleto donde se detalle varios aspectos que cada trabajador debe tomar en cuenta para realizar su trabajo. El reconocimiento de las zonas y secciones de entrega se lo hará al 100% antes de que el personal operativo desarrolle su trabajo en el campo.

Flujograma de inducción al personal



Elaborado por: Santiago Salas

Responsables

- Jefe de Operaciones
- Gerente General
- Asistente de Operativa

Reportes

- Folleto de aspectos generales (ver anexos)

4.12.3 Rol de pagos

Procedimiento de rol de pagos

Para iniciar el proceso el Jefe de Gestión de Talento Humano realizará el ingreso de la nómina y de las fórmulas a utilizar en Win-Afín y la Asistente Operativa realizará un reporte de horas trabajadas.

Gráfico 5: Control de nómina

PRUEBA - Contabilidad 2003 Usuario: SUPERVISOR

Archivo Contabilidad Bancos Inventario Facturación Cartera Rol Costos Análisis Otros Configurar Ventanas

Atrás Adelante Inicio Fin Deshacer Nuevo Abrir Grabar Imprimir Borrar Buscar Control Win Afín

Control de la Nómina

Datos Personales:

Código : 9 Cédula de Identidad : 0914772595

Nombre : Becerra Zavala Enrique Rodrigo

Dirección : Mapasingue Este Solar 20 Villa 20

Teléfono : 2-353549 Estado Civil : Soltero

Ciudad : Guayaquil Número de Cargas Familiares : 2 Tipo 1

Provincia : Guayas 0 Tipo 2

Datos para la Empresa:

Departamento: 1 Departamento Administrativo Función: 0

Sueldo 1 : 128.00 Función : Amanuence Tiempo : 1

Sueldo 2 : 0.00 Función : Tiempo : 0

Carné Seguro: 017100372 Fecha Ingreso : 15/07/2001 Dom, 15 JUL 2001

Cuenta Banco : 1010067967 Fecha Salida : / /

Código Contable: 2.01.06.01

Retencion Aportes Personal Cambios Directos Salir

Fuente: Manual Win-Afín

Ingresar la nómina de trabajadores (ver gráfico 5, pág. 124)

1. Seleccione en el Menú Rol, la opción Control de Nómina.
2. En el campo Código digite un código numérico no existente en el archivo de la nómina de trabajadores.
3. Ingrese la información requerida en cada campo de la pantalla, poniendo en el campo Sueldo 1 el valor del sueldo nominal del trabajador.
4. El campo Fecha Salida deje en blanco, si el trabajador todavía labora en la empresa.
5. Presione el botón Grabar de la barra de herramientas para registrar los datos.
6. Repita los procedimientos del 2 al 5 hasta terminar de ingresar la nómina de los trabajadores de la empresa.

Desde el control de nómina se puede imprimir los avisos de entrada y salida (ver gráfico 6), utilizando el ícono inferior derecho en forma de sobre, se despliega una pantalla de impresión de avisos de entrada y salida.

Gráfico 6: Impresión de avisos de entrada y de salida

The screenshot displays the 'Control de la Nómina' application window. The title bar reads 'PRUEBA - Contabilidad 2003 Usuario: SUPERVISOR'. The menu bar includes 'Archivo', 'Contabilidad', 'Bancos', 'Inventario', 'Facturación', 'Cartera', 'Rol', 'Costos', 'Análisis', 'Otros', 'Configurar', and 'Ventanas'. The toolbar contains icons for navigation and actions like 'Artrás', 'Adelante', 'Inicio', 'Fin', 'Deshacer', 'Nuevo', 'Abrir', 'Grabar', 'Imprimir', 'Borrar', 'Buscar', and 'Control'. The main window is titled 'Control de la Nómina' and shows a 'Datos Personales' form for a worker with the following details: Código: 9, Cédula de Identidad: 0914772595, Nombre: Becerra Zavala Enrique Rodrigo, Dirección: Mapasingue Este Solar 20 Villa 20, Teléfono: 2-353549, Estado Civil: Soltero, Ciudad: Guayaquil, Provincia: Guayas, and Número de Cargas Familiares: 2 Tipo 1 and 0 Tipo 2. A 'Datos para la Empresa' section shows: Departamento: 1, Sueldo 1: 128.00, Sueldo 2: 0.00, Carné Seguro: 01710037, Cuenta Banco: 10100679, and Código Contable: 2.01.06.01. An 'Impresión de Avisos de Entrada y Salida' dialog box is open, showing: Cód: 9, Nombre: Becerra Zavala Enrique Rodrigo, Sexo: Masculino, Fecha de Nacimiento: / /, Lugar de Nacimiento: Provincia: Guayas, Cantón: Guayaquil, Parroquia: Carbo, Nacionalidad: (empty), and Fecha: 15/07/2001. The dialog has radio buttons for 'Entrada' (selected) and 'Salida', and 'Aceptar' and 'Cancelar' buttons.

Fuente: Manual Win-Afín

Modificación, eliminación e impresión de nómina

Si desea editar los datos de un nombre que ya existe, ingrese el código del mismo, modifique los datos necesarios y luego escoja la opción grabar para que queden registrados los cambios en el archivo de la nómina. También se puede utilizar la opción de cambios directos.

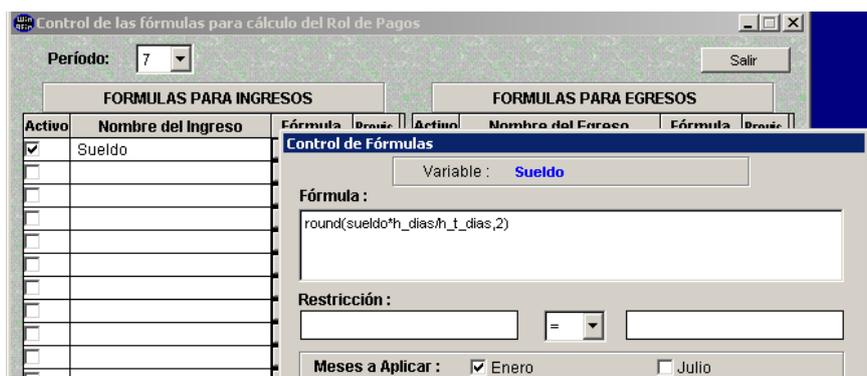
Para borrar alguna nómina se utilizará la opción borrar de la barra de herramientas.

Para poder imprimir la nómina de trabajadores se utilizará el botón de imprimir de la barra de herramientas.

Fórmulas a utilizar en el rol (ver gráfico 7)

1. Seleccione en el Menú Rol, la opción Formulación de Pagos.
2. En Período, seleccione el primer período contable en que se va a usar el rol de pagos.
3. En el detalle del título Fórmulas para Ingresos, active el casillero Activo de la siguiente columna disponible.
4. En la columna Nombre del Ingreso, digite un texto pequeño de referencia del rubro que se usará en las impresiones.
5. Luego, presione el botón Fórmula correspondiente. Donde ingresará la fórmula, restricciones y meses en que se aplicarán. Para las fórmulas use las variables especificadas pulsado la tecla F1 en el control de fórmula abierto.

Gráfico 7: Control de fórmulas



Fuente: Manual Win-Afín

Ingreso de bonificaciones adicionales y de egresos adicionales

Se pueden ingresar varios rubros adicionales al rol, que no tienen relación con la formulación. Por lo que se deben ingresar estos datos cada período contable.

Para registrar ingresos adicionales, como comisiones, bonos, entre otros, seleccionamos la opción del menú del rol de pagos Ingreso Adicionales, si deseamos registrar egresos adicionales al rol de pagos como multas, descuentos, entre otros, seleccionamos la opción del menú del rol de pagos Ingreso de Pagos Adicionales.

Estos son numerados, y cada número contiene la tabla de toda la nómina. Estos ingresos, se graban por cada período contable, y se debe ingresar en el campo detalle una descripción corta del motivo del ingreso o egreso que saldrá impreso en el rol.

Si tiene muchos nombres en la nómina, puede que le resulte conveniente filtrar los datos por departamentos, para poder ingresar los datos con más facilidad.

Cuando se crea un nuevo período contable, pasan todos los datos de estos rubros del mes anterior al mes nuevo, porque normalmente permanecen constantes los tipos de ingresos o egresos adicionales en el rol, por lo que se debe recuperar cada rubro en el mes nuevo y editar estos datos, de forma que el rol salga adecuadamente.

En la opción Fijo que posee una casilla de verificación, se puede indicar si los valores del mes pasado permanecerán constantes en el mes nuevo. Se ocupará para ingresos o egresos adicionales, que repiten sus valores mes a mes.

Ingresos adicionales (ver gráfico 8, pág. 128)

1. Seleccione en el Menú Rol, la opción Ingreso de Remuneraciones Adicionales.
2. En la opción Período, seleccione el número del mes en que va a ingresar los datos.
3. En el campo Número, ingrese la referencia del número del pago ingresado en ese mes.
4. Digite la fecha del movimiento.

5. El casillero Fijo puede activarlo si se desea que los valores ingresados se repitan el siguiente período contable.
6. En el campo Detalle, ingrese un texto abreviado de la referencia del movimiento, que se usará en las impresiones de roles de pago.
7. En el detalle de la pantalla, ingrese los valores por cada trabajador, que le corresponde en este rubro ingresado.
8. Los datos se graban automáticamente al salir de la pantalla o cambiarse de período.

Gráfico 8: Ingreso adicionales

Dep.	Código	Nombre	Ant.Dec.T.	Dcno.Terc.	Referencia	Valor
1	1	JACQUELINE MARTINEZ TALLEDO	0.00			50.00
1	2	FABIAN BURBANO				30.00

Fuente: Manual Win-Afín

Egresos adicionales (ver gráfico 8)

1. Seleccione en el Menú Rol, la opción Ingreso de Pagos Adicionales.
2. En la opción Período, seleccione el número del mes en que va a ingresar los datos.
3. En el campo Número, ingrese la referencia del número del pago ingresado en ese mes.
4. Digite la fecha del movimiento.
5. El casillero Fijo puede activarlo si se desea que los valores ingresados se repitan el siguiente período contable.

6. En el campo Detalle, ingrese un texto abreviado de la referencia del movimiento, que se usará en las impresiones de roles de pago.
7. En el detalle de la pantalla, ingrese los valores por cada trabajador, que le corresponde en este rubro ingresado.
8. Los datos se graban automáticamente al salir de la pantalla o cambiarse de período.

Horas suplementarias y extraordinarias

La opción Ingreso de Horas por Tarjetas Individuales, activa la pantalla de ingreso de la información de los trabajos con el formato de tarjetas; si está desactivada esta opción, el ingreso será sobre las horas totales laboradas por trabajador. Para el cálculo de la nómina se trabajará de la segunda forma, es decir sin tarjetas individuales (ver gráfico 9 pág. 138).

Configuración contable del rol de pagos (ver gráfico 9, pág. 130).

En la opción Columna Referencia en Pagos Individuales, se activa una columna en la pantalla de Ingreso de Pagos Adicionales, para ingresar, de forma referencial, el número del documento de origen del pago.

Cuando se enlaza este módulo a contabilidad, se deben configurar primero los tipos de comprobantes en los que se van a grabar los asientos generados por el módulo, estos tipos pueden ser Ingresos (I), Egresos (E), Diario (D), u otros tipos de comprobantes previamente creados por el usuario; presionando doble click sobre el título Configuración de Cuentas para Enlace con Contabilidad.

Luego indicamos los códigos contables con que van a estar enlazados cada rubro, para la construcción del asiento en contabilidad, presionando el botón Editar Cuentas.

Configuración del enlace con contabilidad (ver gráfico 9, pág. 130).

1. Seleccione en el Menú Configurar, la opción Rol.
2. Active el casillero Enlazar con Contabilidad.

3. Presione un click sobre el título Configuración de cuentas para enlace con contabilidad.
4. En la pantalla Configuración de Tipos de asiento, ingrese la letra que corresponda al tipo de comprobante con que se desea grabar los movimientos; en cada documento que se enlaza con contabilidad. Presione el botón Aceptar, para registrar los cambios en esta pantalla.
5. Al regresar a la pantalla de configuración de los módulos, presione el botón Editar Cuentas e ingrese el código contable que se relacionará con cada rubro desplegado en esta pantalla.
6. Si cada trabajador tiene un código contable específico para un rubro, active el casillero Individual del mismo y presione el botón Editar, para asignar a cada trabajador el código que le corresponde.
7. Presione el botón Aceptar, para registrar los cambios en esta pantalla.
8. En el campo Nómina por Pagar de la pantalla de configuración, ingrese el código contra el cual se registrará este valor.
9. Finalmente presione el botón Grabar de la pantalla de configuración

Gráfico 9: Configuración general para rol de pagos

Configuración de Cuentas para Rol de Pagos

Cuentas de Ingresos

No.	Código Cuenta	Individual	Dep.	Editar
1	5.5.1.1.01	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
8		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
9		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
10		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
11		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
12		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
13		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
14		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
15		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar

Cuentas de Egresos

No.	Código Cuenta	Individual	Dep.	Editar
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
8		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
9		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
10		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
11		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
12		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
13		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
14		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar
15		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Editar

Nómina por Pagar:

Aceptar Cancelar

Fuente: Manual Win-Afín

Revisión del Rol de Pagos

La revisión de los datos del rol de pagos se la puede efectuar de manera individual para cada trabajador o en general para todos.

Rol de Pagos Individual (ver gráfico 10)

1. Seleccione en el Menú Rol, la opción Rol de Pagos.
2. En la opción Período, seleccione el número del mes que va a revisar.
3. En el campo Código, ingrese el código que corresponde al trabajador.
4. Seleccione el botón Imprimir de la barra de herramientas del sistema.
5. En la pantalla control de Impresión, seleccione la hoja Impresión de Roles Individuales.
6. Presione el botón Imprimir de la pantalla.

Nota: El sueldo con el que calcula el rol individual del trabajador, se graba por cada mes. Para verificar el sueldo grabado en el período contable, presione doble click sobre el ícono en forma de carpeta en la mitad de la parte superior de esta pantalla.

Listado del Rol de Pagos (ver gráfico 10)

Gráfico 10: Control de impresión

The screenshot shows the 'Rol de Pagos' application window. At the top, there are fields for 'Período: 7' and 'Código: 0'. Below these are summary statistics: 'Total Días: 0', 'Total Atrasos: 0.00', 'Total Otros: 0.00', 'Horas 25%: 0.00', 'Horas 50%: 0.00', 'Horas 100%: 0.00', and 'Sueldo Nominal: 0.00'. A 'Total a Pagar: 0.00' is displayed in red. A 'Control de Impresión' dialog box is open, showing options for 'Impresión de Roles Individuales' and 'Impresión de Roles por Listados'. The 'Ordenar por' section has radio buttons for 'Alfabético' (selected) and 'Por código'. The 'Agrupar por' section has radio buttons for 'Sin agrupación' (selected) and 'Por departamentos'. A 'Departamento:' field contains '0'. At the bottom of the dialog are buttons for 'Revisar en Pantalla', 'Imprimir', 'Exportar', and 'Cancelar'.

No.	INGRESOS	Valor	No.	EGRESOS	Valor
1	Sueldo		1	s/n	
2	Bonos de trabajo		2		
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
	Ingresos Adicionales :				
	TOTAL INGRESOS:				

Fuente: Manual Win-Afín

1. Seleccione en el Menú Rol, la opción Rol de Pagos.
2. En la opción Período, seleccione el número del mes que va a revisar.
3. En el campo Código, ingrese el código que corresponde al trabajador.
4. Seleccione el botón Imprimir de la barra de herramientas del sistema.
5. En la pantalla control de Impresión, seleccione la hoja Impresión de Roles por Listados.
6. Presione el botón Imprimir de la pantalla.

Revisión del asiento contable del rol de pagos (ver gráfico 11)

En el rol de pagos de un determinado periodo se escoge los íconos en forma de carpetas y con un doble click sobre ésta se genera una pantalla que nos permite asignar un número de comprobante contable cuando se enlaza con contabilidad, relacionado con el departamento, para que con este número sea registrado el movimiento del rol de pagos en el módulo contable.

Gráfico 11: Control de comprobantes del rol de pagos

The screenshot shows the 'Rol de Pagos' window for 'JACQUELINE MARTINEZ TALLEDO' in period 7. The summary includes: Total a Pagar: 50.00, Sueldo Nominal: 121.00, and various hour-based calculations. A dialog box titled 'Control de Comprobantes del Rol de Pagos' is open, showing a table with columns for 'Departamento' and 'No. Comprobante'. The first row is filled with '1 ADMINISTRACION' and '45'. Buttons for 'Aceptar' and 'Cancelar' are at the bottom of the dialog.

No.	INGRESOS	Valor	No.	EGRESOS	Valor
1	Sueldo		1	s/n	
2	Bonos de trabajo	50.00	2		
3			3		
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
	Ingresos Adicionales :				
	TOTAL INGRESOS:	50.00			

Depart.	Departamento	No. Comprobante
1	ADMINISTRACION	45

Fuente: Manual Win-Afín

Luego de haber verificado que el asiento de nómina esté realizado correctamente la Asistente Operativa archivará todos los documentos físicos y magnéticos.

El jefe de GTH solicitará la aprobación del rol y verificará los fondos para los pagos. El Contador General aprobará el proceso para que el jefe de GTH realice el pago a los trabajadores y archive la aprobación. De existir errores en el proceso el jefe de GTH se encargará de revisar el rol de pagos y realizar las respectivas correcciones.

Políticas de rol de pagos.

El Departamento de Gestión de Talento Humano es el encargado de desarrollar el proceso de rol de pagos de la empresa el día 28 de cada mes, será aprobado por el Contador General y archivado en la carpeta de roles de pagos generales.

Revisar mensualmente el informe de asistencia de los empleados y calcular horas extras de los empleados.

Se realizará los descuentos por préstamos, retenciones judiciales, fondos de ahorros los mismos que debe tener conocimiento el empleado y encontrarse de acuerdo.

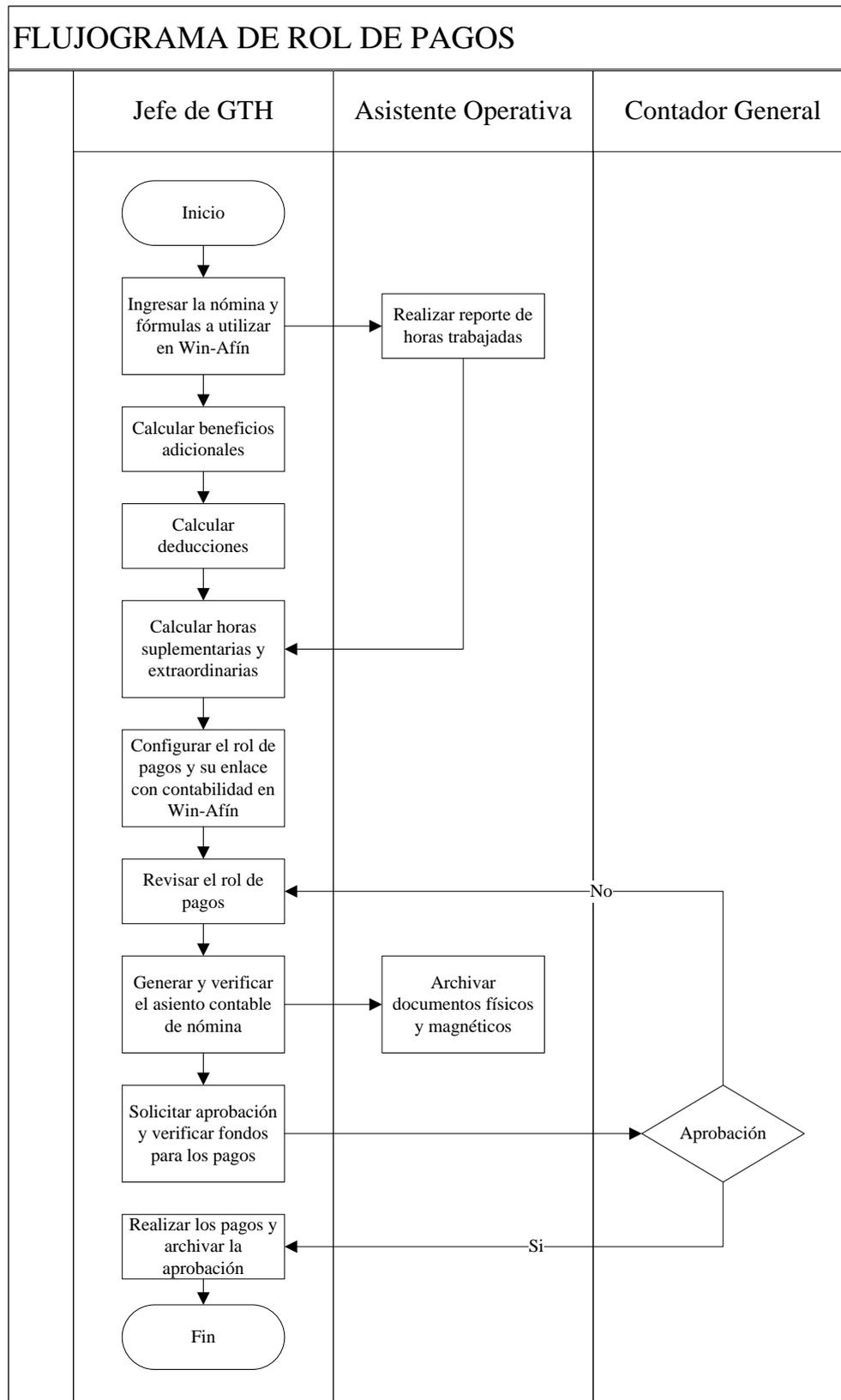
Realizar puntualmente los pagos tanto personales como patronales al Instituto de Seguridad Social.

Los pagos se realizarán el último día laborable del mes. Si el empleado no mantiene una cuenta en el banco por el cual se realiza el pago, se procederá a emitir una carta al banco para la apertura de dicha cuenta ya que el pago solo se llevará a cabo por este medio. Si no se ha realizado en forma oportuna con este trámite se girará el cheque de pago para el empleado.

El Departamento Financiero, en el momento mismo de la cancelación, sellará el cheque en el lugar de las firmas, se lo entregarán con la copia del rol de pagos al trabajador, y le harán firmar el comprobante de egreso y el rol de pagos original o a su vez tendrán una impresión de la transferencia bancaria realizada por el pago.

Archivar de mayor a menor en sus respectivas carpetas los comprobantes de egreso, los roles de pago, por empleado, de acuerdo al mes que corresponda.

Flujograma de rol de pagos



Elaborado por: Santiago Salas

Responsables

- Jefe de Gestión de Talento Humano
- Asistente Operativa
- Contador General

Reportes

- Rol de pagos colectivo
- Rol de pagos individual

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

ROL DE PAGOS COLECTIVO

MES, AÑO

Nº	Nombres	Sueldo	HE 50%	HE 100%	FR	OI	Total ingresos	AP 9,35%	OE	Total egresos	Valor a recibir
Totales											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Elaborado por: Santiago Salas

Jefe de GTH

Contador General

Rol de pagos colectivo

Este documento de control lo realizará el Jefe de Gestión de Talento Humano y será revisado y aprobado por el Contador General para luego ser archivado en un espacio destinado a la documentación referente a la gestión de talento humano.

La fecha del encabezado corresponde a la del periodo contable en el que se realiza el rol de pagos.

Campos a ser llenados:

1. **N°.-** Se enumera la cantidad de empleados que hay en la empresa.
2. **Nombres.-** Apellidos y nombres completos de los empleados.
3. **Sueldo.-** Remuneración que percibe el empleado.
4. **HE 50%.-** Cálculo de las horas adicionales correspondientes a las horas suplementarias del empleado.
5. **HE 100%.-** Cálculo de las horas adicionales correspondientes a las horas extraordinarias del empleado.
6. **FR.-** Valor correspondiente a los fondos de reserva.
7. **OI.-** Cualquier otro beneficio que percibe el empleado.
8. **Total ingresos.-** Es la sumatoria mensual de los ingresos de los empleados.
9. **AP 9,35%.-** Cálculo correspondiente al aporte personal del empleado.
10. **OE.-** Cualquier otro egreso que se le realice al empleado.
11. **Total egresos.-** Es la sumatoria mensual de los egresos de los empleados.
12. **Valor a recibir.-** Cálculo del valor total que recibe el empleado por sus servicios prestados.

Hay ingresos y egresos que se pueden aumentar en el rol según se realicen más políticas para beneficios de los empleados o por préstamos que este contraiga.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

ROL DE PAGOS INDIVIDUAL N° XXX

FECHA

Empleado:	1	Sueldo:	4
C.I.:	2	Departamento:	5
Cargo:	3	Concepto:	6

Ingresos:	7	Egresos:	8
Sueldo	XXX	Aporte personal al IESS	XXX
Horas extras	XXX	Anticipo primera quincena	XXX
Fondos de reserva	XXX	Otros	XXX
Otros	XXX		
Total ingresos:	9	Total egresos:	10
		Neto a recibir:	11
12		13	
Jefe de GTH		Recibí conforme	

Elaborado por: Santiago Salas

Contador general

Rol de pagos individual

Este documento de control lo realizará el Jefe de Gestión de Talento Humano y el proceso será revisado por el Contador General para luego ser archivado en un espacio destinado a la documentación referente a la gestión de talento humano.

En el encabezado constará el número de rol de pagos individual y la fecha a la que corresponde el pago.

Campos a ser llenados:

1. **Empleado.-** Apellidos y nombres completos de los empleados.
2. **C.I.-** Cédula de identidad del empleado.
3. **Cargo.-** Puesto que ocupa el empleado.
4. **Sueldo.-** Remuneración que percibe el empleado
5. **Departamento.-** Corresponde al área en la el empleado presta sus servicios.
6. **Concepto.-** Indica si el pago es mensual o quincenal.
7. **Ingresos.-** Consta los conceptos y sus valores que el empleado tiene a su favor.
8. **Egresos.-** Consta los conceptos y sus valores que el empleado tiene como descuentos.
9. **Total ingresos.-** Sumatoria total de los ingresos.
10. **Total egresos.-** Sumatoria total de los egresos.
11. **Neto a recibir.-** Valor que percibe el empleado por sus servicios prestados.
12. **Jefe de GTH.-** Firma del jefe de GTH.
13. **Recibí conforme.-** Firma del empleado.

Hay ingresos y egresos que se pueden aumentar en el rol según se realicen más políticas para beneficios de los empleados o por préstamos que este contraiga.

4.12.4. Recepción y distribución de mercadería

Procedimiento de recepción y distribución de mercadería

Para iniciar con el proceso AVON enviará PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., el **calendario de operaciones, el boletín de transportes y el listado de embarque** que serán receptados por la Asistente Operativa para que sean comunicados a los demás interesados (Jefe de Operaciones, Coordinador de Logística, Bodeguero, Porteador), y adicional a esto también AVON informará la hora de llegada del Line Haul.

El Coordinador de Logística se encargará de organizar las actividades y de utilizar los recursos y talentos necesarios para concluir las.

Con la información pertinente, **guía de remisión**, el Bodeguero procederá a receptor la mercadería y comunicar cualquier tipo de novedad que provenga de esta actividad a la Asistente Operativa y ésta al Asistente de Transportes AVON.

El Bodeguero, los Porteadores y Ayudantes deben organizar los pedidos, fuera de caja y viñetas, por sección o por ruta.

El Bodeguero entregará los paquetes y fuera de cajas que corresponda a cada Porteador.

El Porteador trazará su ruta y cargará su vehículo utilizando el lector de códigos. Una vez lista la unidad procederá a realizar reparto, entregando toda la mercadería (o el mayor porcentaje de ésta) que le fue asignada.

El porteador, al momento de la entrega, debe pedir que la Representante firme la viñeta. Al finalizar el proceso de reparto realizará un **informe sobre las entregas** y novedades que hayan existido y se lo extenderá a la Asistente Operativa.

La Asistente Operativa recopilará toda la información obtenida de los Porteadores y realizará un informe global sobre las entregas y novedades para remitirlo al Asistente de Transportes AVON y al Coordinador de Logística.

Políticas de recepción y distribución de mercadería

El calendario de operaciones y el boletín de transportes sirve para realizar la programación y determinar: fecha de arribo del Line Haul, fecha oficial de entrega, recursos para el Crossdocking, cantidad de vehículos para el reparto y planes de contingencia para sectores de alto riesgo.

En el listado de embarque debe constar el detalle del número de Representantes y fuera de cajas que se entregarán en la zona.

En la fecha oficial se debe entregar el 100% de los pedidos.

Al momento de recibir el vehículo que transfiere la mercadería hay que cerciorarse que éste posea los sellos de seguridad y éstos coincidan con la guía de remisión

Se debe recibir la cantidad que informa la guía de remisión. En caso de que se reciba cartones adicionales, menos cartones y/o cartones deteriorados se debe registrar en la guía de remisión e informar mediante un correo electrónico al Asistente de Transportes AVON correspondiente.

Una vez firmada la guía de remisión luego de ser verificada, no se aceptan observaciones sobre faltantes o pedidos pendientes y el Bodeguero asumirá la responsabilidad de los mismos.

Se debe registrar como indicador el número de cajas deterioradas recibidas y tomar registros fotográficos en caso de que sea crítico para compartirlo con los Asistentes de Transportes AVON.

En el momento en que se reciben los pedidos se les debe dar lectura con el lector de código de barras al rótulo de cada cartón y luego realizar una comparación con el listado de embarque para determinar si hay diferencias entre lo real (lectura de cartones) y lo teórico (listado de embarque). Se debe informar al Asistente de Transportes AVON de forma inmediata si existe alguna novedad, con el detalle de las Representantes afectadas: códigos y nombres.

Todos los cartones cargados a los vehículos de reparto deben ser leídos por el lector de códigos de barras. La cantidad de cartones despachados debe ser igual a la cantidad recibida.

El reparto inicia a las 06H00 con cada vehículo en sus respectivas rutas y finaliza a las 20H00 como máximo. Se verificarán casos especiales en los cuales se tenga que usar un horario distinto al establecido. Cada vehículo de reparto tendrá como mínimo un chofer, un auxiliar de entrega y de ser necesario un auxiliar adicional por temas de seguridad. Cada vehículo contará con un equipo celular o radio para el desarrollo del proceso de reparto.

Las llamadas telefónicas se tendrán que dirigir directamente a la Asistente Operativa con el objetivo de recibir direccionamiento en caso de novedades y entregar el mayor porcentaje de pedidos en la fecha oficial de reparto.

El Porteador deberá entregar el pedido completo a las Representantes: cajas de pedidos y fuera de cajas, adicional debe hacer colocar en la viñeta el nombre legible, número de cédula y hora de entrega a la Representante o a la persona que recibe el pedido indicando parentesco o relación con la titular. De ésta manera ampara cada uno de los pedidos en señal de recepción y aceptación del pedido y/o fuera de caja.

Las viñetas deben permanecer archivadas por lo menos 19 campañas y luego deben ser enviadas al Branch.

Si la Representante no se encuentra en casa el porteador deberá colocar en la puerta principal del domicilio de la Representante el sticker de visita, prueba que se realizó la visita.

Cada Porteador debe entregar en promedios 150 pedidos por viaje, de tal manera que se garantice una entrega eficiente y segura.

Los pedidos no entregados en la fecha oficial de reparto por alguna tipo de novedad se debe visitar al día siguiente, si persiste la novedad se debe informar a la Gerente de Zona y concretar una cita con las Representantes para realizar visitas efectivas, este proceso no debe generar sobrecostos.

Se reportará todas las novedades y entregas no efectivas vía correo electrónico con un reporte preliminar a las 13H00 y un reporte total al final del día. Dicho mail tendrá que ser enviado a la Gerente de Zona, Gerente de División y al personal de Transportes de Productos AVON asignado a su gestión según la zona.

Adicionalmente 4 días después de la fecha oficial de reparto se debe enviar un informe final incluyendo los pedidos que se van a desmantelar.

Además es responsabilidad de la Asistente Operativa informar los cambios de direcciones máximo 4 días después del reparto.

Consideraciones generales para la entrega:

- Saludar cordialmente a la Representante.
- Mantener un buen cuidado de los cartones y fuera de caja.
- Realizar entregas completas de pedidos y fuera de caja.
- Receptar la viñeta con la firma de respaldo y con el respectivo check de lo recibido y observaciones en caso de haberlas.
- Realizar las entregas a mayores de 18 años.
- Culminar el proceso despidiéndose de una manera cordial y atenta.
- Permanecer en contacto con el Call center, las Representante, las Gerentes de Zona y Gerente divisional para dar solución a los posibles inconvenientes.
- Realizar informes o reportes de entrega.
- Prohibido trabajar con personal menor de edad.

Presentación del porteador:

- Usar el uniforme distintivo de la empresa.
- Usar jeans y zapatos limpios.
- Mantener impecable limpieza corporal, cabello arreglado, manos y uñas limpias.
- Portar tarjeta de identificación empresarial (visible).

No se permite realizar el porteo bajo las siguientes situaciones:

- Ropa deportiva (camiseta sin cuello, tipo interior, short o pantaloneta).
- Estado etílico o con aliento a licor.
- Vestimenta rota, manchada o mal estado.
- Actitudes negativas, palabras obscenas o vulgares frente a la Representante.
- Uso de gafas oscuras.
- Se permite el uso de gorras pero si tienen el distintivo empresarial.

Condiciones para el chofer (Porteador) y el vehículo de reparto:

Los vehículos de reparto serán conducidos por chóferes seleccionados adecuadamente y capacitados, para lo cual cumplirán con los siguientes requisitos:

ÍTEM	C. Requerida	Estándar establecido
1	Formación	Instrucción secundaria básica
2	Acreditación	Contar con Licencia de Conducir Categoría B como mínimo
3	Record	No registrar suspensión alguna de Licencia en los últimos 6 meses, ni reducción de puntos
4	Edad	Mayor de 18 años
5	Antecedentes	Debe tener el record policial al día, sin temas pendientes con autoridades

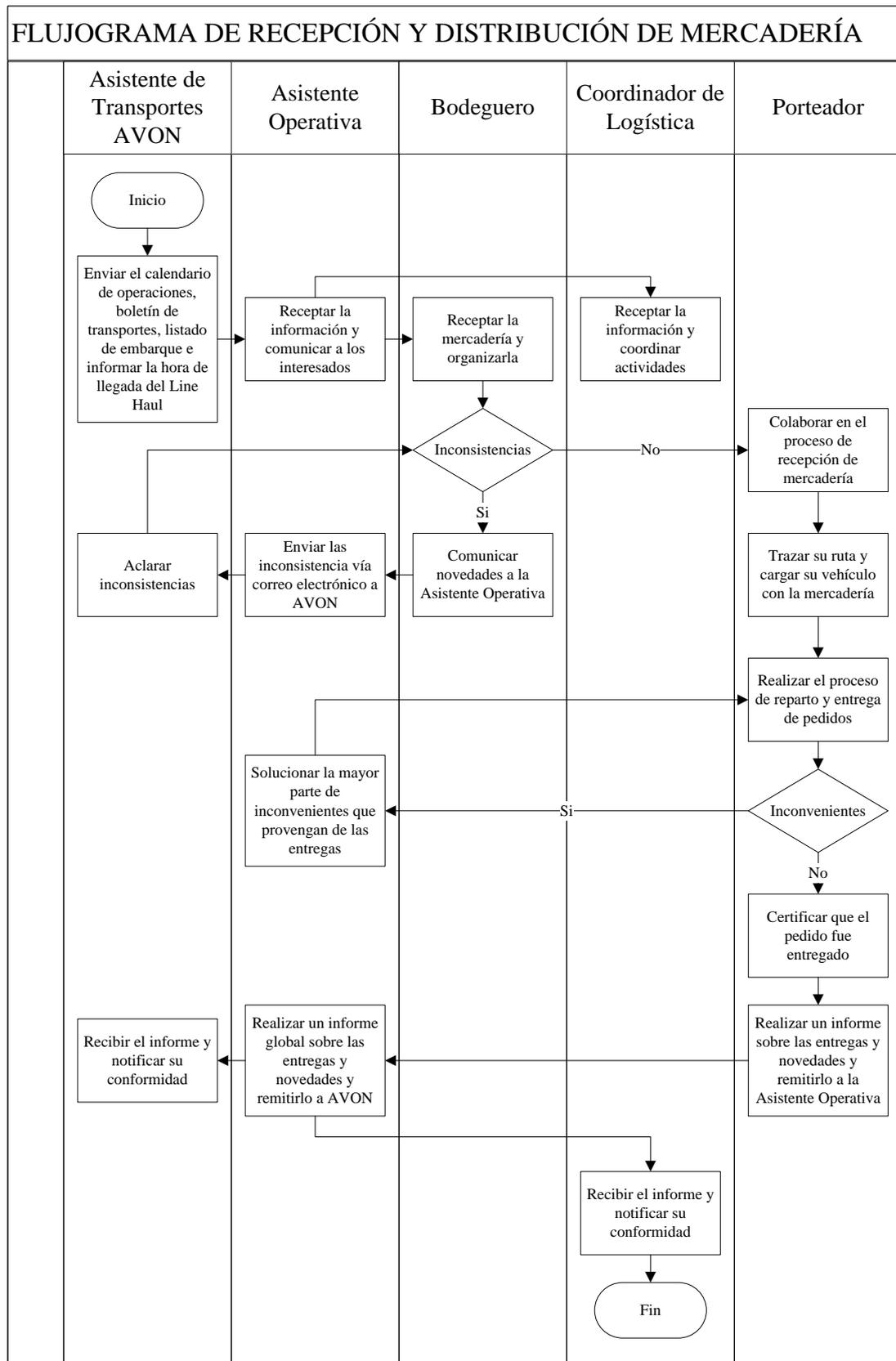
Para los Ayudantes de entrega, se exigen los requisitos de los Ítems 1-4-5.

Se realizará una revisión trimestral de todos los puntos mencionados.

Los vehículos de porteo deben estar sujetos a un mantenimiento periódico y cumplir con los siguientes requisitos:

Ítem	Característica requerida
1	Matrícula actualizada , certificado Corpaire y SOAT vigente
2	No registrar antecedentes de accidentes
3	Registro de mantenimiento (ABC) cada 6 meses

Flujograma de recepción y distribución de mercadería



Elaborado por: Santiago Salas

Responsables

- Asistente de Transportes AVON
- Asistente Operativa
- Bodeguero
- Coordinador de Logística
- Porteador

Reportes

- Reporte de paquetes no receptados o en mal estado
- Guía de remisión
- Informe de distribución

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

REPORTE DE PAQUETES NO RECEPTADOS O EN MAL ESTADO

FECHA:

CAMPAÑA:

Zona	Sección	Código	Representante	Cajas	Premio	Suceso	Fecha de despacho
1	2	3	4	5	6	7	8

Elaborado por: Santiago Salas

Observaciones:

Jefe de Operaciones

Reporte de paquetes no receptados o en mal estado

Este documento de control lo realizará la Asistente Operativa con la información proporcionada por el Bodeguero y será revisado por el Jefe de Operaciones para enviarlo al Asistente de Operaciones AVON por correo electrónico, una copia será archivada, en medio magnético, en una carpeta creada para estos archivos.

La fecha del encabezado corresponde a la que se está realizando el reporte. Constará también el número de la campaña correspondiente.

Campos a ser llenados:

1. **Zona.-** Corresponde al número de zona que pertenece la representante afectada.
2. **Sección.-** Corresponde al número de sección que pertenece la representante afectada.
3. **Código.-** Debe constar el número de cédula de la representante.
4. **Representante.-** Apellidos y nombres completos de la representante.
5. **Cajas.-** Número de cajas no receptadas o en mal estado.
6. **Premio.-** Número de premios no receptados o en mal estado.
7. **Cuidad.-** En este campo se describe “no se recepto” o “mal estado”.
8. **Fecha de despacho.-** Fecha en la que llega el Line Haul.

En la parte final del documento se escribirán las respectivas observaciones, solo en el caso que las hubiere.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

GUÍA DE REMISIÓN N°

Cliente	1	RUC	2
Dirección	3	Cuidad	4

Motivo de traslado	5	Cuidad	6
Fecha de inicio del traslado	7	Fecha de culminación del traslado	8
Nombre transporte	9	RUC/CI Transporte	10
Punto de partida	11	Punto de llegada	12

Código	Descripción	Cantidad pedidos	Cantidad despachados
13	14	15	16

Elaborado por: Santiago Salas

Coordinador de Logística

Guía de remisión

Este documento de control lo emitirá la Asistente Operativa, será autorizado por el Coordinador de Logística y se lo entregará al Porteador. Una copia se archivará en un espacio destinado a la documentación referente al despacho de mercadería.

En el encabezado constará el número de guía de remisión correspondiente.

Campos a ser llenados:

1. **Cliente.**- Nombre de la empresa a quien se le está prestando el servicio.
2. **RUC.**- Número de RUC del cliente.
3. **Dirección.**- Correspondiente a la del cliente.
4. **Cuidad.**- Donde está localizada la dirección del cliente.
5. **Motivo de traslado.**- Se describe el servicio que se está prestando.
6. **Cuidad.**- Donde se está prestando el servicio.
7. **Fecha de inicio del traslado.**- Reparto y entregas.
8. **Fecha de culminación del traslado.**- Reparto y entregas.
9. **Nombre transporte.**- Nombre del porteador.
10. **RUC/CI Transporte.**- Corresponde al RUC/CI del porteador.
11. **Punto de partida.**- Dirección de las instalaciones de la empresa.
12. **Punto de llegada.**- Diferentes destinos.
13. **Código.**- Corresponde al de las viñetas.
14. **Descripción.**- Consta si es paquete o premio.
15. **Cantidad pedidos.**- Total de pedidos que corresponde a las zonas o secciones asignadas al porteador.
16. **Cantidad despachados.**- Total de pedidos despachados al porteador.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

INFORME DE DISTRIBUCIÓN

PORTEADOR	1	AYUDANTE	2	CAMPAÑA	3				
FECHA DE PORTEO	DÍA	MES	AÑO	H. INICIAL	5	H. FINAL	6		
	4								
PAQ DESPACHADOS PAQ ENTREGADOS PAQ SOBANTES DIFERENCIA	ZONA NORMAL						ATRASADOS	7 8 9 10 11	
	Z	Z	Z	Z	Z	Z	Z		
OTRAS ENTREGAS		DESCRIPCIÓN						12	
SOBRANTES	ZONA NORMAL								13
	MAL DIRECCIÓN	CAMBIO DIRECCIÓN	PREMIO PERDIDO	PAQ PERDIDO	PAQ ROBADO	NO DESEA	NO ESTÁ	OTROS	
OBSERVACIÓN									
14									
15									
FIRMA BODEGUERO	FIRMA PORTEADOR		FIRMA ASISTENTE OPERATIVA						

Fuente: PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

Elaborado por: Santiago Salas

Informe de distribución

Este documento de control lo realizará el Porteador y será revisado por el Bodeguero (los campos que tiene que ver con el numeral 8) y la Asistente de operaciones. Luego será archivado en un espacio destinado a la documentación referente al proceso de distribución.

Campos a ser llenados:

1. **Porteador.-** Nombre y apellido del empleado que presta los servicios.
2. **Ayudante.-** Nombre y apellido del ayudante del porteador.
3. **Campaña.-** Número de la campaña en que se realiza la distribución.
4. **Fecha de porteo.-** Fecha de distribución de la mercadería asignada.
5. **H. inicial.-** Hora en que inicia la distribución.
6. **H. Final.-** Hora en que termina la distribución.
7. **Z.-** Zonas asignadas de reparto.
8. **Paq. Despachados.-** Cantidad de paquetes despachados por zona.
9. **Paq. Entregados.-** Cantidad de paquetes entregados por zona.
10. **Paq. Sobrantes.-** Cantidad de paquetes sobrantes por zona.
11. **Diferencia.-** Cantidad de paquetes perdidos por zona.
12. **Otras entregas.-** Cantidad de otro tipo de entregas.
13. **Sobrantes.-** Cantidad de paquetes sobrantes clasificados de acuerdo al motivo.
14. Consideraciones tomadas en cuenta al momento de la distribución.
15. **Firma Bodeguero.-** Firma de revisión.
16. **Firma Porteador.-** Firma de realización.
17. **Firma Asistente Operativa.-** Firma de revisión.

4.13. Reglamento interno propuesto

Como elemento clave para guiar el comportamiento de los individuos en el normal desempeño de sus actividades se propone el siguiente reglamento interno que también señala aspectos sobre los derechos y las obligaciones que tienen el empleador y el empleado en base a las normas vigentes. Cabe recalcar que “las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.” (Ministerio de Relaciones Laborales) Tal aprobación sirve para dictaminar la vigencia de las disposiciones emanadas.

REGLAMENTO INTERNO PROPUESTO

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN

IMPORTANCIA

OBJETIVOS

OBJETO SOCIAL

CAPÍTULO I: NATURALEZA, DOMICILIO, OBJETIVO Y ÁMBITO

CAPÍTULO II: ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

CAPÍTULO III: CLASIFICACIÓN Y SUBROGACIÓN DE CARGOS

CAPÍTULO IV: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

CAPÍTULO V: REMUNERACIÓN, BENEFICIOS Y GARANTÍAS

CAPÍTULO VI: VIÁTICOS Y SOBRETIEMPOS

CAPÍTULO VII: HORARIO DE TRABAJO, VACACIONES Y PERMISOS

CAPÍTULO VIII: OBLIGACIONES DEL PERSONAL

CAPÍTULO IX: DERECHOS DEL PERSONAL

CAPÍTULO X: INFRACCIONES, SANCIONES Y PROHIBICIONES

CAPÍTULO XI: DISPOSICIONES GENERALES

Introducción

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., es una empresa privada que ofrece servicios logísticos y de transporte (distribución y reparto de todo lo que tenga que ver con carga liviana), responsable de realizar una gestión impecable en los servicios proporcionados a sus clientes, regulada y sujeta a organismos de control

Por lo antes mencionado el desarrollo de las actividades exigen parámetros de coordinación y de buena conducta para lograr objetivos conjuntos donde están inmersos el empleador, los trabajadores y los clientes externos. Es importante normar y direccionar las actividades que se desarrollan en una empresa si se quiere lograr los objetivos propuestos.

Importancia

El presente Reglamento Interno proporciona, al empleador y al trabajador, una guía legal de cual es su rol en la empresa, cuales son sus obligaciones y derechos, y como realizar sus actividades.

Objetivos

General

Regular y hacer conocer al empleador y a los empleados las diferentes actividades que se desarrollan conforme a buenas prácticas administrativas y a lo que dictamina el Código de Trabajo y demás leyes.

Específicos

- Normar legalmente actividades y procedimientos
- Establecer procedimientos de Control Interno
- Optimizar el desarrollo de las actividades
- Tener una base legal que ampare al empleador y al trabajador
- Conocer los derechos, obligaciones y demás disposiciones

Objeto social

La Compañía "PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA." tiene como objetos principales la distribución y comercialización al por mayor y menor puerta a puerta a nivel nacional de: cosméticos, perfumería, bisutería, insumos de belleza; la distribución y comercialización al por mayor y menor puerta a puerta a nivel nacional de: correspondencia, periódicos, revistas, etc., y todo lo inmerso en la carga liviana; y la elaboración y desarrollo de: proyectos logísticos, promoción, prospectación, volanteo, call center, monitoreo, capacitación en distribución y administración de bodega.

CAPÍTULO I

NATURALEZA, DOMICILIO, OBJETIVO Y ÁMBITO

Artículo 1.- PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., es una persona jurídica de derecho privado, creada mediante escritura pública de constitución el 16 de junio de 2010.

Artículo 2.- El domicilio principal de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., es en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, pudiendo establecer sucursales en la República o fuera de ella, cuando así lo resolviera la junta de socios.

Artículo 3.- Los objetivos de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., a través del presente Reglamento, son:

- a) Prevenir los riesgos de accidentes humanos y pérdidas materiales, recomendando normas que protejan el bienestar de las personas, el de la compañía y el medio ambiente.
- b) Concienciar a todos los empleados y personas que se encuentren realizando cualquier tipo de actividad para PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., en las instalaciones o fuera de éstas., el beneficio que brinda la aplicación de este Reglamento.
- c) Garantizar y regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales y contractuales.

- d) Normar y regular las actividades bajo las cuales ha de laborar el personal.
- e) Establecer sanciones acordes en los casos que no se cumpla este Reglamento.

Artículo 4.- Cumpliendo con las disposiciones prescritas en el Código de Trabajo, en el Contrato Individual y en los Estatutos de la Empresa y para la mejor aplicación de estas normas, se dicta el presente Reglamento Interno, que contiene las regulaciones específicas a las cuales se sujetan las relaciones laborales y la prestación de servicios por parte del personal de empleados y trabajadores de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., sin perjuicio de lo dispuesto por las leyes y contratos individuales.

Artículo 5.- Los vocablos "EMPRESA" y "TRABAJADOR", se utilizarán en adelante para denominar a PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., e indistintamente a sus funcionarios, empleados o trabajadores, sean del sexo femenino o del sexo masculino.

Artículo 6.- Las disposiciones del presente Reglamento serán de estricta observancia y cumplimiento por parte tanto de la empresa como del trabajador, y su desconocimiento no es causa de excusa o justificación, pues se entregara a cada uno de ellos un ejemplar del presente reglamento, debiendo suscribir cada uno el correspondiente recibo.

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Artículo 7.- Son órganos de dirección de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.:

- a) La Junta de Socios
- b) Gerente General
- c) Jefe de operaciones

CAPÍTULO III

CLASIFICACIÓN Y SUBROGACIÓN DE CARGOS

Artículo 8.- El Gerente General es el representante legal, judicial y extrajudicial de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA. En todo momento el Gerente General es el responsable del desenvolvimiento técnico, administrativo y financiero de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

Artículo 9.- En caso de ausencia temporal del Gerente General, se encargará interinamente de la Gerencia General el Jefe de Operaciones de la empresa.

En caso de renuncia del Gerente General, lo sustituirá el Jefe de Operaciones o uno de los Gerentes designados por la Junta de Socios, hasta la nominación del titular, según lo establecido en los estatutos de la compañía.

Artículo 10.- La Gerencia General y el Departamento de Gestión de Talento Humano tienen la responsabilidad de mantener actualizada la clasificación del personal de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., de acuerdo con la naturaleza de las funciones y el nivel de las responsabilidades asignadas, las mismas que constan en el Manual de Cargos y Funciones.

CAPÍTULO IV

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Artículo 11.- La selección y contratación se efectuará buscando los niveles más altos de profesionalidad, eficiencia y experiencia en el campo de cada actividad tal y como lo dictamina el Manual de Cargos y Funciones.

Artículo 12.- Las propuestas para los cargos de Nivel Gerencial o de Jefatura se presentarán a la Gerencia General para su selección.

Artículo 13.- Los cargos que corresponden a los niveles: Operativos, Auxiliares y Mandos Medios serán seleccionados por: el Gerente General, el Jefe Operativo o por el Jefe de Gestión de Talento Humano según amerite el caso y la plaza que se pretenda llenar.

Artículo 14.- Para ser trabajador de la Empresa se deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser mayor de 18 años y hallarse en ejercicio de los derechos de ciudadanía.
- b) Tener cédula de identidad o ciudadanía, libreta militar (hombres), papeleta de votación actualizada y cualquier otro documento que la Ley y la Empresa lo dispongan.
- c) Acreditar el título de bachiller o los títulos que constituyan requisitos para el desempeño del cargo y funciones contratadas.
- d) Acreditar aptitudes técnicas, físicas, psicológicas, experiencia (de ser el caso), y las demás que la empresa solicite, para cumplir en forma óptima la función que va a realizar en PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.
- e) Acreditar honorabilidad, buena conducta, así como la no existencia de juicio penal en su contra.

Artículo 15.- Toda persona que hubiere cumplido el requisito de admisión para ingresar a trabajar en PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., tendrá que suscribir el correspondiente contrato de trabajo con la empresa, el cual será suscrito por el Gerente General, y posteriormente por el Ministerio de Relaciones Laborales.

Suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con el patrono, a prestar sus servicios personales, bajo relación de dependencia, en el nivel que le corresponda y en los parámetros organizacionales establecidos. De la misma manera, tendrá que respetar las cláusulas que le obligan su permanencia y buen desempeño. Igualmente queda sometido desde la fecha de suscripción del contrato a las Leyes Laborales y Reglamentos que norman las relaciones de trabajo.

Artículo 16.- Todo trabajador será afiliado al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social desde el primer día en que inicie su trabajo en la empresa, dando aviso -la empresa o patrono- de su entrada, en los primeros quince días, a las autoridades competentes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Artículo 17.- PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., no está obligada a mantener permanentemente llenos los cargos o funciones establecidos en el organigrama, en consecuencia, es atribución del Gerente General, el proveer los

cargos que estime necesarios para el cumplimiento de los fines previstos, según la conveniencia de la empresa.

CAPÍTULO V

REMUNERACIÓN, BENEFICIOS Y GARANTÍAS

Artículo 18.- Los términos de contratación y nivel de remuneración se fijarán de acuerdo a la política salarial de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., al estudio referencial de competitividad de mercado, a las disponibilidades presupuestarias y a la hoja de vida del candidato seleccionado.

Artículo 19.- La empresa pagará a sus empleados los sueldos mensualmente, mediante cheques, depósito o transferencias bancarias en sus respectivas cuentas corrientes o de ahorros abiertas para tal fin. Cualquier incremento en la remuneración o cambio de cualquier condición contractual deberá constar mediante memorándum aprobado por la Gerencia General y su respectivo aviso de cambio de remuneración y de cargo al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Artículo 20.- PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., descontará, de las remuneraciones de sus empleados, cantidades correspondientes a los siguientes rubros:

- a) Aportaciones al IESS.
- b) Impuesto a la renta.
- c) Préstamos concedidos por el IESS.
- d) Retenciones judiciales ordenadas por la autoridad competente.
- e) Aporte a los valores correspondientes a los beneficios adicionales.
- f) Deudas que mantenga con la empresa.
- g) Valores (de paquetes o cajas, útiles, materiales, equipos, muebles, entre otros) pertenecientes a la empresa o a sus clientes, cuya posesión indebida, pérdida o destrucción dolosa que fuera comprobada que es responsabilidad del empleado, por indagación de la empresa o terceros.

Artículo 21.- Los trabajadores que manejen valores o tuvieren a su cargo bienes pertenecientes a la empresa serán responsables de toda pérdida o deterioro, salvo

aquellas que provengan de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobados o por el uso normal de los mismos. La empresa se reserva el derecho a ejercer las acciones judiciales que la Ley provee.

Artículo 22.- Todos los bienes que la empresa entregue a sus trabajadores constarán en actas debidamente firmadas y registradas. De igual forma se procederá para el traspaso o devolución como consecuencia de la terminación de las relaciones laborales. El acta deberá estar firmada por quien entrega el bien y por quien recibe el bien, debiendo fotocopiar el documento para mantener varios respaldos del acto ejecutado tanto del custodio como de la empresa u otro personal de control.

Artículo 23.- La empresa se reserva el derecho de controlar en cualquier momento: a) la existencia de los bienes entregados, b) su estado, y c) su condición. Cualquier desperfecto, daño, pérdida o evento que afecte a los bienes, será comunicado por el responsable a su superior, de manera inmediata.

Artículo 24.- PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., concederá préstamos de emergencia a sus empleados con contrato de trabajo indefinido que no tengan deudas con la empresa y que sean solicitados con motivos justificados. Este préstamo no podrá ser mayor a la tercera parte del sueldo mensual del empleado y su cobro posterior se lo hará sin interés alguno.

Artículo 25.- A más de los beneficios de Ley contemplados en el Código de Trabajo, PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., concederá a sus empleados los siguientes beneficios adicionales:

- a) Dotación de Uniformes: Cada año, se dotará de uniformes al personal operativo. Los costos serán asumidos 100% por la empresa.

CAPÍTULO VI

VIÁTICOS Y SOBRETIEMPOS

Artículo 26.- Se reconocerá un pago complementario a las remuneraciones, por comisión de servicios, en un lugar distinto al de su trabajo habitual. El pago de viáticos y subsistencias se efectuará de acuerdo a las tablas establecidas por la

empresa. Los empleados deberán entregar los soportes necesarios después de la comisión de servicio, para reconocer el gasto realizado y las respectivas devoluciones monetarias si fuera el caso.

Artículo 27.- Correrá a cargo de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., en el caso antes descrito, el pago de pasajes aéreos, marítimos o terrestres que requiera el traslado de los empleados al lugar que fuere a cumplir sus actividades y labores.

Artículo 28.- PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., no pagará a sus empleados horas suplementarias u horas extras debido a la naturaleza no programada del trabajo, salvo lo dispuesto en los artículos 52 y 55 del Código de Trabajo.

CAPÍTULO VII

HORARIO DE TRABAJO, VACACIONES Y PERMISOS

Artículo 29.- Los horarios, jornadas y turnos de trabajo son los que se encuentran detallados para las diferentes modalidades en el Contrato Individual y en las disposiciones emanadas por la empresa.

Artículo 30.- Estos horarios, jornadas y turnos de trabajo podrán modificarse según las necesidades de la empresa y las disposiciones legales y contractuales vigentes.

Artículo 31.- El horario de trabajo para todos los empleados de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA. C.A, es de ocho horas diarias, en jornada continua, de 08h00 hasta las 17h00, o de 10h00 hasta las 19h00, de lunes a viernes, con un máximo de 40 horas semanales, teniendo derecho una hora para su almuerzo.

Los empleados podrán hacer uso de su hora de almuerzo a partir de las 12:00pm, con un tiempo máximo de duración de 1 hora, debiendo coordinar en todas las áreas de trabajo que siempre permanezca una persona para su atención, salvo en el caso de las personas que trabajan independientes en el departamento.

Artículo 32.- En ningún caso, el empleado podrá abandonar sus labores antes de haber terminado la jornada diaria, a menos que exista previamente una autorización, de su jefe inmediato o a su vez por el Departamento de Gestión de Talento Humano,

y de haber llenado la hoja de permiso de salida, que hay para tal efecto. El formulario se entregará en el Departamento de Gestión de Talento Humano para el control y archivo correspondiente.

En caso de comprobarse que el empleado ha abandonado su puesto de trabajo, por razones personales, sin haber llenado el formulario, se le descontará el doble del tiempo utilizado, sin perjuicio de la sanción respectiva y de lo que dispone el artículo 44 del Código de Trabajo.

Artículo 33.- El trabajador que faltare injustificadamente, perderá su remuneración tal y como lo dictamina el artículo 54 del Código de trabajo, y deberá acercarse al Departamento de Gestión de Talento Humano para indicar la razón de la falta.

Artículo 34.- La empresa establecerá el sistema de registro que considere conveniente y necesario para controlar la asistencia y puntualidad de sus trabajadores. Es obligación de los trabajadores registrar personalmente su asistencia al trabajo, tanto al entrar como al salir de éste.

El personal administrativo y operativo está obligado a registrar su ingreso, salida y permisos. Las personas que injustificadamente no registran su ingreso, serán consideradas ausentes y se procederá tal y como lo dispone el artículo 33 de este reglamento.

Artículo 35.- La tolerancia en los atrasos será de hasta diez minutos hasta por dos ocasiones en cada mes. Luego de este tiempo se aplicará la sanción respectiva.

Artículo 36.- Cuando por necesidades de trabajo debidamente justificadas y autorizadas, se requiera que un trabajador labore fuera del horario normal determinado, tendrá derecho al pago de horas suplementarias o extraordinarias, de conformidad con las normas del Código de Trabajo, previo el correspondiente proceso de verificación y certificación del trabajo realizado fuera de la jornada normal, por parte del Departamento de Gestión de Talento Humano.

Artículo 37.- Ningún trabajador o empleado de la empresa podrá laborar horas suplementarias o extraordinarias sin que exista una orden escrita emanada de antemano por la Gerencia General, Jefe Operativo o el Departamento de Gestión de

Talento Humano, quienes podrán extender la jornada diaria de trabajo o exigir que los trabajadores presten sus servicios en los días de descanso obligatorio, observando las disposiciones legales vigentes.

Artículo 38.- No se considerará como trabajo extraordinario ni suplementario aquel que tenga que realizar el trabajador después de la jornada diaria de trabajo como consecuencia de su propio error, negligencia o abandono del trabajo; o el que se cumpla como recuperación de horas de trabajo, en aplicación del artículo 60 del Código de Trabajo, Tampoco será tomado en cuenta como trabajo suplementario ni extraordinario, el trabajo realizado fuera de las horas normales por quien tuviere permiso de estudios.

Artículo 39.- Las horas suplementarias o extraordinarias no serán reconocidas para los cargos directivos o de confianza, de conformidad con el artículo 58 del Código de Trabajo.

Artículo 40.- Las ausencias por el tiempo que el empleado utilice para atención médica, están permitidas sin reducción de la remuneración de acuerdo con el artículo 42, literal 9 del Código de Trabajo. En este caso es obligación del trabajador presentar el correspondiente certificado médico, otorgado preferentemente por un facultativo del I.E.S.S., en un máximo de tres días laborables o a su vez por un médico particular con la debida sumilla del I.E.S.S.

Artículo 41.- PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., concederá a sus empleados permisos especiales, sin cargo a vacaciones en los siguientes casos:

- a) Por fallecimiento del cónyuge, hijos o padres, hasta 3 días calendarios.
- b) Licencia por maternidad y paternidad de conformidad con la Ley.
- c) Por calamidad doméstica y/o fuerza mayor debidamente comprobada y justificada.
- d) Las horas que sean necesarias para realizar práctica de diligencias judiciales, conforme a la boleta de citación o escrito respectivo y para los trámites administrativos en los cuales el trabajador tenga la obligación de presentarse personalmente.

Las autorizaciones, para uso de los permisos especiales, serán otorgadas por el Gerente General indicando al Departamento de Gestión de Talento Humano para que realice el permiso correspondiente.

Artículo 42.- Los empleados tendrán derecho a disfrutar anualmente de 15 días calendarios completos de vacaciones remuneradas al cumplir un año de servicios, no pudiendo fraccionar el tiempo, sino en casos de excepción cuando la empresa requiera de sus servicios y ajustándose a las normas del Código de Trabajo.

Artículo 43.- Los empleados podrán acumular vacaciones por un tiempo máximo de tres años, a fin de acumularlas en el cuarto año. Posterior a este lapso, se procederá al pago de la compensación por vacaciones establecidas en el artículo 76 del Código de Trabajo. La liquidación se lo hará en la forma prevista en el artículo 71 del Código de Trabajo.

Artículo 44.- En caso de producirse la separación del empleado que hubiere hecho uso anticipado de sus vacaciones, se le descontará de su liquidación el valor proporcional correspondiente.

CAPÍTULO VIII

OBLIGACIONES DEL PERSONAL

Artículo 45.- Sin perjuicio de los DEBERES que particularmente impongan las Leyes, Reglamentos y Resoluciones Especiales, el personal de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., está obligado a:

- a) Conocer, cumplir y hacer cumplir las siguientes disposiciones, de no hacerlo se tomará como falta de probidad en su actuar.
- b) Cumplir todas las resoluciones, disposiciones y órdenes emanadas por los órganos superiores de la empresa y que rijan a las relaciones entre el empleador y el empleado.
- c) Desempeñar con eficiencia, calidad, honestidad y responsabilidad las funciones y tareas inherentes a su trabajo o que le fueren encomendadas.
- d) Ejecutar personalmente y de la mejor forma, las labores y funciones conexas, accesorias o complementarias a la actividad principal de su puesto de trabajo.

- e) Controlar y evaluar el desempeño de sus subalternos en la escala jerárquica de la empresa, con imparcialidad, objetividad y estricta sujeción a las normas aplicables.
- f) Regir su comportamiento bajo normas de la moral, la ética, las buenas costumbres, la disciplina, la responsabilidad y la cordialidad.
- g) Respetar a sus jefes y mantener la más completa armonía, cordialidad y consideración con sus compañeros.
- h) Brindar en todo momento la más esmerada, eficiente y cordial atención a los clientes y al público en general, demostrando respeto, buen trato y disposición para solucionar los problemas que se les presente.
- i) Adecuar su comportamiento a las normas de la más alta calidad tanto en el servicio interno, como en el externo, en la Empresa y en las actividades o eventos que ella organice o auspicie.
- j) Cumplir con puntualidad y esmero las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos por la empresa, registrando personalmente su concurrencia al sitio de trabajo.
- k) Dejar constancia escrita y documentada, con firmas de respaldo, de todos los trabajos realizados.
- l) Suscribir las actas de entrega y recepción de los muebles y equipos asignados para el cumplimiento de las labores y comunicar a la Gerencia General cualquier cambio de ubicación o devolución de los mismos.
- m) Cuidar de los bienes de la empresa en general y responder por aquellos bienes, equipos y herramientas que le fueren asignados o que estén a su cargo, restituyendo los materiales que no fueren utilizados.
- n) Dar aviso a su jefe inmediato o a las autoridades de la empresa, en forma breve, sobre actos, hechos o situaciones que pudieren causar daño, tanto a al talento humano como a las instalaciones o a los recursos materiales de la empresa, así como los hechos que pudieren afectar a la buena imagen o a la productividad de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.
- o) Rechazar cualquier tentativa de soborno, cohecho, u ofrecimiento de porcentajes, obsequios o cualquier tipo de ventajas por parte de proveedores, clientes o personas que tienen negocios con la empresa; y, denunciar tales hechos por escrito a los jefes inmediatos.

- p) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, de servicio, comerciales o proyectos de la empresa, en los que participe directa o indirectamente, o de los que tenga conocimiento en razón de su trabajo.
- q) Abstenerse de entregar a cualquier persona copias u originales de documentos, unidades extraíbles, o por cualquier medio en los que consten anotaciones, facturas, cálculos, u otros instrumentos que contengan datos o informaciones calificados como confidenciales, y que sean de propiedad de la empresa, cuya difusión o conocimiento por parte de terceros pueda entrañar perjuicio comercial o de otra índole.
- r) Cumplir a cabalidad las normas y disposiciones sobre Seguridad Industrial e Higiene Laboral, y utilizar los implementos que entrega la empresa para precautelar la salud e integridad personal del trabajador.
- s) Trabajar en jornadas extraordinarias, en casos de peligro, siniestro inminente, o por razones de fuerza mayor que afecten al normal desenvolvimiento de las actividades empresariales.
- t) Concurrir a los eventos de capacitación para los que hubiere sido seleccionado, y aprobar los mismos.
- u) Contribuir a la capacitación y adiestramiento de trabajadores o empleados nuevos en las actividades respecto de las cuales tienen experiencia y conocimientos.
- v) Observar las disposiciones que dicte la empresa con el objeto de precautelar el buen uso, conservación y control de sus propiedades, instalaciones, equipos, y materiales.
- w) Responder por la buena marcha de la unidad a su cargo, del cumplimiento de las funciones, así como de la disciplina y puntualidad por parte de sus subordinados, y reportar cualquier anomalía a la Gerencia General.
- x) Devolver a la empresa, en el momento de concluir la relación laboral, todos los documentos, archivos, bienes, valores, papeles, libros y otros bienes que le fueron asignados.
- y) Solicitar los permisos con la suficiente anticipación y justificar las inasistencias documentadamente en un plazo máximo de tres días laborables.
- z) Observar las disposiciones que dicte la empresa con relación al uso de sistemas de control de asistencia.

- aa) Velar por el orden, limpieza y buena imagen del puesto de trabajo, así como de su aseo personal.
- bb) Informar en forma inmediata y por escrito al Departamento de Gestión de Talento Humano, de cada cambio de estado civil, dirección o nacionalidad, y presentar los documentos que acrediten cualquier hecho que involucre la modificación en los derechos y prestaciones que recibe de la empresa en razón de sus cargas familiares, tales como los originales de las partidas de nacimiento de los hijos, de las partidas de matrimonio, de las sentencias de divorcio, entre otros.
- cc) Proveer información personal y profesional veraz y debidamente documentada respecto a su formación técnica, experiencia, referencias, entre otras, al momento de ingresar a la empresa, y mantenerla constantemente actualizada.
- dd) Mantener confidencialidad respecto de los montos de sueldos que paga la empresa, a fin de evitar malas interpretaciones o indebida utilización de tales datos.
- ee) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal, y las disposiciones que emane el Código de Trabajo.

Artículo 46.- Sin perjuicio de los DEBERES que particularmente impongan las Leyes, Reglamentos y Resoluciones Especiales, las asistentes operativas y los portadores de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., de acuerdo a la naturaleza de su cargo están obligados a:

- a) Elaborar y enviar (asistente operativa) el reporte de entregas al personal interno requerido y al que nuestros clientes lo dispongan.
- b) Ejecutar el servicio de entrega en base a las políticas internas y a las de los clientes.
- c) Realizar reportes de entregas y novedades.
- d) Cumplir el proceso de entrega en los días establecidos y continuar el proceso de pedidos pendientes al siguiente día tanto en zonas normales y atrasadas.
- e) Informar las novedades que se detecten posteriormente y vayan en contra de la política de entregas interna y política de entregas de nuestros clientes.

CAPÍTULO IX

DERECHOS DEL PERSONAL

Artículo 47.- Son DERECHOS de los empleados:

- a) Ser tratado con respeto, tanto en la parte profesional, como en sus creencias personales.
- b) Percibir puntualmente su sueldo y valores adicionales, de conformidad con la ley y el presente reglamento.
- c) Hacer uso de las vacaciones anuales.
- d) Solicitar permisos de acuerdo al presente reglamento.
- e) Mantener estabilidad en el puesto de trabajo, salvo casos expresamente contemplados en las leyes laborales y este documento.
- f) Expresar justas peticiones y reclamos por los canales respectivos y en última instancia ante el Gerente General.
- g) Recibir asesoramiento técnico y legal sobre el uso del presente reglamento.

CAPÍTULO X

INFRACCIONES, PROHIBICIONES Y SANCIONES

Artículo 48.- Las infracciones que constituyen faltas graves, a más de las determinadas en el Código del Trabajo, son las siguientes:

- a) El trato descomedido o descortés, el maltrato verbal o físico y el abuso de poder para con el público o clientes, compañeros, subordinados o superiores.
- b) Mantener con los proveedores, suministradores, clientes u otras personas o entes relacionados a cualquier título con la empresa, otras relaciones que no sean de carácter estrictamente profesional y de servicio.
- c) Utilizar el nombre de la empresa o la función que desempeña para obtener ventajas en actividades particulares, de manera directa o indirecta.
- d) Faltar al trabajo injustificadamente.
- e) Abandonar el trabajo sin autorización.
- f) Alterar o cambiar los turnos de trabajo.
- g) Registrar por otro empleado, la entrada, salida, almuerzo o permiso.

- h) Encargar sus tareas a los compañeros, o compensar ausencias de trabajo entre trabajadores, sin autorización previa.
- i) Propiciar o participar en forma ilegal en actos que constituyan suspensión arbitraria de las labores que cada trabajador realiza o del servicio que brinda la empresa a sus clientes.
- j) Utilizar indebidamente o para fines personales vehículos, herramientas, útiles y otros bienes de propiedad de la empresa, así como los servicios de comunicación (teléfono, fax), fotocopiado, y demás facilidades, sin el consentimiento y la aplicación de las normas de uso y restricciones determinados por PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.
- k) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez, bajo el efecto del alcohol, de drogas, o de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.
- l) Ingerir, propiciar, sugerir, inducir, autorizar o permitir el consumo de bebidas alcohólicas, drogas o sustancias estupefacientes o psicotrópicas, en horas de trabajo o en las dependencias de la empresa o en los eventos empresariales.
- m) Portar armas de cualquier clase o intervenir en escándalos o riñas en la empresa y sus instalaciones. El uso de armas está permitido exclusivamente al personal que realiza labores de vigilancia siempre y cuando tengan los permisos y autorizaciones vigentes.
- n) Divulgar o revelar cualquier información, que tenga el carácter de reservada, que hubiere conocido en razón de su trabajo, y que pueda perjudicar de cualquier manera a la empresa, a sus funcionarios o trabajadores, a sus clientes, a sus contratistas o a sus proveedores, a menos que esté autorizado para ello en función de la labor que desempeña.
- o) No comunicar en forma inmediata al Departamento de Gestión de Talento Humano, es decir en las ocho horas siguientes de haberlo conocido, cualquier hecho cometido por los trabajadores o personas ajenas, que constituya un peligro o afecte de alguna manera a la empresa.
- p) Habiendo recibido el reporte o la noticia de un hecho que constituya infracción o que pueda afectar a la empresa, no haberlo comunicado en las veinticuatro horas siguientes iniciando en el momento del conocimiento del hecho, a las autoridades de la empresa y no haber adoptado las medidas que estén a su alcance y que sean necesarias para evitarlo o subsanarlo.

- q) Exigir o recibir de cualquier persona propinas, dinero, obsequios, dádivas, favores u otras ventajas por los servicios prestados en cumplimiento de su deber.
- r) Intervenir en actividades políticas o religiosas en las dependencias de la empresa que puedan comprometerla directa o indirectamente.
- s) Tomar arbitrariamente fondos de caja de la empresa o quedarse por más de 24 horas hábiles con valores, que de alguna manera pertenezcan a la empresa.
- t) Realizar o permitir que se realicen rifas, ventas o sorteos de cualquier índole en el lugar de trabajo, o solicitar cuotas o préstamos entre compañeros o a personas ajenas a la empresa.
- u) Realizar o permitir que se realice cualquier acto inmoral, ilegal o ajeno a la ética y a las buenas costumbres en la empresa, o cualquier acto que signifique acoso, fraude, abuso de confianza o violación de los derechos ajenos tanto de los compañeros como de los clientes.
- v) Forjar o adulterar documentos, recibos, proformas, oficios, títulos y cualquier clase de documentos y registros de la empresa.
- w) Emitir o autorizar facturas o proformas alteradas, falsas, simuladas o con sobrepuestos.
- x) Presentar documentos falsos, alterados o simulados.
- y) Hacer juicios de valor o afirmaciones falsas que afecten de cualquier manera a la empresa así como a su imagen, a su productividad, a sus autoridades, a los trabajadores, o que pretendan dañar el equilibrio en las relaciones laborales de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.
- z) Realizar o permitir que se realice cualquier acto que cause daño a las pertenencias e instalaciones de la empresa, o que ponga en peligro la seguridad e integridad del personal.
- aa) Descuidar el aseo y el decoro del sitio de trabajo; dejar sin las debidas seguridades las oficinas, escritorios, archivos, al concluir la jornada laboral; no desconectar los equipos después de usarlos; dejar sin las debidas seguridades o sobre los escritorios, oficios, documentos o carpetas que puedan perderse o desaparecer.
- bb) Incumplir las órdenes y disposiciones que les impartan los jefes para el cumplimiento de las tareas inherentes a sus obligaciones, en forma oportuna y eficiente.

- cc) Efectuar instalaciones o traslados clandestinos de los servicios de la empresa, o trabajos anti técnicos.
- dd) Destruir los bienes de la empresa.
- ee) Fomentar la discordia en el ambiente de trabajo.
- ff) No acatar las normas de seguridad de entrega.
- gg) Suspender los servicios sin causa justificada.
- hh) Realizar el proceso de distribución o reparto sin seguir la política de entregas interna y de los clientes.

Artículo 49.- Las infracciones que constituyen faltas leves son las siguientes:

- a) Realizar actividades que no tengan relación con el trabajo asignado, en la jornada normal y sitio de trabajo.
- b) Ingerir alimentos bajo pedido telefónico en los puestos de trabajo sin autorización previa del jefe inmediato.
- c) Efectuar fiestas en los diferentes departamentos sin autorización previa de la Gerencia General.
- d) Recibir visitas personales que no guarden relación con el trabajo sin autorización, que afecten el desempeño del empleado o trabajador, así como abusar del tiempo en llamadas telefónicas.
- e) Reclamar indebidamente o en forma inapropiada el pago de sus haberes, de beneficios o compensaciones económicas.
- f) Hacer críticas dañinas o juicios de valor injustificados sobre asuntos administrativos de la empresa tales como: ascensos, reclasificaciones, provisión de uniformes y ropa de trabajo, exceso de trabajo, horarios, entre otros.
- g) Emplear expresiones que tiendan a restar la autoridad o el respeto a los jefes y superiores.
- h) Realizar reclamos sin utilizar los medios y los canales apropiados.
- i) Obstaculizar cualquier trámite.
- j) No observar las normas de respeto a compañeros y superiores.
- k) Permanecer en una dependencia administrativa diversa a la suya, sin permiso del jefe correspondiente.
- l) No encontrarse en el sitio de trabajo.

- m) Manchar o ensuciar paredes, muebles o bienes de la empresa.
- n) Utilizar, cocinas, cafeteras u otros artefactos eléctricos, a no ser que sean provistos por la empresa, la cual señalará lugares y normas de seguridad y uso.
- o) Concurrir al trabajo en forma inapropiada, en condiciones deficientes de aseo, de vestuario o de cuidado personal.
- p) Preparar, mantener o ingerir alimentos en cualquier oficina o dependencia de la empresa, que no esté destinada para el efecto.

Artículo 50.- Todo trabajador tiene la obligación de reportar al Departamento de Gestión de Talento Humano cualquier hecho que constituya delito, falta grave o que pueda afectar de cualquier manera a la empresa, en las ocho horas después de haberlo conocido, y en caso de no hacerlo será sancionado como cómplice o encubridor.

Artículo 51.- Prohibiciones.- Las siguientes prohibiciones deben considerarse para el servicio de entrega o de reparto y para la confidencialidad de los clientes:

- a) Está prohibido realizar el servicio de entrega o de reparto conjuntamente con Líderes, a no ser que exista previa autorización, de la Gerente de Zona y del Jefe Operativo, por escrito.
- b) Está prohibido dejar pedidos en direcciones diferentes a la reportada en la viñeta.
- c) El personal operativo de entrega en ningún caso podrán distribuir productos similares a los que comercializan nuestros clientes o cualquier producto de venta directa.
- d) Está prohibido contratar sin autorización del área involucrada a ex-líderes, ex-cobradores y ex-asociados al cliente como personal, incluye también a familiares de hasta un segundo grado de consanguinidad o afinidad.
- e) El personal operativo de entrega no está autorizado para realizar retiros de pedidos o fuera de caja que hayan sido entregados inicialmente y que tengan viñeta debidamente firmada, sin previa autorización del cliente.
- f) No se puede realizar el porteo en automóviles y/o camionetas descubiertas, solo se puede desempeña el trabajo con vehículos autorizados, estos deben estar en buen estado, de ser camionetas o camiones debidamente cubiertas con carpas o furgones en óptimas condiciones y con los documentos en

orden. Cuando el cliente lo requiera podrá solicitar el listado de los conductores, auxiliares de entrega y datos de los vehículos que soporta la entrega interna en la provincia.

- g) El personal debe abstenerse de ofertar, prometer o transferir dinero o cualquier cosa de valor directa o indirectamente, a cualquier funcionario público para obtener beneficio directo o indirecto o asegurar una ventaja indebida; ejecutar cualquier acción directa o indirecta que transgreda leyes, reglamentos y acuerdos que prohíben el soborno público o comercial, la extorsión o cualquier otro medio ilegal o indebido de los negocios.

Artículo 52.- Sanciones.- Es competencia del Departamento de Gestión de Talento Humano, en primera instancia, establecer sanciones reglamentarias en caso de incumplimiento de las disposiciones de este reglamento por parte del empleado o trabajador. Tomando en cuenta la gravedad de la falta, la reincidencia y las condiciones de cada caso, se procederá a la aplicación de las siguientes sanciones:

- a) Amonestación verbal.
- b) Amonestación escrita.
- c) Sanción pecuniaria (multa).
- d) Visto Bueno y Desahucio.

Artículo 53.- Serán causa de amonestación verbal:

- a) No registrar la asistencia diaria, de acuerdo al sistema establecido.
- b) Abandonar su lugar de trabajo, sin llenar el formulario de permiso que otorga el Departamento de Gestión de Talento Humano, con la autorización del jefe inmediato.
- c) Hacer mal uso de los bienes de la empresa.
- d) Atrasarse sin justificación hasta por 2 veces en la semana.
- e) No observar la línea jerárquica.
- f) No utilizar en forma correcta los uniformes entregados.
- g) Utilizar mayor tiempo que el autorizado para servirse el almuerzo.

Artículo 54.- La amonestación escrita consistirá en el envío de una comunicación mediante la cual se llama la atención al trabajador que haya cometido una falta leve,

una copia de dicha comunicación deberá remitirse al Ministerio de Relaciones Laborales para su conocimiento, otra al trabajador y otra permanecer en el Departamento de Gestión de Talento Humano. Si hubiere reincidencia en la realización de las faltas leves en el mismo mes, se deberá reportar al Departamento de Gestión de Talento Humano para que éste imponga al trabajador una sanción pecuniaria. La reiteración de más de tres faltas leves por parte de un mismo trabajador en un mes, será sancionada como falta grave.

Artículo 55.- La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Departamento de Gestión de Talento Humano, de oficio o a pedido de un jefe o responsable inmediato; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido tres o más faltas leves en el mismo mes, o si comete una falta grave que a juicio del Gerente General no merezca el trámite de visto bueno. Consistirá en el descuento de una multa equivalente al 10% del salario básico unificado.

Artículo 56.- La reiteración en el incumplimiento de las obligaciones por parte del trabajador, así como la realización de las faltas graves previstas en el presente Reglamento Interno, o aquellas que constan en el artículo 172 del Código de Trabajo, darán lugar al trámite de Visto Bueno para la terminación del contrato de trabajo, sin perjuicio de cualquier otra acción legal a la que hubiere lugar.

Artículo 57.- La empresa antes de imponer una sanción al trabajador procederá a concederle el derecho a la defensa conforme a la ley, y cuando se proceda con la sanción se señalará la falta cometida o el motivo de ésta.

El plazo de prescripción para solicitar el Visto Bueno, corre a partir de la fecha de conocimiento y resolución del Departamento de Gestión de Talento Humano y el Gerente General.

Artículo 58.- En caso de comprobar que un pedido se ha entregado sin seguir los procedimientos y políticas, y éste pase a cartera vencida, del clientes se descontará inmediatamente a cuenta de la persona encargada de la entrega el valor del mismo, si comete la misma falta por segunda vez, además del cobro respectivo, será separado de la empresa.

CAPÍTULO XI

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 59.- Todo empleado tiene derecho a reclamar o solicitar un asesoramiento acerca de consultas e inquietudes que emanen de las relaciones de trabajo ante el Departamento de Gestión de Talento Humano, en primera instancia, y luego ante el Gerente General, en caso de no obtener la solución adecuada; estos reclamos y consultas deben estar estrictamente ajustadas con lo expresamente indicado en el presente Reglamento Interno y en el Código de Trabajo.

Artículo 60.- Únicamente el Representante Legal de la empresa podrá contratar personal o notificar la terminación del contrato laboral con los trabajadores ciñéndose al marco legal pertinente.

Artículo 61.- El presente reglamento regirá para todos los empleados y trabajadores de la empresa, amparados por el Código de Trabajo, una vez que sea aprobado por las autoridades competentes.

Artículo 62.- La empresa pondrá en conocimiento el presente reglamento a todo el personal y será exhibido en un lugar visible para todos los trabajadores, una vez que se encuentre legalizado y registrado en la Dirección General del Trabajo.

4.14. Tablero de control

El siguiente tablero de control propuesto pretende mejorar la eficiencia y la eficacia de las actividades desempeñadas en la empresa. Cabe recalcar que el modelo presentado está diseñado de acuerdo a los requerimientos de las áreas o departamentos.

TABLERO DE CONTROL PROPUESTO

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA. (A = Anual; M = Mensual)

ÁREA	CONTROL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	EJ	META
Administrativa	Evaluación administrativa	Conocer el porcentaje de empleados que conocen la misión de la empresa.	Proceso de inducción y de capacitación para todo el personal.	$\frac{\text{personal que conoce la misión}}{\text{peronal de la empresa}}$	$\frac{20}{25} = 0,8$ 80% (A)	Nivel óptimo 80%
Administrativa	Evaluación administrativa	Conocer el porcentaje de empleados que conocen la visión de la empresa.	Proceso de inducción y de capacitación para todo el personal.	$\frac{\text{personal que conoce la visión}}{\text{peronal de la empresa}}$	$\frac{20}{25} = 0,8$ 80% (A)	Nivel óptimo 80%
Administrativa	Evaluación administrativa	Conocer el porcentaje de empleados que conocen los objetivos de la empresa.	Proceso de inducción y de capacitación para todo el personal.	$\frac{\text{personal que conoce los objetivos}}{\text{peronal de la empresa}}$	$\frac{20}{25} = 0,8$ 80% (A)	Nivel óptimo 80%

ÁREA	CONTROL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	EJ	META
Administrativa	Evaluación administrativa	Conocer el porcentaje de empleados que conocen los organigramas.	Proceso de inducción y de capacitación para todo el personal.	$\frac{\text{personal que conoce los organigramas}}{\text{peronal de la empresa}}$	$\frac{20}{25} = 0,8$ 80% (A)	Nivel óptimo 80%
Administrativa	Evaluación administrativa	Conocer el porcentaje de empleados que conocen sus funciones.	Proceso de inducción y de capacitación para todo el personal.	$\frac{\text{personal que conoce sus funciones}}{\text{peronal de la empresa}}$	$\frac{24}{25} = 0,96$ 96% (A)	Nivel óptimo 96%
GTH	Registro de contratos y acuerdos	Conocer el porcentaje del registro de contratos y de acuerdos realizados.	Realizar el registro y seguimiento de los contratos y acuerdos suscritos.	$\frac{\text{contratos registrados}}{\text{total de contratos suscritos}}$	$\frac{30}{30} = 1$ 100% (A)	Nivel óptimo 100%
GTH	Registro de avisos de entrada de los empleados	Conocer el porcentaje del registro de aviso de entrada realizados.	Realizar el registro y seguimiento de aviso de entrada de los empleados.	$\frac{\text{avisos registrados}}{\text{total de contratos suscritos}}$	$\frac{30}{30} = 1$ 100% (A)	Nivel óptimo 100%
GTH	Registro de documentación de los empleado	Conocer si la documentación que se requiere de los empleados está completa y archivada.	Pedir la documentación correspondiente, registrarla, verificarla y archivarla.	$\frac{\text{documentos encontrados}}{\text{total de documentos requeridos}}$	$\frac{7}{10} = 0,7$ 70% por empleado	Nivel óptimo 70%

ÁREA	CONTROL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	EJ	META
GTH	Rol de pagos colectivo	Verificar el valor neto de los rubros que conforman el rol de pagos de los empleados.	Realizar el rol de pagos colectivo de acuerdo a la normativa vigente.	$\frac{\text{roles colectivos realizados}}{\text{total de roles colectivos requeridos}}$	$\frac{12}{12} = 1$ 100% (A)	Nivel óptimo 100%
GTH	Rol de pagos individual	Verificar el valor de los ingresos y los egresos que cada empleado tiene mensualmente.	Realizar el rol de pagos individual de acuerdo a la normativa vigente.	$\frac{\text{roles individuales realizados}}{\text{total de roles individuales requeridos}}$	$\frac{25}{25} = 1$ 100% (M)	Nivel óptimo 100%
Operativa	Reporte de paquetes no receptados o en mal estado	Garantizar que los paquetes no receptados o en mal estado sean reportados con diligencia.	Realizar el reporte de paquetes no receptados o en mal estado de acuerdo a las políticas establecidas.	$\frac{\text{reportes realizados}}{\text{total de reportes requeridos}}$	$\frac{10}{10} = 1$ 100% por campaña	Nivel óptimo 100%
Operativa	Informe de distribución	Medir la capacidad de reparto por zonas, por porteador y determinar las causas de los paquetes sobrantes.	Realizar el informe de entregas en el transcurso y al final de cada jornada.	$\frac{\text{reportes realizados}}{\text{total de reportes requeridos}}$	$\frac{15}{15} = 1$ 100% diarios	Nivel óptimo 100%

ÁREA	CONTROL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADOR	EJ	META
Contable	Arqueo de caja chica	Garantizar que el fondo de caja chica sea bien utilizado por su responsable.	Realizar el arqueo de caja chica aleatoriamente.	$\frac{\text{arqueos de caja chica realizados}}{\text{total de arqueos requeridos}}$	$\frac{4}{4} = 1$ 100% (A)	Nivel óptimo 100%
Contable	Informe consolidado de entregas	Reconocer el porcentaje de entregas y sobrantes para realizar cobros y pagos justos.	Consolidar todos los datos que provienen de los informes de distribución y otra documentación.	$\frac{\text{reportes realizados}}{\text{total de reportes requeridos}}$	$\frac{12}{12} = 1$ 100% (A)	Nivel óptimo 100%
Contable	Comprobante de ingreso	Verificar que los cobros que se están realizando asciendan a valores justos y tengan documentación de respaldo.	Realizar el comprobante de ingreso observando las políticas sobre los ingresos.	$\frac{\text{comprobantes de ingreso}}{\text{total de ingresos realizados}}$	$\frac{5}{5} = 1$ 100% (M)	Nivel óptimo 100%
Contable	Comprobante de egreso	Verificar que los pagos que se están realizando asciendan a valores justos y tengan documentación de respaldo.	Realizar el comprobante de egreso observando las políticas sobre los egresos	$\frac{\text{comprobantes de egreso}}{\text{total de egresos realizados}}$	$\frac{25}{25} = 1$ 100% (M)	Nivel óptimo 100%

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE UN SISTEMA FINANCIERO CONTABLE

5.1. Introducción

Un Sistema Financiero Contable, en una organización, es el conjunto de elementos y procedimientos interconectados de tal forma que su interrelación y su orden lógico permitan el logro de los objetivos financieros y contables.

De acuerdo a lo antes mencionado la propuesta del siguiente Sistema Financiero Contable se basa en primera instancia en el proceso contable, los elementos que lo componen; en segunda instancia en el proceso de análisis financiero a través de sus indicadores; y como complemento incluirá varios aspectos del control interno enfocados en las áreas mencionadas.

Realizando un breve recuento del proceso contable se realizarán las actividades necesarias para obtener estados financieros razonables, así como también se darán las pautas necesarias para el análisis de éstos. La consecuencia de los procesos y actividades propuestas es que los miembros de la organización tengan buenas bases para la toma de decisiones.

5.2. Importancia

El uso idóneo de un Sistema Financiero Contable trae como resultado la obtención de estados financieros razonables que servirán de base para la toma de decisiones, los controles aplicados en el sistema permiten que la información sea confiable y que pueda ser utilizada de forma correcta por los funcionarios de la empresa y por los entes de control.

5.3. Objetivos

General

Realizar estados financieros confiables y comparables con la misma empresa así como también con otras, ajustados a la ley y normativa vigente de las entidades

reguladoras, y que éstos sean tomados en cuenta por la gerencia general para la toma de decisiones.

Específicos

- Comprender el proceso contable, el proceso de análisis financiero y realizarlos en base a los parámetros establecidos por la empresa.
- Definir y realizar las principales actividades en consecución de estados financieros razonables para la empresa y entidades reguladoras.
- Ejecutar los procesos con los recursos estrictamente necesarios.
- Disponer en todo momento de seguridad razonable para desempeñar las funciones encomendadas.
- Proporcionar la información requerida para todos los niveles jerárquicos de manera óptima.

5.4. Características

Las características básicas de un sistema son:

- Contienen otros sistemas (subsistemas).
- Sus componentes y sus interrelaciones están orientados a sus objetivos.
- Las alteraciones de algún elemento del sistema inciden en los demás.

5.5. El control interno y su función en el proceso contable y el análisis financiero

El concepto de control interno que propone el informe COSO es claro y en éste están inmersos dos aspectos claros referentes a la razonabilidad en los objetivos que se persigue frente a la confiabilidad de la información financiera y sobre el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Las actividades de control están implícitas en un sistema bien organizado y ejecutado ya que en él se encontrarán políticas y procedimientos bien estructurados así como también controles físicos, segregación de responsabilidades e indicadores de desempeño -operacionales y financieros-.

5.6. Plan de cuentas propuesto

El plan de cuentas está direccionado a facilitar el manejo de las transacciones contables, dotando el detalle de cuentas que participaran en el ciclo contable.

El plan de cuentas propuesto tiene cierta flexibilidad y se pueden incorporar nuevas cuentas según la necesidad de la empresa.

Estructura del plan de cuentas

Nivel 1.- Tipo de cuenta

Nivel 2.- Grupo de Cuenta

Nivel 3.- Subgrupo de cuenta

Nivel 4.- Cuenta de Mayor o auxiliar

Nivel 5.- Cuenta auxiliar

Plan de cuentas

CÓDIGO	CUENTA
1	ACTIVO
1.1	ACTIVO CORRIENTE
1.1.01	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO
1.1.01.01	EFFECTIVO EN TRÁNSITO
1.1.01.01.01	CAJA
1.1.01.01.02	CAJA CHICA
1.1.01.02	EFFECTIVO EN BANCOS
1.1.01.02.01	BANCOS NACIONALES
1.1.01.02.01.01	BANCO PICHINCHA
1.1.01.02.01.02	BANCO DEL PACÍFICO
1.1.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR
1.1.02.01	CUENTAS POR COBRAR
1.1.02.01.01	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

1.1.02.02	DOCUMENTOS POR COBRAR
1.1.02.02.01	DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES
1.1.02.03	OTRAS CUENTAS POR COBRAR
1.1.02.03.01	OTRAS CUENTAS POR COBRAR CLIENTES
1.1.02.04	OTRAS CUENTA POR COBRAR PERSONAL
1.1.02.04.01	PRÉSTAMOS A EMPLEADOS
1.1.02.04.02	ANTICIPO A EMPLEADOS
1.1.02.05	PROVISIÓN PARA INCOBRABLES
1.1.02.05.01	PROVISIÓN PARA INCOBRABLES
1.1.03	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS
1.1.03.01	SEGUROS
1.1.03.01.01	SEGUROS ANTICIPADOS
1.1.04	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES
1.1.04.01	ANTICIPO IMPUESTOS
1.1.04.01.01	RETENCIÓN 1% VENTAS
1.1.04.01.02	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA
1.1.04.01.03	RETENCIÓN IVA 70%
1.1.04.02	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
1.1.04.02.01	IVA COMPRAS LOCALES DE BIENES
1.1.04.02.02	IVA COMPRAS LOCALES DE SEVICIOS
1.1.04.02.03	CRÉDITO TRIBUTARIO
1.2	ACTIVO NO CORRIENTE
1.2.01	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO
1.2.01.01	TERRENOS
1.2.01.02	EDIFICIOS
1.2.01.03	VEHÍCULOS
1.2.01.04	MAQUINARIA Y EQUIPO
1.2.01.05	MUEBLES Y ENSERES
1.2.01.06	EQUIPO DE OFICINA
1.2.01.07	EQUIPO DE COMPUTO
1.2.02	DEPRECIACIÓN ACUMULADA
1.2.02.02	DEP. ACUM. EDIFICIOS
1.2.02.03	DEP. ACUM. VEHÍCULOS

1.2.02.04	DEP. ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO
1.2.02.05	DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES
1.2.02.06	DEP. ACUM. EQUIPO DE OFICINA
1.2.02.07	DEP. ACUM. EQUIPO DE CÓMPUTO
2	PASIVOS
2.1	PASIVO CORRIENTE
2.1.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2.1.01.01	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
2.1.01.02	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR VARIOS
2.1.02	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
2.1.02.01	FINANCIERAS NACIONALES
2.1.02.02	SOBREGIROS BANCARIOS
2.1.02.03	PROV. INTER. PREST. BCOS. NACIONALES
2.1.03	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES
2.1.03.01	IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR
2.1.03.01.01	PROV. IMPUESTO A LA RENTA
2.1.03.02	IMPUESTOS
2.1.03.02.01	IMPUESTO AL VALOR AGREGADO
2.1.03.02.01.01	IVAVENTAS
2.1.03.02.02	RETENCIÓN IMPUESTO A LA RENTA
2.1.03.02.02.01	RIR 1%
2.1.03.02.02.02	RIR 2%
2.1.03.02.02.03	RIR 8%
2.1.03.02.02.04	RIR 10%
2.1.03.02.02.05	RIR 0.1%
2.1.03.02.02.06	RIR RELACIÓN DE DEPENDENCIA
2.1.03.02.03	RETENCIÓN IVA
2.1.03.02.03.01	RIVA 30%
2.1.03.02.03.02	RIVA 70%
2.1.03.02.03.03	RIVA 100%

2.1.03.03	PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES
2.1.03.03.01	PARTICIPACIÓN UTILIDADES
2.1.03.04	CUENTAS POR PAGAR SOCIOS
2.1.03.04.01	DIVENDOS POR PAGAR
2.1.04	ANTICIPO DE CLIENTES
2.1.05	PORCION CORRIENTE PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS
2.1.05.01	IESS POR PAGAR PATRONAL
2.1.05.01.01	APORTE PATRONAL
2.1.05.01.02	FONDOS DE RESERVA
2.1.05.02	IESS POR PAGAR PERSONAL
2.1.05.02.01	APORTE PERSONAL
2.1.05.02.02	PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS
2.1.05.03	BENEFICIOS SOCIALES
2.1.05.03.01	DÉCIMO TERCERO
2.1.05.03.02	DÉCIMO CUARTO
2.1.05.03.03	VACACIONES
2.1.05.04	SUELDOS Y SALARIOS
2.1.05.04.01	NÓMINA POR PAGAR
2.2	PASIVO NO CORRIENTE
2.2.01	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS
2.2.01.01	FINANCIERAS NACIONALES
2.2.02	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS
2.2.02.01	BENEFICIOS SOCIALES L/P
2.2.02.01.01	JUBILACIÓN PATRONAL
2.2.02.01.02	DESAHUCIO
3	PATRIMONIO
3.1	CAPITAL
3.1.01	CAPITAL SOCIAL
3.1.01.01	PARTICIPACIONES

3.1.01.01.01	PARTICIPACIONES PADILLA JORGE
3.1.01.01.02	PARTICIPACIONES PADILLA FRANKLIN
3.1.01.01.03	PARTICIPACIONES PILLAJO JOSE
3.2.	RESERVAS
3.1.01	RESERVA LEGAL
3.3	RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF
3.4	RESULTADOS DEL EJERCICIO
3.4.01	GANANCIA NETA DEL PERIODO
3.4.02	(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO
4	INGRESOS
4.1	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
4.1.01	PRESTACIÓN DE SERVICIOS
4.1.01.01	VENTA SERVICIOS DE TRANSPORTE
4.1.02	DESCUENTO EN VENTAS
4.1.02.01	DESCUENTO EN VENTA DE SERVICIOS
4.1.02.01.01	DES. VENTA SERVICIOS TRANSPORTE
4.1.03	INTERESES
4.1.03.01	INTERESES FINANCIEROS
4.1.03.01.01	INTERESES GANADOS EN INVERSIONES C/P
4.1.04	OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
4.1.04.01	INGRESOS NO OPERACIONALES
5	GASTOS
5.1	GASTOS OPERACIONALES
5.1.01	COMPRA DE SERVICIO DE TRANSPORTE
5.1.01.01	SERVICIO DE TRANSPORTE
5.1.02	SUELDOS Y SALARIOS
5.1.02.01	SUELDOS T. NORMAL
5.1.02.02	SUELDOS T. HORAS EXTRAS
5.1.03	BENEFICIOS Y BONIFICACIONES

5.1.03.01	DÉCIMO TERCER SUELDO
5.1.03.02	DÉCIMO CUARTO SUELDO
5.1.03.03	FONDOS DE RESERVA
5.1.03.04	APORTE PATRONAL AL IESS
5.1.03.05	ROPA DE TRABAJO
5.1.03.06	FIESTAS Y AGASAJOS
5.1.03.07	OTROS BENEFICIOS
5.1.03.08	JUBILACIÓN PATRONAL
5.1.03.09	DESAHAUCIO
5.1.04	OTROS GASTOS DE PERSONAL
5.1.04.01	SELECCION DE PERSONAL
5.1.04.02	SERVICIOS OCASIONALES
5.1.04.03	CAPACITACIÓN
5.1.05	SERVICIOS BÁSICOS
5.1.05.01	TELÉFONOS
5.1.05.02	AGUA POTABLE
5.1.05.03	ENERGÍA ELÉCTRICA
5.1.05.04	CORRESPONDENCIA Y COMUNICACIONES
5.1.05.05	MEDIOS DE TRANSMISION Y MENSAJES DE DATOS
5.1.06	MANTENIMIENTO DE PPE
5.1.06.01	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS
5.1.06.02	MANTENIMIENTO EQUIPO ELECTRÓNICO
5.1.06.03	MANTENIMIENTO COMPUTADORAS Y SOFTWARE
5.1.06.04	MANTENIMIENTO MUEBLES DE OFICNA
5.1.06.05	MANTENIMIENTO DE VEHICULOS
5.1.06.06	MANTENIMIENTO OFICINAS Y BODEGA
5.1.07	SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA
5.1.07.01	SUMINISTROS DE LIMPIEZA Y CAFETERÍA
5.1.07.02	SUMINISTROS DE COMPUTACIÓN
5.1.07.03	SUMINISTROS DE OFICINA
5.1.07.04	IMPRESOS Y FORMULARIOS

5.1.07.05	REVISTAS, FOLLETOS, CATÁLOGOS
5.1.07.06	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
5.1.07.07	MUEBLES Y EQUIPOS MENORES
5.1.07.08	SUMNISTROS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL
5.1.08	SEGUROS
5.1.08.01	PÓLIZA DE ROBO
5.1.08.02	PÓLIZA DE INCENDIO
5.1.08.03	PÓLIZA DE TRANSPORTE
5.1.09	DEPRECIACIONES
5.1.09.01	DEPRECIACIÓN EDIFICIOS
5.1.09.02	DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS
5.1.09.03	DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO
5.1.09.04	DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES
5.1.09.05	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA
5.1.09.06	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE CÓMPUTO
5.1.10	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS
5.1.10.01	PERMISOS/PATENTES
5.1.10.02	ARRIENDO INMUEBLES
5.1.10.03	HONORARIOS PROFESIONALES
5.1.10.04	GASTOS LEGALES
5.1.10.05	CONTRIBUCIONES
5.1.10.06	GASTOS DE VIAJE
5.1.10.07	MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE
5.1.10.08	ATENCIÓNES CLIENTES
5.1.10.09	CAMARAS Y COLEGIOS
5.1.10.10	VIGILANCIA
5.1.10.11	GASTOS DE REPRESENTACIÓN
5.1.11	PROVISIONES
5.1.11.01	GASTO PROVISIÓN PARA INCOBRABLES
5.1.12	GASTOS BANCARIOS
5.1.12.01	COMISIONES BANCARIAS
5.1.12.02	INTERESES BANCARIOS
5.2	GASTOS NO OPERACIONALES

5.2.01	GASTOS GENERALES DEDUCIBLES
5.2.02	GASTOS GENERALES NO DEDUCIBLES

Nota: Año 2013, 22% Impuesto a la Renta.

5.7. Instructivo al plan de cuentas propuesto

A continuación se presenta la guía para la utilización del plan de cuentas.

1.1.01.01.01 CAJA

Registra: La disponibilidad de dinero en efectivo que posee la empresa.

Se debita por: Los ingresos realizados por las ventas y cobros en efectivo

Se acredita por: Los depósitos en efectivo mediante un comprobante de egreso.

Saldo: Deudor.

Control: Arqueo de caja

1.1.01.01.02 CAJA CHICA

Registra: El efectivo que se utiliza para cubrir los gastos de operaciones menores.

Se debita por: La asignación o reposición de Caja Chica.

Se acredita por: La liquidación de los gastos de Caja Chica.

Saldo: Deudor.

Control: Arqueo de caja.

1.1.01.02.01.01 BANCO PICHINCHA

Registra: Todo el dinero que posee la empresa en cuentas corrientes de instituciones financieras.

Se debita por: Depósitos e intereses ganados.

Se acredita por: Cheques girados y por intereses pagados.

Saldo: Deudor

Control: Conciliación bancaria.

1.1.01.02.01.02 BANCO DEL PACÍFICO

Registra: Todo el dinero que posee la empresa en cuentas corrientes de instituciones financieras.

Se debita por: Los depósitos e intereses ganados.

Se acredita por: Los cheques girados y por intereses pagados.

Saldo: Deudor

Control: Conciliación bancaria.

1.1.02.01.01 CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

Registra: Las cuentas pendientes de cobro a clientes que no mantienen un documento de respaldo.

Se debita por: Las ventas de bienes o servicios a crédito.

Se acredita por: La cancelación de los pagos de los clientes.

Saldo: Deudor

Saldo: Cruce de cuentas.

1.1.02.02.01 DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES

Registra: Los saldos por cobrar a clientes mediante un documento de respaldo.

Se debita por: Las ventas de bienes o servicios a crédito

Se acredita por: La cancelación de los pagos de los clientes sobre los documentos pendientes de cobro

Saldo: Deudor

1.1.02.03.01 OTRAS CUENTAS POR COBRAR CLIENTES

Registra: Aquellos movimientos por cobrar a clientes, por operaciones en condiciones distintas a las anteriores.

Se debita por: Cualquier valor pendiente de cobro.

Se acredita por: La cancelación de los pagos pendientes de cobro.

Saldo: Deudor

1.1.02.04.01 PRÉSTAMOS A EMPLEADOS

Registra: Los valores pendientes de cobro a empleados.

Se debita por: Los desembolsos realizados a empleados mediante préstamos.

Se acredita por: Los reembolsos de los préstamos realizados.

Saldo: Deudor

1.1.02.04.02 ANTICIPOS A EMPLEADOS

Registra: Los valores pendientes de cobro a empleados por anticipos.

Se debita por: Los desembolsos hechos a empleados por anticipos.

Se acredita por: Los reembolsos de los anticipos realizados.

Saldo: Deudor

1.1.02.05.01 PROVISIÓN PARA INCOBRABLES

Registra: El valor que estima provisionar la compañía por el deterioro de las cuentas por cobrar.

Se debita por: Utilizar la provisión para cubrir cuentas que ya no se pueden cobrar.

Se acredita por: El aumento de las estimaciones de las Cuentas por Cobrar que han sufrido deterioro.

Saldo: Deudor

1.1.03.01.01 SEGUROS ANTICIPADOS

Registra: El valor de los pagos anticipados para aseguramiento de la empresa.

Se debita por: Las pólizas de seguros contratados por la empresa

Se acredita por: La liquidación mensual del servicio recibido.

Saldo: Deudor

1.1.04.01.01 RETENCIÓN 1% VENTAS

Registra: El valor de las retenciones en la fuente que corresponde al 1%.

Se debita por: Las retenciones a favor del fisco.

Se acredita por: El traspaso de valores a la cuenta Anticipo Impuesto a la Renta.

Saldo: Deudor

1.1.04.01.02 ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA

Registra: El valor total de los anticipos al Impuesto a la Renta.

Se debita por: Las retenciones a favor del fisco.

Se acredita por: La conciliación con el pago anual del Impuesto a la Renta.

Saldo: Deudor

1.1.04.01.03 RETENCIÓN IVA 70%

Registra: El valor de las retenciones en la fuente al IVA que corresponde el 70% por servicios prestados.

Se debita por: Las retenciones a favor del fisco en las ventas que graven 12% de IVA.

Se acredita por: Las conciliaciones contra las cuentas IVA a Pagar y Crédito Tributario.

Saldo: Deudor

1.1.04.02.01 IVA COMPRAS LOCALES DE BIENES

Registra: El importe pagado por el IVA por concepto de compras de bienes

Se debita por: El valor del IVA en compras

Se acredita por: Las conciliaciones contra las cuentas IVA a Pagar y Crédito Tributario.

Saldo: Deudor

1.1.04.02.02 IVA COMPRAS LOCALES DE SEVICIOS

Registra: El importe pagado por el IVA por concepto de compras de servicios.

Se debita por: El valor del IVA en compras.

Se acredita por: Las conciliaciones contra las cuentas IVA Ventas y Crédito Tributario.

Saldo: Deudor

1.1.04.02.03 CRÉDITO TRIBUTARIO

Registra: Los valores a favor de la compañía respecto al IVA que puede ser utilizado en el mes siguiente para su nueva conciliación o que pueden ser compensados de solicitarlo.

Se debita por: El pago de cancelación por parte del fisco o por la utilización de este crédito en la próxima declaración.

Se acredita por: Si el IVA Compras es mayor que el IVA Ventas.

Saldo: Deudor

1.2.01.01 TERRENOS

Registra: El valor por la adquisición de los terrenos de la empresa.

Se debita por: El valor de las adquisiciones, aumentos y reavalúos.

Se acredita por: La venta de terrenos y por reavalúos.

Saldo: Deudor

Control: Constatación y toma física de activos

1.2.01.02 EDIFICIOS

Registra: El valor por la adquisición de los bienes inmuebles de la empresa

Se debita por: Los valores de las adquisiciones, aumentos y reavalúos.

Se acredita por: La venta de edificios y reavalúos.

Saldo: Deudor

Control: Constatación y toma física de activos

1.2.01.03 VEHÍCULOS

Registra: El valor por la adquisición de los vehículos de la empresa.

Se debita por: El valor de las adquisiciones, aumentos y reavalúos.

Se acredita por: La venta de vehículos, reavalúos y bajas.

Saldo: Deudor

Control: Constatación y toma física de activos

1.2.01.04 MAQUINARIA Y EQUIPOS

Registra: El valor por la adquisición de maquinaria y equipo de la empresa

Se debita por: El valor de las adquisiciones, aumentos y reavalúos.

Se acredita por: La venta de la maquinaria y equipos, reavalúos y bajas.

Saldo: Deudor

Control: Constatación y toma física de activos

1.2.01.05 MUEBLES Y ENSERES

Registra: El valor por la adquisición de los muebles y enseres de la empresa.

Se debita por: El valor de las adquisiciones y aumentos.

Se acredita por: La venta de muebles y enseres y bajas.

Saldo: Deudor

Control: Constatación y toma física de activos

1.2.01.06 EQUIPO DE OFICINA

Registra: El valor por la adquisición de los equipos de oficina.

Se debita por: El valor de las adquisiciones y aumentos.

Se acredita por: La venta de los equipos de oficina y bajas.

Saldo: Deudor

Control: Constatación y toma física de activos

1.2.01.07 EQUIPO DE CÓMPUTO

Registra: El valor por la adquisición del equipo de cómputo de la empresa.

Se debita por: El valor de las adquisiciones y aumentos.

Se acredita por: La venta del equipo de cómputo, y bajas.

Saldo: Deudor

Control: Constatación y toma física de activos

1.2.02.02 DEP. ACUM. EDIFICIOS

Registra: El valor de la depreciación acumulada a la fecha de la cuenta Edificios.

Se debita por: El termino de la vida útil.

Se acredita por: La depreciación del activo fijo.

Saldo: Acreedor

1.2.02.03 DEP. ACUM. VEHÍCULOS

Registra: El valor de la depreciación acumulada a la fecha de la cuenta Vehículos.

Se debita por: El termino de la vida útil.

Se acredita por: La depreciación del activo fijo.

Saldo: Acreedor

1.2.02.04 DEP. ACUM. MAQUINARIA Y EQUIPO

Registra: El valor de la depreciación acumulada a la fecha de la cuenta Maquinaria y Equipo.

Se debita por: El termino de la vida útil.

Se acredita por: La depreciación del activo fijo.

Saldo: Acreedor

1.2.02.05 DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES

Registra: El valor de la depreciación acumulada a la fecha de la cuenta Muebles y Enseres.

Se debita por: El termino de la vida útil.

Se acredita por: La depreciación del activo fijo.

Saldo: Acreedor

1.2.02.06 DEP. ACUM. EQUIPO DE OFICINA

Registra: El valor de la depreciación acumulada a la fecha de la cuenta Equipo de Oficina.

Se debita por: El termino de la vida útil.

Se acredita por: La depreciación del activo fijo.

Saldo: Acreedor

1.2.02.07 DEP. ACUM. EQUIPO DE CÓMPUTO

Registra: El valor de la depreciación acumulada a la fecha de la cuenta Equipo de Computo.

Se debita por: El termino de la vida útil.

Se acredita por: La depreciación del activo fijo.

Saldo: Acreedor

2.1.01.01 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

Registra: El valor de las obligaciones con terceros, principalmente proveedores directos.

Se debita por: Los pagos efectuados por la compañía.

Se acredita por: Las compras de bienes y servicios recibidos.

Saldo: Acreedor.

2.1.01.02 CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR VARIOS

Registra: El valor de las obligaciones con terceros, diferentes a las anteriores.

Se debita por: Los pagos efectuados por la compañía.

Se acredita por: Las obligaciones contraídas con terceros.

Saldo: Acreedor.

2.1.03.01.01 PROV. IMPUESTO A LA RENTA

Registra: El valor de las obligaciones con el fisco destinado a pagar por impuesto a la renta.

Se debita por: El pago del impuesto a la renta.

Se acredita por: La provisión realizada para el pago del impuesto a la renta.

Saldo: Acreedor

2.1.03.02.01.01 IVAVENTAS

Registra: El valor de las obligaciones por el concepto del 12% IVA de las ventas realizadas.

Se debita por: El pago mensual del IVA ventas.

Se acredita por: El valor representativo de las venta realizadas que gravan el 12% IVA

Saldo: Acreedor.

2.1.03.02.02.01 RIR 1%

Registra: El valor retenido en la fuente correspondiente al 1% de las compras efectuadas.

Se debita por: El pago mensual del las retenciones efectuadas.

Se acredita por: El valor representativo de la retención efectuada por concepto de compras.

Saldo: Acreedor

2.1.03.02.02.02 RIR 2%

Registra: El valor retenido en la fuente correspondiente al 2% de las compras efectuadas.

Se debita por: El pago mensual del las retenciones efectuadas.

Se acredita por: El valor representativo de la retención efectuada por concepto de compras.

Saldo: Acreedor

2.1.03.02.02.03 RIR 8%

Registra: El valor retenido en la fuente correspondiente al 8% de las compras efectuadas.

Se debita por: El pago mensual del las retenciones efectuadas.

Se acredita por: El valor representativo de la retención efectuada por concepto de compras.

Saldo: Acreedor

2.1.03.02.02.04 RIR 10%

Registra: El valor retenido en la fuente correspondiente al 10% de las compras efectuadas.

Se debita por: El pago mensual del las retenciones efectuadas.

Se acredita por: El valor representativo de la retención efectuada por concepto de compras.

Saldo: Acreedor

2.1.03.02.02.05 RIR 0.1%

Registra: El valor retenido en la fuente correspondiente al 0.1% de las compras efectuadas.

Se debita por: El pago mensual del las retenciones efectuadas.

Se acredita por: El valor representativo de la retención efectuada por concepto de compras

Saldo: Acreedor

2.1.03.02.02.06 RIR RELACIÓN DE DEPENDENCIA

Registra: El valor retenido en la fuente a los empleados de la empresa.

Se debita por: El pago de las retenciones efectuadas.

Se acredita por: El valor representativo de la retención efectuada a los empleados de la empresa.

Saldo: Acreedor

2.1.03.02.03.01 RIVA 30%

Registra: El valor retenido de IVA correspondiente al 30% de las compras efectuadas.

Se debita por: El pago mensual del las retenciones efectuadas.

Se acredita por: El valor representativo de la retención efectuada por concepto de compras

Saldo: Acreedor

2.1.03.02.03.02 RIVA 70%

Registra: El valor retenido de IVA correspondiente al 70% de las compras efectuadas.

Se debita por: El pago mensual del las retenciones efectuadas.

Se acredita por: El valor representativo de la retención efectuada por concepto de compras

Saldo: Acreedor

2.1.03.02.03.03 RIVA 100%

Registra: El valor retenido de IVA correspondiente al 100% de las compras efectuadas.

Se debita por: El pago mensual del las retenciones efectuadas.

Se acredita por: El valor representativo de la retención efectuada por concepto de compras.

Saldo: Acreedor

2.1.03.03.01 PARTICIPACIÓN UTILIDADES

Registra: El valor de las obligaciones sobre el porcentaje que les corresponde a los trabajadores por concepto de utilidades.

Se debita por: El pago que se realiza a los trabajadores.

Se acredita por: Provisionar los valores correspondientes al pago de participación de utilidades.

Saldo: Acreedor

2.1.03.04.01 DIVENDOS POR PAGAR

Registra: El valor de las obligaciones sobre el porcentaje que le corresponde a cada socio por concepto de dividendos.

Se debita por: El pago que se les realiza a los socios.

Se acredita por: La provisión de los valores correspondientes al pago de dividendos.

Saldo: Acreedor

2.1.05.01.01 APORTE PATRONAL

Registra: El valor de las obligaciones por el aporte patronal al IESS

Se debita por: Los pagos efectuados al IESS

Se acredita por: La provisión realizada correspondiente al aporte patronal.

Saldo: Acreedor

2.1.05.01.02 FONDOS DE RESERVA

Registra: El valor de las obligaciones por fondos de reserva al IESS

Se debita por: Los pagos efectuados al IESS

Se acredita por: La provisión realizada correspondiente los fondos de reserva.

Saldo: Acreedor

2.1.05.02.01 APORTE PERSONAL

Registra: El valor de las obligaciones por aporte personal al IESS

Se debita por: Los pagos efectuados al IESS

Se acredita por: La provisión realizada correspondiente al aporte personal.

Saldo: Acreedor

2.1.05.02.02 PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS

Registra: El valor de las obligaciones por préstamos del personal al IESS

Se debita por: Los pagos efectuados al IESS

Se acredita por: La provisión realizada correspondiente préstamos del personal con el IESS.

Saldo: Acreedor

2.1.05.03.01 DÉCIMO TERCERO

Registra: El valor de las obligaciones por beneficios al trabajador sobre el décimo tercero.

Se debita por: Los pagos efectuados al trabajador

Se acredita por: La provisión realizada correspondiente al décimo tercero.

Saldo: Acreedor

2.1.05.03.02 DÉCIMO CUARTO

Registra: El valor de las obligaciones por beneficios al trabajador sobre el décimo cuarto.

Se debita por: Los pagos efectuados al trabajador

Se acredita por: La provisión realizada correspondiente al décimo cuarto.

Saldo: Acreedor

2.1.05.03.03 VACACIONES

Registra: El valor de las obligaciones por beneficios al trabajador sobre las vacaciones.

Se debita por: Los pagos efectuados al trabajador

Se acredita por: La provisión realizada correspondiente a las vacaciones.

Saldo: Acreedor

2.1.05.04.01 NÓMINA POR PAGAR

Registra: El valor de las obligaciones sobre el sueldo mensual a pagar a los trabajadores.

Se debita por: Los pagos efectuados al trabajador

Se acredita por: La provisión realizada correspondiente a los sueldos.

Saldo: Acreedor

2.2.02.01.01 JUBILACIÓN PATRONAL

Registra: El valor de las obligaciones por beneficios al trabajador sobre la jubilación patronal.

Se debita por: Los pagos efectuados al trabajador.

Se acredita por: La provisión realizada correspondiente a la jubilación patronal.

Saldo: Acreedor

2.2.02.01.02 DESAHUCIO

Registra: El valor de las obligaciones por beneficios al trabajador sobre el desahucio.

Se debita por: Los pagos efectuados al trabajador.

Se acredita por: La provisión realizada correspondiente al desahucio.

3.1.01.01.01 PARTICIPACIONES PADILLA JORGE

Registra: El valor de las participaciones sobre las cuales tiene derecho un socio.

Se debita por: El ceder las participaciones.

Se acredita por: Aporte sobre las participaciones.

Saldo: Acreedor

3.1.01.01.02 PARTICIPACIONES PADILLA FRANKLIN

Registra: El valor de las participaciones sobre las cuales tiene derecho un socio.

Se debita por: El ceder las participaciones.

Se acredita por: Aporte sobre las participaciones.

Saldo: Acreedor

3.1.01.01.03 PARTICIPACIONES PILLAJO JOSÉ

Registra: El valor de las participaciones sobre las cuales tiene derecho un socio.

Se debita por: El ceder las participaciones.

Se acredita por: Aporte sobre las participaciones.

Saldo: Acreedor

3.1.01 RESERVA LEGAL

Registra: El valor de la reserva legal.

Se debita por: El uso de la reserva.

Se acredita por: El incremento de la reserva.

Saldo: Acreedor

3.3 RESULTADOS ACUMULADOS POR ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF

Registra el efecto neto de todos los ajustes realizados producto de la aplicación de las NIIF por primera vez.

3.4.01 GANANCIA NETA DEL PERIODO

Registra: El valor neto de la ganancia que se obtuvo en el período contable.

Se debita por: La distribución de dividendos y apropiaciones.

Se acredita por: La utilidad del ejercicio.

Saldo: Acreedor

3.4.02 (-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO

Registra: El valor neto de la pérdida que se obtuvo en el período contable.

Se debita por: La pérdida del ejercicio.

Se acredita por: Los ajustes contra los resultados de ejercicios anteriores.

Saldo: Deudor

4.1.01.01 VENTA SERVICIOS DE TRANSPORTE

Registra: El valor por ingresos de efectivo a la empresa por servicios prestados.

Se debita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Se acredita por: Las ventas realizadas.

Saldo: Acreedor

4.1.02.01.01 DES. VENTA SERVICIOS TRANSPORTE

Registra: El valor del descuento sobre el precio original del servicio.

Se debita por: Las ventas realizadas.

Se acredita por: El descuento que concede la empresa.

Saldo: Acreedor

4.1.03.01.01 INTERESES GANADOS EN INVERSIONES C/P

Registra: El valor sobre las inversiones que mantiene la empresa

Se debita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Se acredita por: El interés ganado, notas de crédito.

Saldo: Acreedor

4.1.04.01 INGRESOS NO OPERACIONALES

Registra: El valor por ingresos de efectivo a la empresa por conceptos diferentes al giro del negocio.

Se debita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Se acredita por: Las ventas o ingresos no operacionales.

Saldo: Acreedor

5.1.01 COMPRA DE SERVICIO DE TRANSPORTE

Registra: El desembolso realizado por pago de Servicios de Transporte sea en efectivo o débito bancario.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.02 SUELDOS Y SALARIOS

Registra: El desembolso realizado por pago de remuneraciones a los empleados sea en efectivo o débito bancario.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.03 BENEFICIOS Y BONIFICACIONES

Registra: El desembolso realizado por pago de beneficios y bonificaciones a los empleados sea en efectivo o débito bancario.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.04 OTROS GASTOS DE PERSONAL

Registra: El desembolso realizado por pagos relacionados con selección de personal, servicios ocasionales o capacitaciones sea en efectivo o débito bancario.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.05 SERVICIOS BÁSICOS

Registra: El desembolso realizado por pago relacionados con servicios básicos (agua, luz, teléfono, entre otros) de la empresa sea en efectivo o débito bancario.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.06 MANTENIMIENTO DE PPE

Registra: El desembolso realizado por pago relacionado con mantenimiento de bienes muebles de la empresa sea en efectivo o débito bancario.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.07 SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA

Registra: El desembolso realizado por la compra de suministros necesarios para la empresa sea en efectivo o débito bancario.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.08 SEGUROS

Registra: El desembolso realizado por pólizas para la empresa sea en efectivo o débito bancario.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.09 DEPRECIACIONES

Registra: El valor reconocido sobre el desgaste de los activos fijos en determinado tiempo.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo desgaste del activo.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.10 OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

Registra: El desembolso realizado por el pago de gastos varios con fines administrativos.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.11 PROVISIONES

Registra: El desembolso realizado por el reconocimiento de las cuentas incobrables.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.1.12 GASTOS BANCARIOS

Registra: El desembolso realizado por gastos de comisiones o intereses bancarios.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.2 GASTOS NO OPERACIONALES

Registra: El desembolso realizado por otros gastos no operacionales deducibles y no deducibles.

Se debita por: El monto que se realiza por el respectivo pago.

Se acredita por: El cierre en la cuenta de Resumen de Rentas y Gastos.

Saldo: Deudor

5.8. Procedimientos y políticas propuestas

Los siguientes procedimientos y políticas detalladas a continuación son el resultado de los requerimientos de AVON y de la gestión necesaria que la empresa precisa para desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia.

5.8.1. Caja chica

Procedimiento de caja chica

Para iniciar el proceso de Caja Chica el Contador General entregará este fondo a la Asistente Operativa a través de un cheque de la entidad bancaria que la empresa tenga para su efecto.

La Asistente Operativa recibirá el cheque (Fondo de Caja Chica) y lo efectivizará por cualquier medio seguro. Los desembolsos de Caja Chica se los realizará en base a las políticas establecidas de la empresa, y en caso único por la autorización del Gerente General por medio de un comunicado o escrito.

En las actividades de desembolsos de Caja Chica estarán incluidos varios documentos que respalden tales desembolsos, toda la documentación pertinente se la describe en las políticas de Caja Chica.

La Asistente Operativa archivará todos los documentos que respalden los desembolsos efectuados. Si el fondo no es menor a su 10% se continuarán realizando los desembolsos, caso contrario se procederá a llenar el formato de reposición de Caja Chica. Una vez lleno este formato, se adjuntará los documento de respaldo de los desembolsos y se solicitará las respectiva reposición de Caja Chica al Contador General.

El Contador General recibirá toda la documentación pertinente a la reposición y la analizará con el fin de encontrar inconsistencias, de haberlas serán remitidas a la Asistente Operativa para su debida corrección y reenvió de la solicitud de reposición.

Cuando no existan inconsistencias el Contador General pedirá al Gerente General la autorización para realizar la reposición del Fondo de Caja Chica.

Políticas de Caja Chica, manejo y reposición

La empresa deberá crear un “Fondo de Caja Chica”, que consiste en un monto en efectivo, razonable, fijo, que se mantiene en las oficinas con el objeto de realizar aquellos desembolsos que por su tamaño no ameritan de la emisión de un cheque.

Los pagos que se realicen con dinero de este fondo serán principalmente a aquellos proveedores que por esencia, solo aceptan efectivo y aquellos gastos pequeños propios del giro normal del negocio día a día, pero que no superen el 15% de este fondo.

Para la creación de este fondo, la empresa deberá girar un cheque de la cuenta de su banco por esta cantidad a nombre del responsable, quien lo efectivizará en el banco y buscará un lugar seguro en sus oficinas para guardarlo, como puede ser una pequeña caja de seguridad o un cajón con llave.

El responsable de este fondo es la Asistente Operativa.

Todo desembolso de Caja Chica, debe estar respaldado por algún documento autorizado, que en suma y junto con el saldo de efectivo, en todo momento debe completar la cantidad fijada como fondo.

Los documento autorizados y por ende, de los que se puede deducir impuestos son las facturas autorizada por el SRI o liquidaciones de compra que la misma empresa podría emitir.

Los recibos de caja solo se hacen en el caso de movilización y deberán ser firmados por el que los uso y se detallará claramente su objeto. Se debe incluir el nombre de la persona y su número de cédula.

Un comprobantes de venta, que no sea factura, solo se acepta si tienen autorización del SRI y si claramente indican el nombre de la empresa como cliente, pero en ese caso, aunque es un gasto deducible, el IVA que se canceló no puede ser usado como crédito tributario para los efectos del caso, y es parte del gasto.

Cuando por motivo de un desembolso, el efectivo en Caja Chica quede inferior al 10% de su valor, inmediatamente se deberá emitir un cheque a nombre del encargado por la cantidad que suman todos los documentos de respaldo.

El Departamento Financiero, en el día de la semana que se emite el cheque, además de éste, elaborará el comprobante de egreso, que deberá ir acompañado de todas las facturas de los gastos realizados de Caja Chica, y los pondrá en la carpeta de “cheques”.

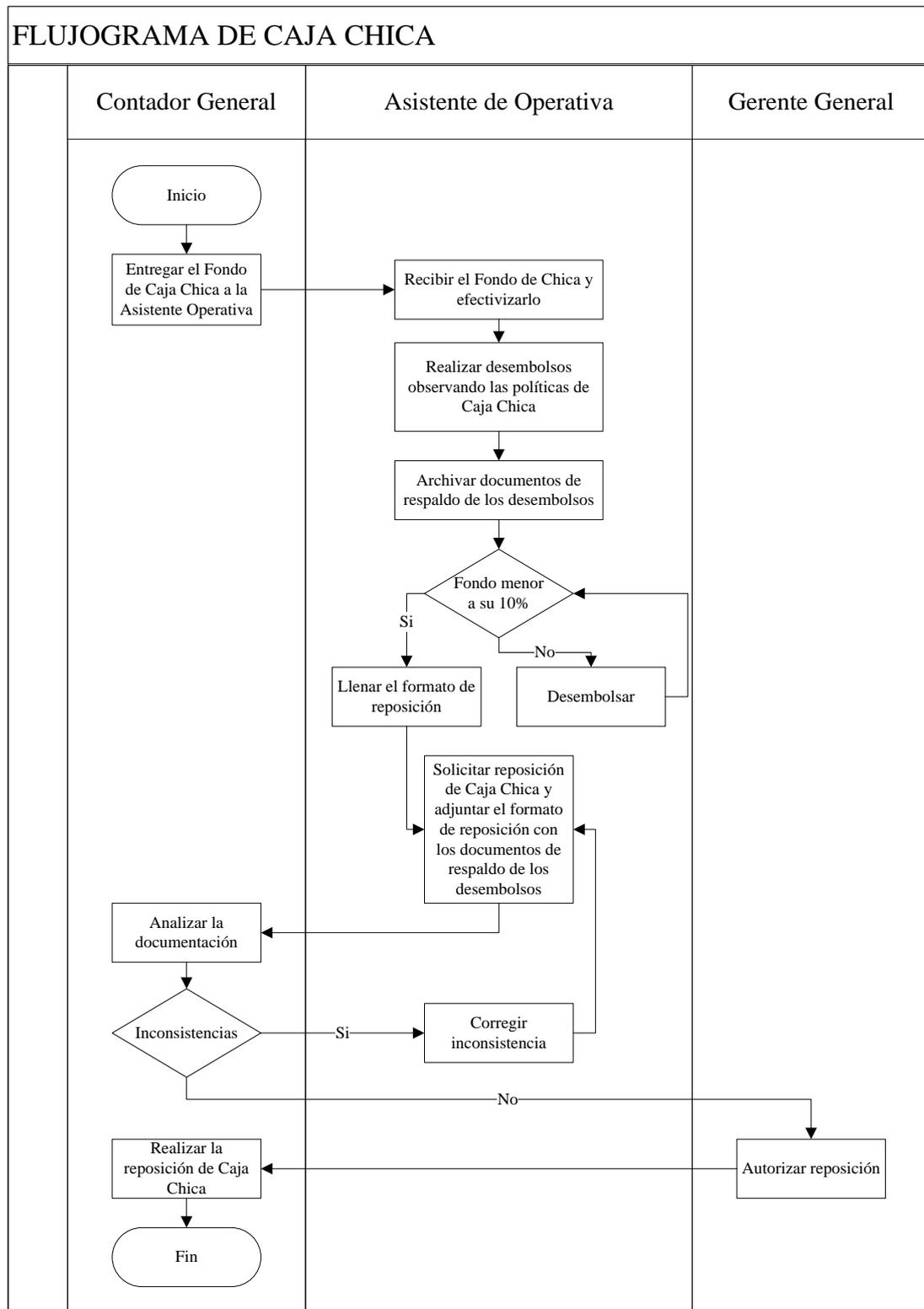
La Gerencia General deberá hacer aleatoriamente arquezos de Caja Chica para monitorear su adecuado manejo.

El responsable de la Caja Chica es responsable de los gastos de la misma, por ende, de existir cualquier faltante en ella, el deberá responder por el mismo y se lo descontará de su sueldo.

En cada documento contable de Caja Chica deberá constar la cuenta a la cual se imputa el gasto, de acuerdo al Plan de Cuentas de la empresa.

Únicamente el Gerente General puede autorizar incrementos al Fondo de Caja Chica.

Flujograma de Caja Chica



Elaborado por: Santiago Salas

Responsables

- Contador General
- Asiste Operativa
- Gerente General

Reportes

- Formato de reposición de Caja Chica
- Arqueo de Caja Chica

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

FORMATO DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA N° XXX

Responsable	1
Fecha	2

Fondo fijo	3
Menos: Documentos	4
Provisionales	5
Reposición	6
Diferencia	7

Documento	Número	Descripción	Código	Valor
8	9	10	11	12

13
Elaborado

14
Revisado

15
Aprobado

Elaborado por: Santiago Salas

Reposición de caja chica

Este documento de control lo realizará la Asistente Operativa, será revisado por el Contador General y Aprobado por el Gerente General. Luego será archivado en el Departamento Financiero en un espacio destinado a las reposiciones de Caja Chica, de acuerdo al número que corresponda.

En el encabezado constará el número de formato de recepción de Caja Chica que corresponda.

Campos a ser llenados:

- 14. Responsable.-** Nombre del cargo quien es el responsable de los Fondos de Caja Chica.
- 15. Fecha.-** Día, mes y año en que se realiza el formato de reposición.
- 16. Fondo fijo.-** Valor del fondo destinado a Caja Chica.
- 17. Documentos.-** Total de valores que cuentan con documento de respaldo.
- 18. Provisionales.-** Total de valores que cuentan con documentos de respaldo provisionales.
- 19. Reposición.-** Sumatoria de todos los documento de respaldo (documento y provisionales), y es el valor que será destinado para la reposición de Caja Chica.
- 20. Diferencia.-** Valor en efectivo que debe existir en Caja Chica restando los valores que corresponde a los documentos de respaldo (documentos y provisionales).
- 21. Documento.-** Nombre del documento de respaldo.
- 22. Número.-** Del documento de respaldo.
- 23. Descripción.-** Del desembolso.
- 24. Código.-** De la cuenta de gasto a la que corresponde el desembolso.
- 25. Valor.-** Del desembolso.
- 26. Elaborado.-** Firma de la Asistente Operativa.
- 27. Revisado.-** Firma de Contador General.
- 28. Aprobado.-** Firma del Gerente General.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

ARQUEO DE CAJA CHICA N° XXX

Fecha de realización: 1 Hora: 4
Nombre del custodio: 2
Valor asignado: 3

DESCRIPCIÓN

Resumen de comprobantes pagados (Anexo 1)	5
Resumen de dinero en efectivo (Anexo 2)	6
Resumen de recibos provisionales (Anexo 3)	7
TOTAL ARQUEO	8
MONTO ASIGNADO AL FONDO	9
DIFERENCIA (EXCESO O FALTANTE)	10

Explicación de la diferencia:

11

Declaro haber puesto a disposición de la persona asignada para el arqueo todos los fondos, documentos y libros relacionados con los fines de este proceso, habiéndolos recibido posteriormente conforme.

12

Firma custodio

13

Firma responsable de arqueo

Elaborado por: Santiago Salas

Arqueo de caja chica

Este documento de control lo realizará el Contador General u otro funcionario de la empresa que sea designado por el Gerente General. Luego será archivado en el Departamento Financiero en un espacio destinado al control de Caja Chica, de acuerdo al número que corresponda.

En el encabezado constará el número de Arqueo de Caja Chica que corresponda.

Campos a ser llenados:

- 1. Fecha de realización.-** Día, mes y año en que se realiza el arqueo de caja chica.
- 2. Nombre del custodio.-** Nombres y apellidos completos de la persona que maneja el fondo de Caja Chica.
- 3. Valor asignado.-** Valor del fondo destinado a Caja Chica.
- 4. Hora.-** En la que se realiza el arqueo de Caja Chica.
- 5. Resumen de comprobantes pagados.-** Valor correspondiente a la suma de los gastos que cuentan con un documento de respaldo.
- 6. Resumen de dinero en efectivo.-** Valor correspondiente a la suma de dinero en billetes y en monedas que tiene el custodio en su poder.
- 7. Resumen de recibos provisionales.-** Valor correspondiente a la suma de los gastos que cuentan con documento provisional de respaldo.
- 8. Total arqueo.-** Sumas total de los valores encontrados, comprobantes pagados, dinero en efectivo y recibos provisionales.
- 9. Monto asignado al fondo.-** Valor del fondo destinado a Caja Chica.
- 10. Diferencia (exceso o faltante).-** Del arqueo de Caja Chica realizado.
- 11. Explicación de la diferencia.-** Breve resumen que explique la razón de la diferencia, en caso de haberla.
- 12. Firma custodio.-** Firma de la Asistente Operativa.
- 13. Firma responsable de arqueo.-** Firma del Contador General, o de la persona que asigne el Gerente General para el arqueo de caja chica.

Observar los anexos del arqueo de Caja Chica.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

ANEXO 1

COMPROBANTES PAGADOS

Documento	Número	Descripción	Código	Valor
1	2	3	4	5
Total				6

Elaborado por: Santiago Salas

Anexo 1

Este documento de control lo realizará el Contador General u otro funcionario de la empresa que sea designado por el Gerente General y avala la información del numeral 5 del arqueo de Caja Chica (comprobantes pagados).

Campos a ser llenados:

- 1. Documento.-** Nombre del documento de respaldo.
- 2. Número.-** Del documento de respaldo.
- 3. Descripción.-** Del desembolso.
- 4. Código.-** De la cuenta de gasto a la que corresponde el desembolso.
- 5. Valor.-** Del desembolso.
- 6. Total.-** De los valores desembolsados.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

ANEXO 2

DINERO EN EFECTIVO

Denominación	1 Cantidad	2 Importe
Dólares		
Billetes		
100		
50		
20		
10		
5		
1		
Monedas		
1,00		
0,50		
0,25		
0,10		
0,05		
0,01		
Total		<u>3</u>

Elaborado por: Santiago Salas

Anexo 2

Este documento de control lo realizará el Contador General u otro funcionario de la empresa que sea designado por el Gerente General y avala la información del numeral 6 del arqueo de Caja Chica (dinero en efectivo).

Campos a ser llenados:

- 1. Cantidad.-** De billetes o monedas encontrados de acuerdo a su clasificación.
- 2. Importe.-** Resultado de la multiplicación entre la denominación y la cantidad correspondiente.
- 3. Total.-** Dinero en efectivo encontrado, correspondiente a la sumatoria del importe.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

ANEXO 3

RECIBOS PROVISIONALES

Documento	Número	Descripción	Código	Valor
1	2	3	4	5
Total				<u>6</u>

Elaborado por: Santiago Salas

Anexo 3

Este documento de control lo realizará el Contador General u otro funcionario de la empresa que sea designado por el Gerente General y avala la información del numeral 7 del arqueo de Caja Chica (recibos provisionales).

Campos a ser llenados:

- 1. Documento.-** Nombre del documento de respaldo.
- 2. Número.-** Del documento de respaldo.
- 3. Descripción.-** Del desembolso.
- 4. Código.-** De la cuenta de gasto a la que corresponde el desembolso.
- 5. Valor.-** Del desembolso.
- 6. Total.-** De los valores desembolsados.

5.8.2. Facturación

Procedimiento de facturación

Para iniciar con el proceso de facturación el Asiste de Transportes AVON revisará que el contrato de servicios se encuentre vigente y enviará las guías de remisión que correspondan a la campaña que se está prestando el servicio. Las guías en un inicio formarán parte del proceso de recepción, pero luego serán receptadas y revisadas por la Asistente Operativa.

La Asistente Operativa se encargará de realizar el cuadro entre las guías de remisión y el listado de embarque. Terminado este proceso las guías serán remitidas al Asistente de Contabilidad.

Además, la Asistente Operativa, realizará un informe consolidado, el mismo que especificará el número de entregas efectivas realizadas por el personal de la empresa y se lo remitirá al Asistente de Contabilidad.

El Asistente de Contabilidad realizará el cuadro entre las guías de remisión emitidas por el cliente y el informe de entregas efectivas realizadas. De acuerdo a este análisis se realizará la respectiva facturación donde constaran solo los servicios culminados en su totalidad.

El Asiste de Contabilidad registrará el asiento contable correspondiente en Win-Afín generando o incrementando las Cuentas por Cobrar.

La factura será enviada al Asistente de Transportes AVON y será cotejada contra sus informes internos sobre los servicios recibidos y las entregas efectivas. Si la factura tiene inconsistencias será remitida con el propósito de que se realice su respectiva corrección o anulación. De lo contrario la factura será firmada, se emitirá el comprobante de retención en la fuente y el cheque de pago.

La retención y el cheque serán receptados por el Asistente de Contabilidad. El cheque se depositará en la cuenta bancaria de la empresa y se generará el asiento contable en Win-Afín.

Políticas de facturación

Enviar la factura a las oficinas de Transportes de la empresa AVON de acuerdo a las fechas y parámetros establecidos por AVON informados por cada Asistente de Transportes.

Confirmar al personal de Transportes AVON el número de guías y empresa por la cual se envió la factura.

Las facturas deben ser enviadas a nombre del Asistente de Transportes correspondiente a la siguiente dirección: El Carmen Vía a Sangolquí km 3 ½ Sector El Cortijo.

Las facturas debe contener impresos los siguientes datos: Razón Social, Dirección, Teléfonos, RUC, Autorización S.R.I, Número de la factura.

La factura debe contener los datos de AVON:

- Cliente: Productos Avon Ecuador S.A.
- Dirección: El Carmen Vía Sangolquí km 3 ½ Sector el cortijo
- RUC: 1791170032001
- Fecha: Día/Mes/Año
- Teléfono: 02 2979800

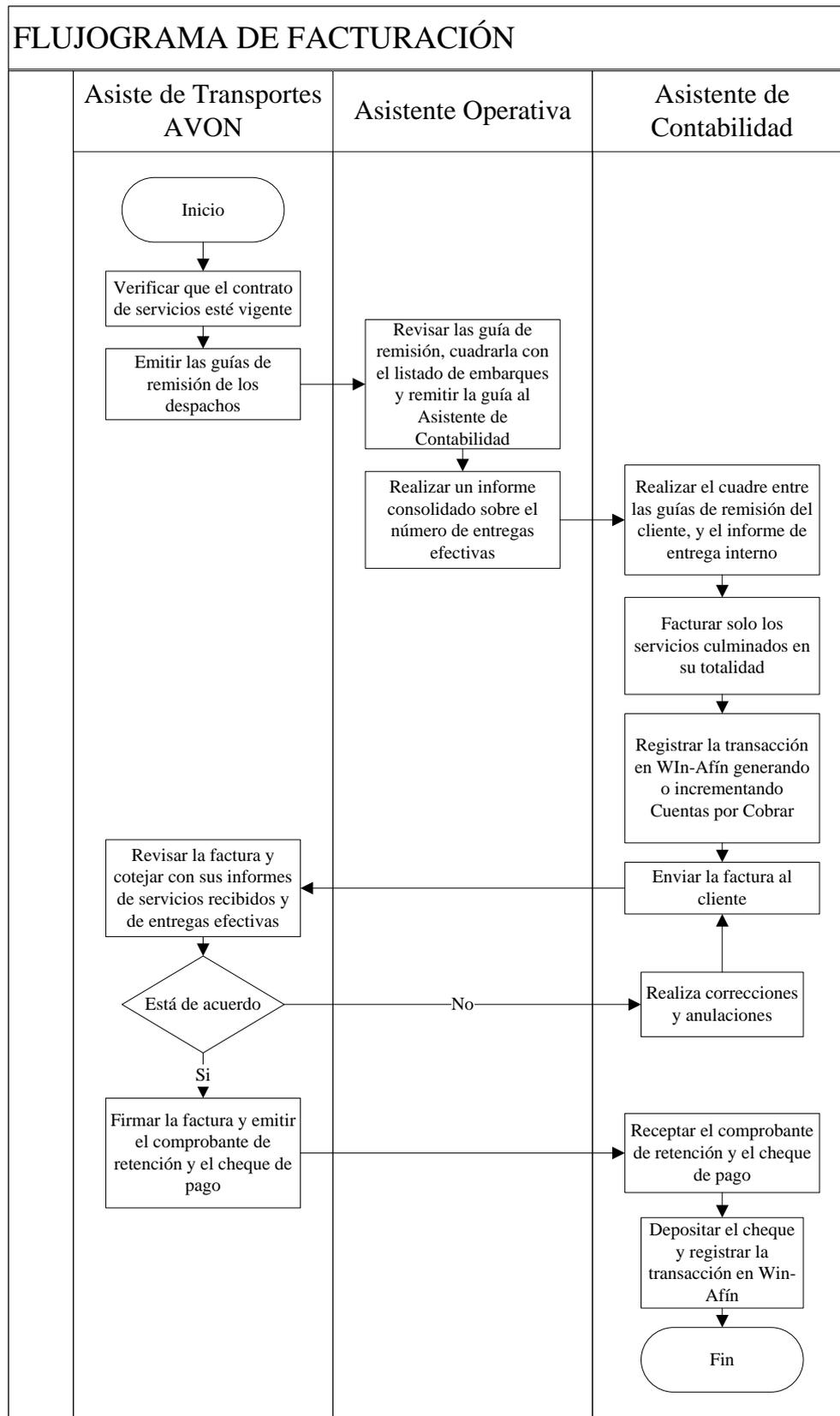
La fecha de caducidad de las facturas debe ser mínimo 2 meses posterior a la fecha de cobro.

La factura no debe tener tachones ni borrones y el valor total debe coincidir con la sumatoria del valor del detalle.

Los valores del detalle deben ser revisados según tarifas establecidas y de existir descuadre en la factura será rechazada por el cliente.

En lo posible las facturas deben ser enviadas con el personal de la empresa y con la diligencia que corresponde.

Flujograma de facturación



Elaborado por: Santiago Salas

Responsables

- Asistente Operativa
- Asistente de Contabilidad

Reportes

- Informe consolidado de entregas

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

INFORME CONSOLIDADO DE ENTREGAS

Campaña: _____

Año: _____

POR PORTEADOR	TOTAL ENTREGAS	ENTREGAS					
		Z 112	Z 112 PQ	ENTREGA ATRASADOS	PREMIOS	PAPELERIA	FLETES
1	2	3	4	5	6	7	8

ENTREGAS DETALLADAS	9	10	11	13	15	16	17
ENTREGAS POR ZONA		12		14			

GUÍAS DETALLADAS	18	19	20
GUÍAS POR ZONA		21	

	22	=	23	Total físico
Diferencia entre guías y entregas			24	Dif.

TOTAL SOBRANTES ZN	SOBRANTES								DIFERENCIAS
	MAL DIRECCIÓN	CAMBIO DIRECCIÓN	PREMIO PERDIDO	PAQ PERDIDO	PAQ ROBADO	NO DESEA	NO ESTÁ	OTROS	
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
35	36	37	38	39	40	31	42	43	44

Fuente: PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

Elaborado por: Santiago Salas

Elaborado por:

Revisado por:

Informe consolidado de entregas

Este documento de control lo realizará la Asistente Operativa y será revisado por el Asistente de Contabilidad para luego ser archivado en un espacio destinado a la documentación de informes de entrega y facturación.

En el encabezado constará el número de campaña y el año al que ésta corresponda.

Campos a ser llenados:

- 1. Por porteador.-** Nombre y apellido del porteador.
- 2. Total entregas.-** Número total de entregas por porteador.
- 3. Z.-** Número de entregas en zona normal por porteador.
- 4. Z PQ.-** Número de entregas en zona plan Quito por porteador.
- 5. Entrega atrasados.-** Número de entregas de pedidos atrasados por porteador.
- 6. Premios.-** Número de entregas de premios por porteador.
- 7. Papelería.-** Número de entregas de papelería por porteador.
- 8. Flete.-** Número de entregas de fletes u otros por porteador.
- 9. Total entregas.-** Sumatoria total de las entregas realizadas.
- 10. Entregas detalladas.-** Sumatoria de las entregas en zona normal.
- 11. Entregas detalladas.-** Sumatoria de las entregas en zona plan Quito.
- 12. Entregas por zona.-** Sumatoria de las entregas en zona normal y plan Quito.
- 13. Entregas detalladas.-** Sumatoria de las entregas de pedidos atrasados.
- 14. Entregas por zona.-** Sumatoria de las entregas de pedidos atrasados.
- 15. Premios.-** Sumatoria de las entregas de premios.
- 16. Papelería.-** Sumatoria de las entregas de papelería.
- 17. Flete.-** Sumatoria de las entregas de fletes u otros.
- 18. Total guías.-** Número de paquetes que constan en las guías de remisión de AVON.
- 19. Guías detalladas.-** Número de paquetes por zona normal que consta en las guías de remisión AVON.
- 20. Guías detalladas.-** Número de paquetes por zona plan Quito que consta en las guías de remisión AVON.
- 21. Guías por zona.-** Sumatoria entre el número de paquetes de zona normal y zona plan Quito.

- 22. Diferencia entre guías y entregas.-** Número de paquetes, que deberían estar en las instalaciones de la empresa, que deben ser devueltos. Es también la sumatoria entre el numeral 23 (total físico) y el numeral 24 (dif.).
- 23. Total físico.-** Número de paquetes a ser devueltos.
- 24. Dif.-** Sumatoria entre paquetes perdidos (numeral 39), paquetes robados (numeral 40) y diferencias encontradas en los reportes de entrega de los portadores (numeral 44).
- 25. Total sobrantes ZN.-** Número total de sobrantes por porteador.
- 26. Mal dirección.-** Número de sobrantes por dirección errada, por porteador.
- 27. Cambio dirección.-** Número de sobrantes por cambio dirección, por porteador.
- 28. Premio perdido.-** Número de premios perdidos, por porteador.
- 29. Paq perdido.-** Número de paquetes perdidos, por porteador.
- 30. Paq robado.-** Número de paquetes robados, por porteador.
- 31. No desea.-** Número de sobrantes porque no desea la Representante, por porteador.
- 32. No está.-** Número de sobrantes porque no se encuentra la Representante en la ubicación acordada, por porteador.
- 33. Otros.-** Número de sobrantes por otros motivos no especificados en los numerales anteriores, por porteador.
- 34. Diferencias.-** Número de diferencias encontradas en los reportes de entrega.
- 35. Total sobrantes ZN.-** Sumatoria total de sobrantes.
- 36. Mal dirección.-** Sumatoria de sobrantes por dirección errada.
- 37. Cambio dirección.-** Sumatoria de sobrantes por cambio dirección
- 38. Premio perdido.-** Sumatoria de premios perdidos.
- 39. Paq perdido.-** Sumatoria de paquetes perdidos
- 40. Paq robado.-** Sumatoria de paquetes robados
- 41. No desea.-** Sumatoria de sobrantes porque no desea la Representante
- 42. No está.-** Sumatoria de sobrantes porque no se encuentra la Representante en la ubicación acordada
- 43. Otros.-** Sumatoria de sobrantes por otros motivos no especificados en los numerales anteriores
- 44. Diferencias.-** Sumatoria de las diferencias encontradas en los reportes de entrega.

5.8.3. Ingresos

Procedimiento de ingresos

Para iniciar el proceso de ingresos el Asistente de Contabilidad elaborará el documento a ser cobrado. La elaboración de la factura y sus rubros se especifica en el proceso de facturación.

La factura será revisada por el Contador General. Si existen errores el documento será remitido al Asistente de Contabilidad para que realice las respectivas correcciones, de lo contrario autorizará u ordenará el cobro correspondiente.

El Asistente de contabilidad realizará el cobro al cliente tal y como lo dictamina el proceso de facturación.

El Asistente de Contabilidad receptorá los ingresos, en efectivo o en cheque, y elaborará un comprobante de ingreso. Además se registrará el asiento contable en Win-Afín cargando la cuenta Caja. El efectivo o los cheques serán depositados. El Asistente de Contabilidad delegará a alguna persona para que realice el depósito.

Una vez realizado el depósito el Asistente de Contabilidad registrará el asiento contable en Win-Afín cargando la cuenta Bancos. El comprobante de depósito se adjuntará a la documentación del ingreso y serán archivados.

Políticas de ingresos

La empresa mantendrá dos cuentas bancarias, a nombre de la misma, en las entidades del sistema financiero que el Gerente General considere las más apropiadas.

Todos los ingresos sin excepción, y de acuerdo a la política de ingresos, se depositarán en la(s) cuenta(s) del banco donde maneje su dinero la empresa, estarán respaldados con el comprobante de depósito, engrampado al comprobante de ingreso donde claramente se debe detallar sus orígenes.

Se debe contar con facturas y recibos de caja, debidamente numerados, consecutivos, mismos que deberán ser impresos en un original y dos copias.

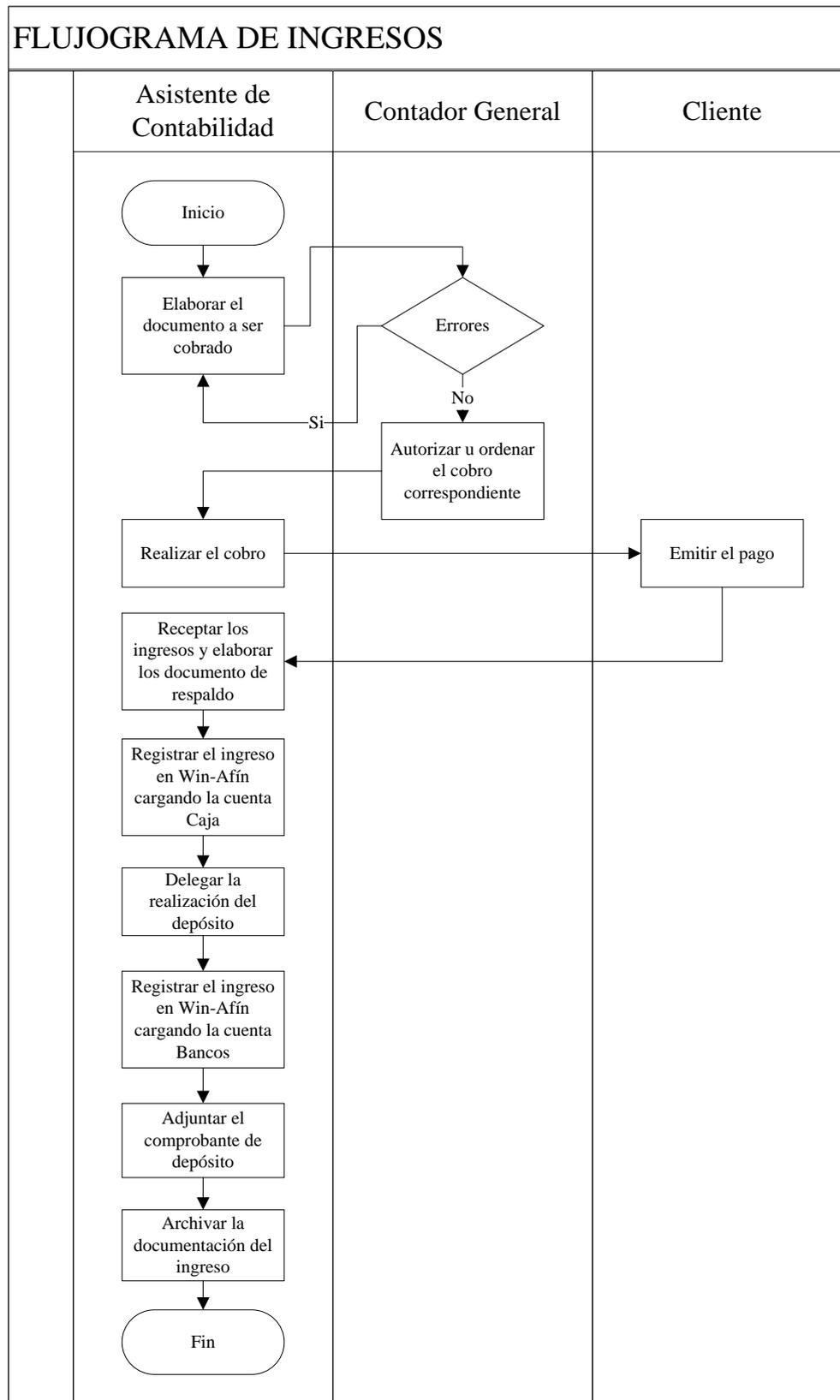
Se debe contar con comprobantes de ingreso debidamente numerados, consecutivos, mismos que no necesitan copia.

El Asistente de contabilidad, debe contar con un puesto de trabajo seguro con una caja o gaveta donde pueda mantener el efectivo o cheques en un cajón con llave. Los Ingresos en efectivo o cheques deben depositarse al día siguiente.

El Asistente de Contabilidad, además, debe contar con un lugar donde ubique los blocks de los diferentes documentos a emitir para que se realice el cobro, folios donde se archive las facturas pendientes de cobro.

Cuando exista un ingreso de dinero, sea por anticipos o pagos de facturas pendientes, los valores deben ser depositados máximo 24 horas después de recaudados.

Flujograma de ingresos



Elaborado por: Santiago Salas

Responsables

- Asistente de Contabilidad
- Contador General

Reportes

- Comprobante de ingreso

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.

COMPROBANTE DE INGRESO N° XXX

Fecha: 1 _____
Nombre: 2 _____
Concepto: 3 _____

Valor:

--

7

Cheque:

--	--

 4
Transferencia

--	--

 5
Efectivo

--	--

 6

Cuenta	Detalle	Debe	Haber
8	9	10	11

Son: 12 Total:

13	14
----	----

Realizado por: 15	Aprobado por: 16
----------------------	---------------------

Elaborado por: Santiago Salas

Comprobante de ingreso

Este documento de control lo realizará el Asistente de Contabilidad y será aprobado por el Contador General para luego ser archivado en un espacio destinado a la documentación de los ingresos.

En el encabezado constará el número de comprobante de ingreso.

Campos a ser llenados:

- 45. Fecha.-** Día, mes y año en que se realiza el comprobante de ingreso.
- 46. Nombre.-** Razón social del cliente que realiza el desembolso.
- 47. Concepto.-** Descripción y número de la factura cobrada.
- 48. Cheque.-** Poner una X en el primer recuadro y el número de cheque que corresponde, si le cobro hubiese sido por este medio.
- 49. Transferencia.-** Poner una X en el primer recuadro y el número de transferencia bancaria que corresponde, si el cobro hubiese sido por este medio.
- 50. Efectivo.-** Poner una X en el recuadro, si el cobro hubiese sido por este medio.
- 51. Valor.-** Al que asciende el cobro.
- 52. Cuenta.-** Códigos de las cuentas que participan en el cobro.
- 53. Detalle.-** Nombre de las cuentas que participan en el cobro.
- 54. Debe.-** Valor de las cuentas deudoras.
- 55. Haber.-** Valor de las cuentas acreedoras.
- 56. Son.-** Valor, en letras, al que asciende el ingreso.
- 57. Total.-** Suma del debe.
- 58. Total.-** Suma del haber.
- 59. Realizado por.-** Firma, nombre y apellido del Asistente de Contabilidad.
- 60. Aprobado por.-** Firma, nombre y apellido del Contador General.

5.8.4. Egresos

Procedimiento de egresos

Para el iniciar el proceso de egresos el Asistente de Contabilidad debe receptor todos los documentos que necesitan ser pagados o cancelados. Posterior a eso, tiene que analizar qué tipo de pago es, si éste corresponde a un pago de Caja Chica será realizado por las Asistente Operativa quien es la persona encargada de administrar este fondo, de lo contrario procederá a remitir el o los egresos al Contador general para su aprobación de pago

Una vez que el Contador General ha revisado cada uno de los pagos a realizarse los aprobará de inmediato y los remitirá al Asistente de Contabilidad, éste a su vez elaborará los cheques a ser cancelados y elaborará los comprobantes de egreso.

Los cheques a ser cancelados deben ser aprobados y firmados por el Contador General y firmados por el Gerente General.

El Asistente de Contabilidad tiene que generar el Asiento Contable en Win-Afín incrementando las Cuentas por Pagar hasta su futuro pago. Una vez que realice el pago generará el asiento contable en Win-Afín cuando el cheque haya sido cobrado.

La documentación debe ser archivada por el Asistente Contable observando las políticas de egreso de la empresa.

Políticas de egresos

La empresa mantendrá dos cuentas bancarias, a nombre de la misma, en las entidades del sistema financiero que el Gerente General considere las más apropiadas.

Para la emisión de cheques, los mismos deberán tener dos firmas y el sello de la empresa. Una de las firmas será de quien ejerza la representación legal de la empresa, y la otra del Contador General.

Todos los pagos, que no sean de Caja Chica que maneje la empresa, sin excepción, y de acuerdo a las políticas de egresos, se los realizará por medio de transferencias bancarias (pagos a portadores) o con cheque de la chequera de la(s) cuenta(s) del

banco donde maneje su dinero la empresa, estarán respaldados con el documento correspondiente, (facturas, recibos, planillas, entre otros), engrampado al comprobante de egreso donde claramente se debe detallar su destino y su razón.

Se debe contar con liquidaciones de compra y comprobantes de egreso, debidamente numerados, consecutivos, mismos que deberán ser impresos en un original y una copia.

En caso de pagos a Porteadores, las facturas deben estar acompañadas de un informe de cumplimiento de entregas que emite la Asistente Operativa. Si se trata de pagos a proveedores de insumos o materiales, las facturas deberán estar acompañadas del formulario de solicitud de materiales e insumos, debidamente autorizado.

El Asistente de Contabilidad debe contar con un puesto de trabajo seguro e independiente con una bandeja de papeles para ubicar los documentos a pagar recibidos en el día, un folio de “pagos”, donde guarde los cheques a ser cancelados en la empresa con sus respectivos documentos de respaldo y una carpeta de “mensajero”, u otra denominación, para los pagos que se deben realizar a otros proveedores. Además deberá contar con un cajón seguro donde ubique la chequera, y los blocks de los diferentes documentos a emitir para que se realice el pago (retenciones) y un sello que diga “CANCELADO”.

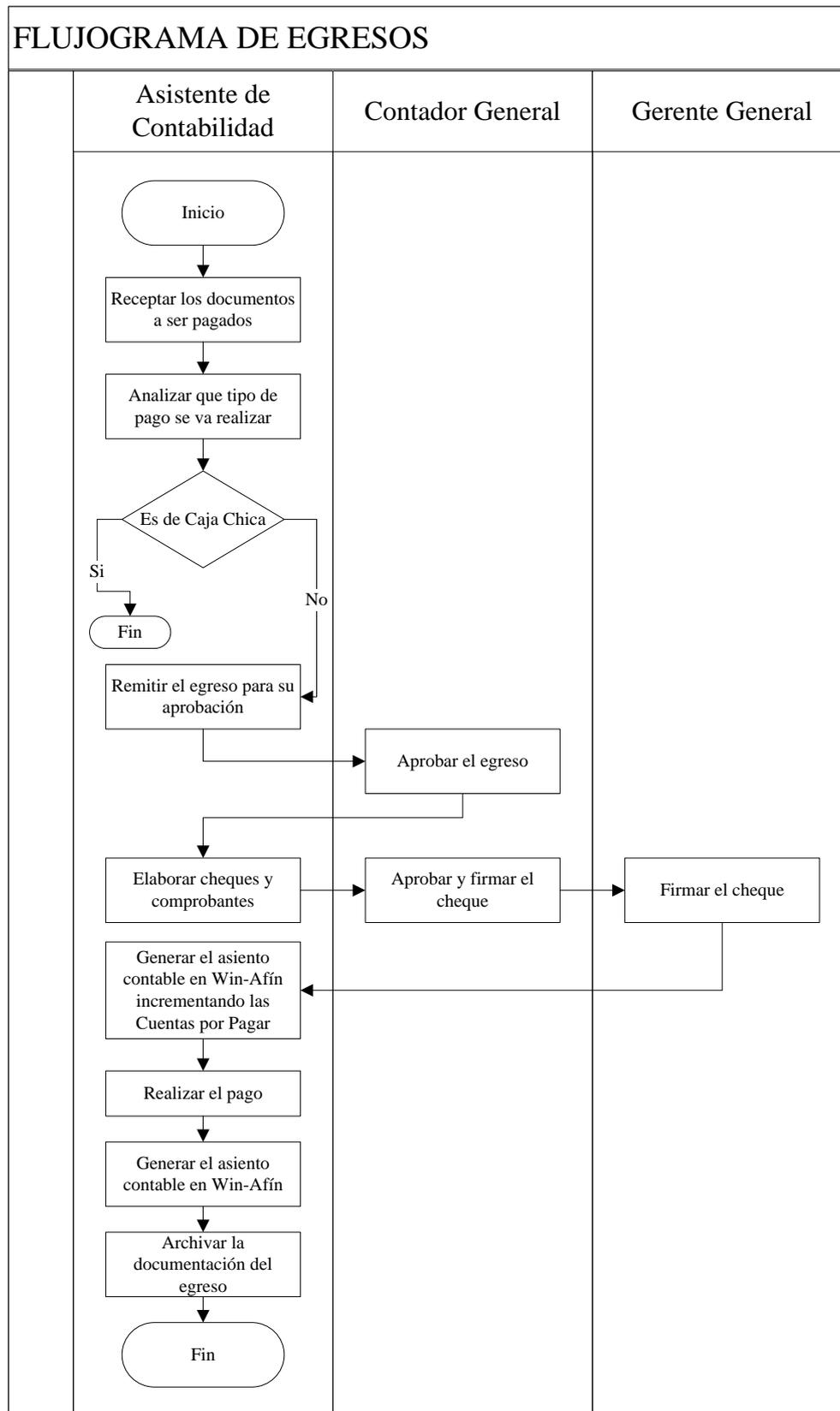
Por otro lado el Asistente de Contabilidad debe contar con una carpeta de “cheques”, para los que necesiten ser firmados por los responsables, un folio de “Nómina” para lo referente a los registros de los empleados.

El Asistente de Contabilidad debe contar con un folio de “comprobantes de egreso” para archivar los respectivos egresos y respaldos en orden numérico y otro folio de “retenciones” donde de igual forma archive los comprobantes de retención.

Todo documento contable debe ser contabilizado y sellado antes de su archivo. Se debe contar por lo tanto con un sello de “CONTABILIZADO” para que no se produzcan confusiones.

Se establecerá un día de la semana para la emisión de cheques y otro día para efectuar pagos. Los pagos a porteadores se realizarán una vez culminada la campaña.

Flujograma de egresos



Elaborado por: Santiago Salas

Responsables

- Asistente de Contabilidad
- Contador General
- Gerente General

Reportes

- Comprobante de egreso

Comprobante de egreso

Este documento de control lo realizará el Asistente de Contabilidad y será aprobado por el Contador General para luego ser archivado en un espacio destinado a la documentación de los egresos.

En el encabezado constará el número de comprobante de egreso.

Campos a ser llenados:

1. **Fecha.-** Día, mes y año en que se realiza el comprobante de ingreso.
2. **Nombre.-** Razón social del cliente al que se realiza el desembolso.
3. **Concepto.-** Descripción y número de la factura pagada.
4. **Banco.-** Nombre de la entidad bancaria que se utilizará para el desembolso.
5. **Cuenta N°.-** Número de cuenta de la entidad bancaria que se utilizará para el desembolso.
6. **Cheque.-** Poner una X en el primer recuadro y el número de cheque que corresponde, si el pago hubiese sido por este medio.
7. **Transferencia.-** Poner una X en el primer recuadro y el número de transferencia bancaria que corresponde, si el pago hubiese sido por este medio.
8. **Valor.-** Al que asciende el pago.
9. **Cuenta.-** Códigos de las cuentas que participan en el pago.
10. **Detalle.-** Nombre de las cuentas que participan en el pago.
11. **Debe.-** Valor de las cuentas deudoras.
12. **Haber.-** Valor de las cuentas acreedoras.
13. **Son.-** Valor, en letras, al que asciende el egreso.
14. **Total.-** Suma del debe.
15. **Total.-** Suma del haber.
16. **Realizado por.-** Firma, nombre y apellido del Asistente de Contabilidad.
17. **Aprobado por.-** Firma, nombre y apellido del Contador General.

5.9. Estados financieros

A continuación se presenta la estructura y una breve descripción de cada estado financiero y sus notas explicativas.

Estado de Situación Financiera

Refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento de tiempo y consta del activo, pasivo y patrimonio.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX			
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			XXX
Efectivo y Equivalentes al Efectivo		XXX	
Cuentas y Documentos por Cobrar	XXX	XXX	
(-) Provisión para incobrables	(XXX)		
Servicios y otros Pagos Anticipados		XXX	
Activos por Impuestos Corrientes		XXX	
ACTIVO NO CORRIENTE			XXX
Propiedad Planta y Equipo		XXX	
Terrenos	XXX		
Edificios	XXX		
Vehículos	XXX		
Muebles y Enseres	XXX		
Equipo de Oficina	XXX		
(-) Depreciación Acumulada PPE	(XXX)		
TOTAL ACTIVOS			XXX
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			XXX
Cuentas y Documentos por Pagar		XXX	
Obligaciones con Instituciones Financieras		XXX	
Otras Obligaciones Corrientes		XXX	
Porción Corriente Provisiones por Beneficios a Empleados		XXX	
PASIVO NO CORRIENTE			XXX
Obligaciones con Instituciones Financieras		XXX	
Provisiones por Beneficios a Empleados		XXX	
PATRIMONIO NETO			
Capital		XXX	
Reservas		XXX	
Resultados acumulados		XXX	
Resultados del ejercicio		XXX	
PASIVO Y PATRIMONIO			XXX

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Santiago Salas

Estado del Resultado Integral

Indica los ingresos generados por los servicios prestados y por otros que no son operacionales, los egresos realizados por el giro del negocio y el resultado de la ganancia o pérdida de la empresa.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.			
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX			
INGRESOS			XXX
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		XXX	
Prestación de Servicios	XXX		
(-) Descuentos en Ventas	(XXX)		
GANANCIA BRUTA	XXX		
OTROS INGRESOS		XXX	
Intereses Financieros	XXX		
Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	XXX		
GASTOS			XXX
(-) Gastos de Operación		XXX	
Compra de Servicios de Transporte	XXX		
Sueldos y Salarios	XXX		
Beneficios y Bonificaciones	XXX		
Servicios Básicos	XXX		
Mantenimiento de PPE	XXX		
Suministros y Materiales de Oficina	XXX		
Seguros	XXX		
Depreciaciones	XXX		
Otros Gastos Administrativos	XXX		
Provisiones	XXX		
Gastos Bancarios	XXX		
Gastos no operacionales	XXX		
(=) Ganancia (Pérdida) antes de 15% Participación Trabajadores e Impuesto a la Renta			XXX
(-) 15% Participación a Trabajadores			(XXX)
(=) Ganancia (Pérdida) antes de Impuesto a la Renta			XXX
(-) Impuesto a la Renta			(XXX)
Ganancia (Pérdida) Neta del Periodo			XXX

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Santiago Salas

Estado de flujos de efectivo

Suministra información sobre el efectivo y otros medios líquidos equivalentes.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO POR EL MÉTODO DIRECTO Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 20XX		
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		XXX
Clases de cobros por actividades de operación	XXX	
Cobros procedentes de regalías, cuotas, comisiones y otros ingresos de actividades ordinarias	XXX	
Cobros procedentes de contratos mantenidos con propósitos de intermediación o para negociar	XXX	
Otros cobros por actividades de operación	XXX	
Clases de pagos por actividades de operación	(XXX)	
Pago a proveedores por el suministro de bienes y servicios	XXX	
Pagos procedentes de contratos mantenidos para intermediación o para negociar	XXX	
Pagos a/y por cuenta de los empleados	XXX	
Pagos por primas y prestaciones, anualidades y otras obligaciones derivadas de las pólizas suscritas	XXX	
Otros pagos por actividades de operación	XXX	
Dividendos recibidos		XXX
Dividendos pagados		(XXX)
Intereses recibidos		XXX
Intereses pagados		(XXX)
Impuestos a las ganancias pagados		(XXX)
Otras entradas (salidas) de efectivo		XXX
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		XXX
Importes procedentes por la venta de Propiedad, Planta y Equipo	XXX	
Adquisiciones de Propiedad, Planta y Equipo	(XXX)	
Compras de otros activos a largo plazo	(XXX)	
FLUJOS DE EFECTIVO PROCEDENTES DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		XXX
Aporte en efectivo por aumento de capital	XXX	
Financiamiento por emisión de títulos valores	XXX	
Financiación por préstamos a largo plazo	XXX	
Pagos de préstamos	(XXX)	
INCREMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO		XXX
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERIODO		XXX
EFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO		XXX

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Santiago Salas

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.	
CONCILIACIÓN ENTRE LA GANANCIA (PÉRDIDA) NETA Y LOS FLUJOS DE OPERACIÓN	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 20XX	
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DEL 15% PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	XXX
Ajuste por partidas distintas al efectivo	
Ajustes por gasto de depreciación y amortización	XXX
Ajustes por gastos en provisiones	XXX
Ajustes por gasto por impuesto a la renta	XXX
Ajustes por gasto por participación trabajadores	XXX
Otros ajustes por partidas distintas al efectivo	XXX
Cambio en activos y pasivos	
(Incremento) disminución en cuentas por cobrar clientes	XXX
(Incremento) disminución en anticipos de proveedores	XXX
(Incremento) disminución en otros activos	XXX
Incremento (disminución) en cuentas por pagar comerciales	XXX
Incremento (disminución) en beneficios empleados	XXX
Incremento (disminución) en anticipos de clientes	XXX
Incremento (disminución) en otros pasivos	XXX
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de operación	XXX

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Santiago Salas

Estado de cambios en el patrimonio

Indica las variaciones que sufren los diferentes elementos que componen el patrimonio.

PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA.					
ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO					
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 20XX					
	Capital social	Reserva legal	Otras reservas	Resultados acumulados	Total
Saldo inicial	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Utilidad neta del ejercicio				XXX	XXX
Aumento de capital					
Transferencia					
Dividendos a socios				XXX	XXX
Saldo final	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Elaborado por: Santiago Salas

Notas a los Estados Financieros

Se presenta información sobre las bases para la elaboración de los estados financieros, políticas contables y otro tipo de información adicional que requieren saber los usuarios.

5.10. Análisis financiero

La rendición de cuentas no se ha venido aplicando en la empresa desde su constitución a consecuencia de varios aspectos. Lo ideal sería tener información oportuna que contribuya a la toma de decisiones, por lo que se recomienda implantarlo como una nueva política.

Proyeclog Distribuciones Cía. Ltda.
Balance General
Balance General al 31 de diciembre de 2011

Activos			Pasivos		
Cuentas por Cobrar	1861,46	86,85%	Cuentas por Pagar	1818,03	100,00%
Otras Cuentas por Cobrar	400,00	18,66%	Total Pasivo Corriente	1818,03	100,00%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-118,15	-5,51%	Total Pasivo Largo Plazo	0,00	0,00%
Total Activo Corriente	2143,31	100,00%	Total del Pasivo	1818,03	100,00%
Total Activo Fijo	0,00	0,00%	Patrimonio		
Total Activo Diferido	0,00	0,00%	Capital suscrito y asignado	400,00	122,97%
Total Activo Largo Plazo	0,00	0,00%	(-) Pérdida del ejercicio	-74,72	-22,97%
			Total Patrimonio Neto	325,28	100,00%
Total del Activo	2143,31	100,00%	Total Pasivo y Patrimonio	2143,31	

Proyeclog Distribuciones Cía. Ltda.
Estado de Resultados
Balance General al 31 de diciembre de 2011

Ingresos		
Ventas	31668,71	100%
Total Ingresos	31668,71	100%
Egresos		
Sueldos y Salarios	22044,00	69%
Beneficios Sociales	6847,30	22%
Aporte a la Seguridad Social	2678,30	8%
Suministros y Materiales	43,68	0%
Provisiones para Cuentas Incobrables	118,15	0%
Servicios Públicos	12,00	0%
Total Egresos	31743,43	100%
Pérdida	-74,72	

Con la finalidad de evaluar la información proveniente del proceso contable se ha realizado un breve análisis financiero el mismo que pretende ser como una guía a seguir para los futuros análisis que se haga a la compañía ya que al momento no se dispone de un Balance General y un Estado de Resultados que refleje el verdadero movimiento económico de la empresa.

La información contenida en el análisis ha sido tomada de los balances de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA LTDA., presentados a Superintendencia de Compañías al 31 de diciembre de 2011, la misma que indica una gestión profesional, responsable y transparente de los recursos económicos con los que cuenta la empresa y, si bien se puede apreciar solo números, hay que tomar en cuenta que tras de ello hay un esfuerzo profesional que ha puesto toda su energía en realizar cambios en cuanto a la persona jurídica, para poder desenvolverse de una mejor manera en el ámbito corporativo.

Índices de liquidez

Capital de trabajo.-Liquidez de operación y protección hacia los acreedores.

Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente

$$325,28 = 2143,31 - 1818,13$$

Razón corriente.- Capacidad de cumplir con obligaciones a corto plazo.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$1,18 = \frac{2143,31}{1818,13}$$

Índices de endeudamiento

Nivel de endeudamiento.- Apalancamiento utilizado, indica la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

$$\text{Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$$

$$0,85 = \frac{1818,13}{2143,31}$$

Índices de rentabilidad

Rentabilidad neta.- Indica la rentabilidad que se genera en el ejercicio contable.

$$\text{Rentabilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

Rentabilidad del patrimonio.- Indica la rentabilidad de la inversión de los socios.

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Líquido}}$$

No se han podido evaluar los índices de rentabilidad ya que en el ejercicio tomado en cuenta existe pérdida, pero se recomienda utilizarlos en las futuras evaluaciones.

En los estados financieros no se ve reflejado el importe de activos fijos con los que cuenta la empresa por lo que se recomienda añadirlos como aporte de los socios.

CONCLUSIONES

1. El proceso administrativo actualmente es de gran relevancia para todo el sector empresarial ya que una buena administración de un negocio le permitirá a éste obtener estabilidad y permanencia en el mercado, en consecuencia la administración debe combinar la eficiencia con la eficacia para lograr los objetivos propuestos por la gerencia.
2. El Reglamento Interno de una empresa es de vital importancia ya que éste regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores, y abarca normas contractuales en virtud de lo estipulado en el Código de Trabajo. También indica el comportamiento, derechos y obligaciones a los que se someten los individuos que ejercen sus labores en la empresa.
3. El Manual de Cargos y Funciones cumple varias actividades en el desarrollo normal de las tareas de una empresa y está direccionado a satisfacer las necesidades de contar con un registro actualizado que permita conocer con precisión los cargos existentes en cada nivel organizacional, las actividades que debe desempeñar cada individuo en la empresa y las aptitudes que éste debe tener para realizar bien su trabajo.
4. La elaboración de los Estados financieros son el producto final del proceso contable y su preparación implica acontecimientos económicos pasados que se recopilaron de una manera lógica y ordenada, y tienen como propósito final el brindar información sobre la situación financiera de la empresa.
5. El análisis de los estados financieros es una herramienta clave para la toma de decisiones así como también es un complemento de la teoría financiera y del proceso contable puesto que ayuda a determinar el estado actual de la empresa y a pronosticar el futuro financiero de ésta.
6. El sistema de control interno está implícito en los Sistemas Administrativos, Financieros, Contables cuando éstos trabajan de forma correcta y relacionan sus actividades para buscar la razonabilidad de: a) sus objetivos operativos, la información financiera, y c) el cumplimiento de normas y leyes vigentes emitidas por los entes reguladores.

RECOMENDACIONES

1. Instaurar el Sistema Administrativo que se propone para que éste sea una guía que fortalezca la consecución de los objetivos empresariales, y para que la administración, que ejercen los altos mandos, utilice de forma correcta todos los recursos de la empresa y así lograr que las tareas y funciones sean bien realizadas por el personal que conforma la empresa.
2. Realizar el proceso de revisión y de aprobación del Reglamento Interno de PROYECLOG DISTRIBUCIONES CÍA. LTDA., propuesto en el presente documento en la Dirección Regional del Trabajo con el objetivo de que tal reglamento entre en vigencia y esté totalmente apegado a la normativa y cumpla su designio de regular los intereses de los empleadores y los trabajadores y de desarrollar las actividades en virtud de lo legal.
3. Establecer como política administrativa el uso del Manual de Cargos y Funciones propuesto para clarificar la forma en cuanto a los requerimientos que se busca de los individuos que van a conformar los cargos de la empresa y así proporcionar directrices claras para el buen desempeño de todas las actividades que están inmersas en todos los procesos de la empresa.
4. Implantar el Sistema Financiero Contable propuesto en el presente trabajo, el mismo que servirá de soporte al Departamento financiero para la elaboración de Estados Financieros razonables y con cortes requeridos por los jefes o gerentes, aminorando así la posibilidad de tener información financiera errónea y aumentando las buenas práctica contables que servirán de base para la toma de decisiones.
5. Realizar informes de carácter analítico financiero utilizando la propuesta del Proceso de Análisis Financiero como complemento al Sistema Financiero Contable, y de esta manera contribuir a la toma de decisiones a través de los indicadores financieros que han sido ajustados a las necesidades y a las variables financieras que proporciona el negocio.
6. Realizar las actividades de control propuestas y descritas en el presente trabajo tanto en el Sistema Administrativo como en el Sistema Financiero Contable para así cumplir con los objetivos que persigue el control interno tomando en cuenta que esto implica el ejecutar un trabajo en conjunto por parte de todos los empleados de la empresa.

LISTA DE REFERENCIAS

- Amat, O., Perramon, J., & Alemany, F. (2005). *Comprender las normas internacionales de contabilidad*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 1 de Octubre de 2012, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 2 de Octubre de 2012, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 3 de Octubre de 2012, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/>
- Barnard, C. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- Bodie, Z., & Merton, R. (2011). *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2000). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración*. Bogotá: Editorial Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Quebecor World Bogota S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Editorial Nomos S.A.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: Quebecor Worl Bogotá S.A.
- Horne, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Horngren, C. (2000). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson Educación.
- Kohn, M. (1977). *Dynamic Managing: Principles, Process, Practice*. Menlo Park, Cal., Cummings Publishing.
- Mescon, M., Albert, M., & Khedo, F. (1985). *Management: individual and organizational effectiveness*. Nueva York: Harper & Row.
- Ministerio de Relaciones Laborales. (s.f.). Recuperado el 21 de Febrero de 2013, de Ministerio de Relaciones Laborales: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec>

Mintzberg, H. (1975). *The manager's job: folklore and fact*. Harvard Business Review.

O'Reilly, V., Schwartz, M., Steinberg, R., Tanki, F., & Spear, R. (2005). *Control Interno Informe COSO*. (S. A. Mantilla, Trad.) Bogotá: Kimpres Ltda.

Stoner, J., Freeman, E., Córdova, A., & Mascaró, P. (2002). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Vásconez, J. (2002). *Contabilidad Intermedia*. Quito: Editorial Voluntad.

ANEXOS

- Política de entregas de AVON
- Estados de situación financiera y de resultados de PROYECLOG
DISTRBUIONES CÍA. LTDA. al 2011

POLÍTICA DE ENTREGAS DE AVON

- 1. CONTENIDO**
2. REVISIÓN
3. OBJETIVO
4. ALCANCE
5. INTRODUCCIÓN
6. RESPONSABILIDADES
7. GENERALIDADES
8. PROCEDIMIENTO
9. CONDICIONES PARA ENTREGA DE PEDIDOS Y MATERIAL A GERENTES DE ZONA
10. CALL CENTER
11. PROHIBICIONES Y CONDICIONES PARTICULARES
12. SANCIONES
13. SEGURIDAD
14. CONSIDERACIONES ADICIONALES DEL LOCAL DELIVERY
15. POLITICAS Y PROCEDIMIENTO DE PAGO
16. MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL
17. ANEXOS

2. REVISIÓN

Revisión 01

3. OBJETIVO

Lograr un nivel de servicio de reparto óptimo, ágil y satisfactorio reflejados en la entrega a tiempo de los productos AVON alrededor de todo el territorio Ecuatoriano, realizando éstas entregas en un período de 1 día lo cual derivará en el cumplimiento de todos los sueños y esfuerzos de las Representantes de AVON; acogíéndose siempre y siendo fieles a todos los procedimientos y directrices que exige la empresa y el área de Transportes.

4. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el personal de Transportes AVON y Local Delivery.

5. INTRODUCCIÓN

El Área de Transportes de Productos AVON Ecuador S.A. ha desarrollado el presente documento denominado “Política de Entregas” en procura de cumplir y hacer cumplir los parámetros e indicaciones que están relacionados hacia el trabajo de reparto en el campo.

Como empresa, AVON Ecuador está enfocado en hacer realidad los sueños de todas las Representantes a nivel nacional, creando una oportunidad de trabajo independiente, ágil y dinámica en la cual el área de Transportes es uno de los actores principales para cerrar la cadena de servicio, siempre enfocados en satisfacer las necesidades de todas las Representantes.

6. RESPONSABILIDADES

Participantes

AVON

Empresa Contratante

TRANSPORTES	Área reguladora y verificadora de procesos
AVON	
BRANCH	Centro de distribución de AVON a nivel nacional
LOCAL DELIVERY	Empresa proveedora de servicios de reparto
LINE HAUL	Empresa proveedora de Transporte masivo desde el Branch al Local Delivery
PORTEADORES	Trabajadores de reparto pertenecientes al Local Delivery
GERENTES DE ZONA	Principales Clientes y certificadoras del proceso
LÍDERES	Personal capacitado que da soporte en ventas

6.1. El Local Delivery para el cumplimiento del procedimiento de reparto deberá contar con los recursos humanos, técnicos, logísticos y de capital económico suficientes para su desarrollo.

Para llegar al cumplimiento efectivo de su gestión de reparto, al momento de llegar a donde nuestras Representantes, el porteador deberá proceder bajo el siguiente protocolo y generalidades:

- Saludo cordial a la Representante
- Buen manejo de los cartones y fuera de caja
- Entregas completas de pedido y fuera de caja
- Firma de recepción en viñeta con el respectivo check de lo recibido y observaciones en caso de haberlas
- Entregas a mayores de 18 años
- Culminar el proceso despidiéndose de una manera cordial y atenta
- Call center de líneas en contacto permanente con las Representante Gerentes de Zona y Gerente divisional para dar solución a los posibles inconvenientes
- Envío de reportes a Asistentes de Transportes AVON
- Prohibido trabajar con personal menor de edad*

6.2. El Local Delivery mantendrá coordinación con AVON en aspectos del servicio que ameriten la toma de acciones o decisiones sobre las condiciones básicas del proceso de reparto.

7. GENERALIDADES

Presentación

7.1. AVON como compañía de belleza considera que la IMAGEN ES IMPORTANTE y esperamos de nuestros colaboradores la implementación y uso de:

- Uniforme distintivo de cada empresa de Local Delivery (camiseta polo / chompas / chalecos).
- El uniforme no debe contener por ningún motivo el nombre y/o logo de AVON.
- Jeans / Zapatos Limpios.
- Limpieza corporal, cabello arreglado, manos y uñas limpias.
- Tarjeta de identificación empresarial (visible).

7.2. No se permite realizar el porteo bajo las siguientes situaciones:

- Ropa deportiva (camiseta sin cuello, tipo interior, short o pantaloneta).
- Estado etílico o con aliento a licor
- Vestimenta rota, manchada o mal estado
- Actitudes negativas, palabras obscenas o vulgares frente a la Representante
- Uso de gafas oscuras
- Se permite el uso de gorras pero si tienen el distintivo empresarial

En caso de no cumplir con los requisitos antes expuestos, se procederá a un llamado de atención verbal en procura de que se ejecuten los requisitos manifestados de manera inmediata.

***En este sentido, AVON se reserva el derecho de solicitar al LOCAL DELIVERY la exclusión de cualquier personal que no cumpla con las referidas obligaciones.**

8. PROCEDIMIENTO

8.1. Condiciones para el vehículo de reparto

8.1.1. El Local Delivery garantiza que los vehículos de reparto serán conducidos por chóferes seleccionados adecuadamente y capacitados para brindar el servicio según lo establecido en el contrato, para lo cual cumplirán con los siguientes requisitos mínimos.

Ítem	C. Requerida	Estándar establecido
1*	Formación	Instrucción secundaria básica
2	Acreditación	Contar con Licencia de Conducir Categoría B como mínimo
3	Record	No registrar suspensión alguna de Licencia en los últimos 6 meses, ni reducción de puntos
4*	Edad	Mayor de 18 años
5*	Antecedentes	Debe tener el record policial al día, sin temas pendientes con autoridades

IMPORTANTE: Se realizará una revisión trimestral de todos los puntos mencionados

8.1.2. Los vehículos de porteo deben estar sujetos a un mantenimiento periódico que permita el correcto y seguro desempeño de las actividades de reparto, adicional a eso tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

*** Para los ayudantes de entrega, se exigen los requisitos de los Ítems 1-4-5.**

Ítem	Característica requerida
1	Matrícula actualizada
2	Certificado Corpaire
3	SOAT vigente
4	No registrar antecedentes de accidentes
5	Registro de mantenimiento (ABC) cada 6 meses

8.2. Proceso Local Delivery

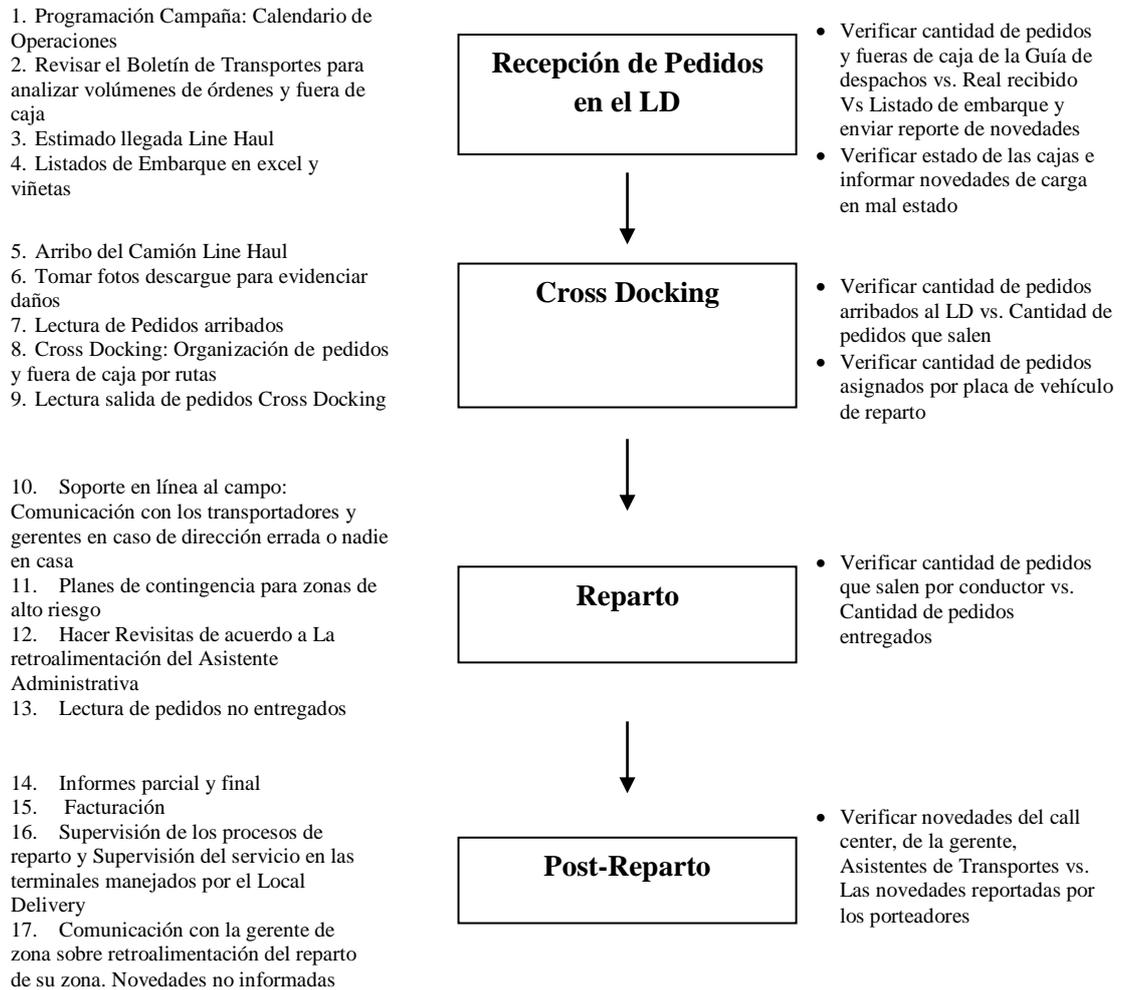
- a) **Programación:** AVON enviara al Local Delivery el calendario de operaciones y el Boletín de Transportes, esta información es la materia prima para realizar la programación y determinar: fecha arribo Line Haul, fecha oficial de entrega, recursos para el Crossdocking, cantidad de vehículos para el reparto, planes de contingencia sectores de alto riesgo. Adicional un día antes AVON enviara el Listado de embarque con el detalle del número de Representantes y fuera de cajas que se entregaran en la zona y el área de despachos informa la hora estimada de llegada del Line Haul. En la fecha oficial se debe entregar el 100% de los pedidos.
- b) **Recepción de la mercadería:** Al momento de recibir el vehículo el Local Delivery debe cerciorarse que este posea los sellos de seguridad y estos coincidan con la Guía de Remisión; debe recibir la cantidad que informa la Guía de Remisión. En caso de que se reciba cartones adicionales, menos cartones y/o cartones deteriorados se debe registrar en la Guía de Remisión e informar mediante un correo electrónico al asistente de Transporte correspondiente. Una vez firmada la Guía de Remisión luego de ser verificada, no se aceptan observaciones sobre faltantes o pedidos pendientes y el Local Delivery asumirá la responsabilidad de los mismos. Se debe registrar como indicador el número de cajas deterioradas recibidas y tomar registros fotográficos en caso de que sea crítico para compartirlo con los asistentes de Transportes. En el momento en que se reciben los pedidos se les debe dar lectura con el lector de código de barras al rotulo de cada cartón y luego realizar una comparación con el listado de embarque para determinar si hay diferencias entre lo real (Lectura de cartones) y lo teórico (Listado de embarque). Se debe informar al asistente de Transportes de forma inmediata si existe alguna novedad, con el detalle de las Representantes afectadas: códigos y nombres.
- c) **Crossdocking:** El Local Delivey debe organizar los pedidos, fuera de caja y viñetas, por sección o por ruta. Este proceso no debe demorar más de dos horas. Todos los cartones cargados a los vehículos de reparto

deben ser leídos por el lector de códigos de barras. La cantidad de cartones despachados debe ser igual a la cantidad recibida.

- d) **Reparto:** El reparto inicia a las 06H00 con cada vehículo en sus respectivas rutas y finaliza a las 20H00 como máximo. (Se verificarán casos especiales en los cuales se tenga que usar un horario distinto al establecido). Cada vehículo de reparto tendrá como mínimo un chofer, un auxiliar de entrega y de ser necesario un auxiliar adicional por temas de seguridad. Cada vehículo contará con un equipo celular para el desarrollo del proceso de reparto, siendo que las llamadas telefónicas se tendrán que dirigir directamente del call center del Local Delivery con el objetivo de recibir direccionamiento en caso de novedades y entregar el mayor porcentaje de pedidos en la fecha oficial de reparto.
- e) **Entrega de pedidos:** el porteador deberá entregar el pedido completo a las Representantes: Cajas de pedidos y fuera de cajas, adicional debe hacer colocar en la viñeta el nombre legible, número de cédula y hora de entrega a la Representante o a la persona que recibe el pedido indicando parentesco o relación con la titular. De ésta manera ampara cada uno de los pedidos en señal de recepción y aceptación del pedido y/o fuera de caja. (Leer Capítulo 9) Las viñetas debe permanecer en Local Delivery por lo menos 19 campañas y luego deben ser enviadas al Branch esto aplica para los Local Delivery de las ciudades principales. Si la Representante no se encuentra en casa el porteador deberá colocar en la puerta principal del domicilio de la Representante el sticker de visita, prueba que se realizó la visita. Cada porteador debe entregar en promedios 150 pedidos por viaje, de tal manera que se garantice una entrega eficiente y segura.
- f) **Pedidos no entregados:** Los pedidos no entregados en la fecha oficial de reparto por alguna tipo de novedad se debe visitar al día siguiente, si persiste la novedad se debe informar a la Gerente de Zona y concertar una cita con las Representantes para realizar visitas efectivas, este proceso no debe generar sobrecostos.
- g) **Informes:** El Local Delivery reportará todas las novedades y entregas no efectivas vía correo electrónico con un reporte preliminar a las 13H00 y un reporte total al final del día. Dicho mail tendrá que ser enviado a la Gerente de Zona, Gerente de División y al personal de Transportes de

Productos AVON asignado a su gestión según la zona. Adicional 4 días después de la fecha oficial de reparto se debe enviar un informe final incluyendo los pedidos que se van a desmantelar. Además es responsabilidad informar los cambios de direcciones máximo 4 días después del reparto.

8.3. Diagrama de Flujo proceso Local Delivery



9. CONDICIONES PARA ENTREGA DE PEDIDOS Y MATERIAL A GERENTES DE ZONA

9.1. Proceso de entrega de primeros y segundos pedidos

- a) Un primer y segundo pedido solo se entregarán en la dirección indicada en viñeta a la Representante inscrita previa la presentación de su cedula original,

o a la persona que autorice por escrito en el documento “**autorización de entrega**”. En la entrega deberá verificarse que la firma efectuada en la viñeta por la Representante o persona autorizada sea idéntica a los documentos presentados (cédulas originales). En caso de utilización del documento “**autorización de entrega**”, además de la verificación de identidad, documentos y firmas, se adjuntarán copias de las cédulas tanto de la representante como de la persona autorizada a recibir el pedido.

- b) **Autorización de entrega:** Ésta se recibirá llena con los datos completos y con la cédula original de la Representante y de la persona Autorizada para validar las firmas respectivas, el Local Delivery será responsable de administrar éste documento en caso de que se lo requiera.
- c) En la viñeta debe constar el nombre, la firma, y el número de cédula de la persona que recibe el pedido. Estos requisitos son obligatorios para los casilleros que correspondan a pedidos, como a cada fuera de caja que se indique la viñeta. No se aceptaran firmas ilegibles (garabatos, rubricas o copia de firmas).

9.2. Proceso de entregas posteriores al segundo pedido

- a) A partir del tercer pedido los paquetes se entregarán en la **dirección que consta en la viñeta** o en el lugar cercano dentro de la misma sección previamente autorizado en el documento “**autorización de entrega**”; en caso de no existir esta autorización para una dirección alterna y la Representante no se encuentre en el domicilio, no se entrega el pedido y se reportará la novedad a la Gerente de Zona.
- b) En la viñeta debe constar el nombre, la firma, número de cédula de la persona que recibe el pedido, si la persona que recibe el paquete no es la Representante se deberá colocar el parentesco. Estos requisitos son obligatorios para los casilleros que correspondan a pedidos, como a cada fuera de caja que indique la viñeta. No se aceptaran firmas ilegibles (garabatos o rubricas).
- c) En caso de que la Representantes solicite entregar su pedido en otra dirección e implica cambio de sección o zona deberá reportar inmediatamente al área de Transportes con copia a la Gerente de Zona. No se ejecutará la entrega del

pedido en otra dirección distinta a la que consta en viñeta sin la mencionada autorización vía correo electrónico de la Gerente de Zona y solo se dejara el pedido en manos de la Representante que solicito el cambio de dirección de entrega.

9.3. Entregas de pedidos en unidad familiar

- a) No se puede entregar más de 2 pedidos por unidad familiar (En un mismo departamento, casa y/o vivienda). **Ver política de campo de ventas**
- b) Para un domicilio de alquiler o condominio con varios pisos o departamentos pero que habiten familias por separado, se considerarán familias independientes y el pedido se entregará exclusivamente a la Representante indicada en la viñeta, o en el lugar autorizado de estos apartamentos, pero respaldados por el documento de **“autorización de entregas”** En este caso se reportará por precaución al área de Transportes. Se pondrá en conocimiento de Gerente de Zona y Gerente Divisional.

9.4. Entregas de pedidos retrasados

- a) Los pedidos retrasados se entregaran máximo 24 horas después de recibido por el Local Delivery. En caso de presentar novedades como nadie en casa o dirección errada, se debe dar tratamiento de información como un pedido normal.

9.5. Entregas de Material Gerente de Zona

- a) El material de la Gerente de Zona se debe entregar en la fecha oficial de reparto o en la hora y lugar acordado y la Gerente de zona debe firmar el formato de soporte de entrega.

10. CALL CENTER

10.1. Funciones del Call Center Local Delivery

Para que el Call Center se maneje de manera efectiva y sea un aporte a la gestión de entregas, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) El Local Delivery debe contar con un call center el cual tendrá a cargo las siguientes funciones:
- Monitorear permanentemente el proceso de entrega.
 - Receptar y resolver todas las novedades que presenten las Representantes, Líderes, Gerentes de Zona, portadores y personal de Transportes AVON en el proceso de entrega.
 - Contactar a las Representantes pendientes de entrega para confirmar la recepción del pedido, horario y disponibilidad para no realizar una nueva visita infructuosa.
 - Informar a la Gerente de Zona el detalle de las Representantes a las cuales no se ha logrado entregar el pedido para recibir su direccionamiento (vía mail a través de los formatos asignados para el efecto).
- b) Luego de la notificación a la Gerente de Zona sobre los pedidos pendientes se esperará un máximo de 2 días hábiles para que la Gerente de Zona confirme la entrega de los pedidos pendientes, caso contrario se procederá con la notificación de desmantelamiento de los mismos, para lo cual se adjuntará el respectivo mail de respaldo.

11. PROHIBICIONES Y CONDICIONES PARTICULARES

11.1. Prohibiciones

- a) Está Prohibido realizar porteo conjuntamente con Líderes a no ser que exista previa autorización de la Gerente de Zona y del responsable de Transportes por escrito.
- b) Está prohibido dejar pedidos en direcciones diferentes a la reportada en la viñeta.
- c) El Local Delivery no podrá en ningún caso distribuir productos similares a los que comercializa PRODUCTOS AVON ECUADOR S.A. o cualquier producto de venta directa.
- d) Está prohibido contratar sin autorización del área involucrada a Ex líderes, ex cobradores y ex asociados de AVON como personal del Local Delivery,

incluye también a familiares de hasta un 2do grado de consanguinidad o afinidad.

- e) El Local Delivery no están autorizados para realizar retiros de pedidos o fuera de caja que hayan sido entregados inicialmente y que tengan viñeta debidamente firmada, sin previa autorización del área de Transportes AVON.
- f) El Local Delivery no pueden realizar el porteo en automóviles y/o camionetas descubiertas, solo pueden desempeñar su trabajo con vehículos autorizados, estos deben estar en buen estado, de ser camionetas o camiones debidamente cubiertas con carpas o furgones en óptimas condiciones y con los documentos en orden. Cuando AVON lo requiera podrá solicitar el listado de los conductores, auxiliares de entrega y datos de los vehículos que soporta la entrega interna en la provincia.
- g) El personal Local Delivery debe abstenerse de ofertar, prometer o transferir dinero o cualquier cosa de valor directa o indirectamente, a cualquier funcionario público para obtener beneficio directo o indirecto o asegurar una ventaja indebida; ejecutar cualquier acción directa o indirecta que transgreda leyes, reglamentos y acuerdo que prohíben el soborno publico o comercial, la extorsión o cualquier otro medio ilegal o indebido de los negocios. Si se incumple esta norma se dará por terminado el contrato.

11.2. Condiciones Particulares

- a) El Local Delivery están obligados a informar a Transportes AVON tres campañas antes de realizar un cambio de porteador, y deben reconocer con el nuevo porteador la sección asignada al 100% mínimo dos campañas antes del reparto.
- b) Se debe tener un cumplimiento de indicadores de acuerdo a los objetivos planteados por Productos AVON Ecuador S.A. (On Time, TAT) a fin de garantizar el servicio que presta, de no cumplirlos esto puede ser causal para dar por terminado el contrato de manera anticipada.

12. SANCIONES

- a) En caso de comprobar que un pedido se ha entregado sin seguir los procedimientos y políticas, y este pase a cartera vencida, se descontará

inmediatamente a cuenta del porteador el valor del mismo, si comete la misma falta por segunda vez, además del cobro respectivo, se revisará el contrato del porteador, si este pertenece a una de las empresas consolidadas, se pedirá la separación de esta persona inmediatamente y se procederá a implantar una multa del 10% de la facturación total de dicha empresa en el mes vigente.

b) En caso de que el Local Delivery se retrase en las entregas el día normal de reparto por las siguientes negligencias, no se pagaran los valores de las secciones afectadas:

- No contar con reemplazos para vehículos que sufran desperfectos mecánicos
- No realizar el porteo y dejar pedidos pendientes al siguiente día tanto en zonas normales y atrasadas
- No enviar el reporte de entregas al personal de Transportes AVON y Gerente de Zona
- No informar novedades que se detecten posteriormente y vayan en contra de la Política de Transportes

c) **Política de reparto para incidentes o pérdidas de pedidos.** El Local Delivery pagara el 100% del precio factura del pedido y 100% del precio factura del fuera de caja cuando:

1. En un robo o volcamiento del vehículo lleve más de 150 órdenes.
2. Zonas de altos riesgos se debe entregar entre las 6 am y 6 pm y se debe tomar medidas preventivas para evitar poner en riesgo la mercadería, previamente y de mutuo acuerdo entre las partes determinadas.
3. El Local Delivery que no haya verificado previamente la seguridad en la zona, las condiciones adecuadas para realizar el reparto y no se tomen las medidas necesarias es decir pedir soporte al área de seguridad AVON o autoridades especializadas en el tema.
4. Realizar reparto en horarios por fuera de lo establecido, exponiendo la mercadería y el personal en reparto.

5. En un siniestro, cuando los vehículos salieron con la mercadería expuesta, sin cubrirla, con carpas sin cerrar y la carga sin amarrar.
6. El Local Delivery no realice tracking periódicos a los vehículos de reparto.
7. En un Siniestro por abandono del vehículo o estacione en lugares inadecuados.
8. Se entreguen pedidos en direcciones diferentes a las establecidas en la viñeta sin autorización por escrito por parte de la Representante con los documentos de respaldo respectivos.
9. Un pedido sea entregado a personas menores de 18 años.
10. Existan novedades por causa de viñetas que no tengan los datos claros y legibles de entrega por cartón y fuera de cajas.
11. Cuando se detecte saqueo por personal del Local Delivery.
12. Se presente siniestro por estar repartiendo productos diferentes a AVON en sus vehículos.
13. La mercadería se almacene en instalaciones o bodegas diferentes a las del Local Delivery sin previa autorización del área de seguridad AVON.
14. El Local Delivery no informe cualquier incidente en el proceso de entrega al asistente de Transportes asignado con copia y/o al supervisor de Transportes en un lapso de dos horas máximo después del suceso.
15. En un siniestro el porteador se encontrare en estado de embriaguez o bajo la influencia de sustancias estupefacientes. Esto será determinado por las autoridades legales.
16. En un siniestro por volcamiento o accidente de tránsito la responsabilidad sea imputable al porteador por incumplimiento de las normas vigentes de transito
17. El resultado de la investigación efectuada por las autoridades pertinentes arroje como resultado la responsabilidad del porteador cuando el siniestro sea por robo.
18. En un siniestro se compruebe que la bodega no contaba con la seguridad adecuada.

13. SEGURIDAD

Debido a lo delicado del producto que se transporta, el Local Delivery se compromete a:

1. Transportar la mercadería hasta el lugar destinado, en forma exclusiva.
2. Ningún conductor o propietario de vehículo que reparta productos de AVON, podrá presentar antecedentes penales o conductas punibles. La responsabilidad de esta conducta y revisión dentro de las Centrales de Riesgo será responsabilidad directa del Local Delivery.
3. Un chofer o auxiliar de reparto que haya presentando o sufrido un siniestro no podrá volver a cargar dentro del programa AVON, a menos que este último lo considere prudente previo concepto de su departamento de seguridad.
4. El Local Delivey debe realizar seguimiento al porteador mínimo cuatro veces al día y si detecta anomalía en el seguimiento debe desplegar el respectivo operativo para ubicar el vehículo e informar al área de Transportes AVON máximo dos horas después de haber ocurrido el evento.
5. El Local Delivey se compromete a enviar los documentos requeridos por AVON dentro de su proceso de investigación y controles tales como versión de los involucrados diferentes a la del chofer como lo es el auxiliar de entrega; copia de la hoja de vida del chofer, copia de la hoja vida del vehículo y denuncia del robo.

Parámetros para la denuncia del Robo:

- i. Enviar la denuncia escaneada máximo 12 horas después del siniestro al asistente de transportes.
- ii. La denuncia debe contener hora del evento, Nombre de las personas que viajaban en el vehículo, numero de cédulas, cantidad de cartones robados, dirección exacta del incidente, método de robo (En moto, a pie, vehículos, armados con cuchillos, arma de fuego, cantidad de delincuentes). Los robaron en el sitio o se los llevaron a otra localidad, fueron amenazados o secuestrados.

- iii. La denuncia original la debe enviar por Courier a la siguiente dirección: El Carmen Vía Sangolqui km 3 ½ Sector El Cortijo máximo 48 horas después del siniestro a nombre del asistente de Transportes asignado.
6. Responder por la pérdida, avería, malos tratos o retraso en la entrega de la mercadería, siempre y cuando sea por causas atribuibles al Local Delivery.
7. Ofrecer cumplimiento, diligencia y custodia de la mercadería, desde el lugar del retiro hasta la entrega de la misma a sus destinatarios.
8. Rendir los informes de las entregas o cualquier otra información solicitada por AVON así como permitir visitas de verificación de servicio.
9. Responsabilizarse de todas las infracciones de las leyes, ordenanzas y reglamentos de tránsito y transporte, o de órdenes legítimas de las autoridades y agentes de tránsito, que cometiere, tanto en el curso del viaje como en la entrada al lugar de destino de las mercaderías. Eximiendo de cualquier responsabilidad por incumplimiento de lo expuesto a AVON.

14. CONSIDERACIONES ADICIONALES DEL LOCAL DELIVERY

Es responsabilidad del Local Delivery:

- a) Capacitar al personal de porteo de acuerdo a la política de entregas
- b) Capacitar al personal en cuanto a la conducta frente a las Representantes
- c) Correcto manejo y manipulación de los pedidos, fuera de caja y documentos de entregas (viñetas)
- d) Seleccionar personal de porteo idóneo y sin antecedentes en el record policial
- e) Reportar sobre pedidos y fuera de cajas robados o extraviados inmediatamente

15. POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTO DE PAGO

- a) Enviar la factura a las oficinas de Transportes de la empresa AVON de acuerdo a las fechas y parámetros establecidos por AVON informados por cada asistente de Transportes.

- b) Confirmar al personal de Transportes número de guía y empresa por la cual envió su factura.
- c) Las facturas deben ser enviadas a nombre del asistente de Transportes correspondiente a la siguiente dirección: El Carmen Vía a Sangolqui km 3 ½ Sector El Cortijo.
- d) Las facturas debe contener impresos los datos del Local Delivery: Razón Social, Dirección, Teléfonos, RUC, Autorización S.R.I, Número de la factura.
- e) La factura debe contener los datos de AVON:
 - Cliente: Productos AVON Ecuador SA
 - Dirección: El Carmen Vía Sangolqui km 3 ½ Sector el cortijo
 - RUC: 1791170032001
 - Fecha: Día/Mes/Año
 - Teléfono: 02 2979800
- f) La fecha de caducidad de sus facturas debe ser mínimo 2 meses posterior a la fecha de pago.
- g) La factura no debe tener tachones ni borrones y el valor total debe coincidir con la sumatoria del valor del detalle.
- h) **Los valores del detalle deben** ser revisados según tarifas establecidas y de existir descuadre en su factura será rechazada y el pago se postergará hasta la próxima fecha de pago.
- i) No se cancelará ningún valor extra que no se encuentre respaldado por escrito por el Supervisor de Transportes.
- j) El Local Delivery debe estar al día con todas sus obligaciones tributarias (RUC, declaraciones, etc)
- k) Si luego de dos meses de brindar el servicio no presenta la factura a AVON por problemas en el SRI se dará por terminado el acuerdo de servicios.

Si el Local Delivery incumpliere alguno de los procedimientos mencionados, no será responsabilidad de AVON el incumplimiento en la acreditación de los rubros facturados y esto no será causal para que el Local Delivery incumpla con el porteo.

El pago a los porteadores es 100% responsabilidad del Local Delivery y este debe garantizar que no se presenten novedades por pagos no realizados.

16. MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

Tabla 1: Salud y Seguridad Ocupacional

Símbolo	Consideraciones
	Considere la correcta posición de cuello, espalda, piernas, antebrazos, en la silla, escritorio y/o puesto de trabajo. NO mantenga una posición estática más de 50 minutos continuos, procure realizar ejercicios de estiramiento por 5 minutos en cada interrupción de su tarea.
	En actividades que demanden uso de papel, procure optimizar su uso utilizándolo por ambas caras. Deseche este residuo en los recipientes indicados para recolección de materiales reciclables, sin mezclarlos con residuos contaminados.
	<p>Para la conducción dentro del complejo tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No exceda la velocidad máxima de 5 km/h; • El peatón siempre tiene la vía; • Asegure que otros conductores de vehículos lo vean, <p>Cualquier tipo de reparación o adecuación del vehículo está prohibida dentro de las instalaciones del complejo sin previa autorización.</p> <p>Vehículo en buenas condiciones para transportar el producto.</p>

17. ANEXOS

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	RAZÓN SOCIAL	PROYECLOG DISTRIBUCIONES CIA. LTDA.
	DIRECCIÓN	PASAJE 27 N90-55 Y 1
	EXPEDIENTE	63017
	RUC	1792277574001
	AÑO	2011
	FORMULARIO	SC.NEC.63017.2011.1
	NÚMERO DE INGRESO	46978
FECHA DE LA JUNTA QUE APROBÓ LOS ESTADOS FINANCIEROS (DD/MM/AAAA)		31/03/2012
ESTADO FINANCIERO BAJO NEC PARA LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS		
OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR EN EL EJERCICIO ECONÓMICO		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR, US\$
ACTIVO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	11	
PASIVO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	12	
INGRESO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	13	
EGRESO CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	14	
TOTAL OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS DEL EXTERIOR	15	
BALANCE GENERAL (NEC 1)		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR US\$
CAJA - BANCOS	311	
INVERSIONES CORRIENTES	312	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	313	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR	314	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	315	1.861,48
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTE NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	316	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	317	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR	318	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	319	400,00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	320	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	321	-118,15
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR (IVA)	323	
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR (RENTA)	324	
INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	325	
INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	326	
INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	327	
INVENTARIO DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACEN	328	
MERCADERIAS EN TRANSITO	329	
INVENTARIO REPUESTOS,	330	
ESTADO DE RESULTADOS (NEC 1)		
CUENTA	CÓDIGO	VALOR US\$
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12%	601	
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 0%	602	31.668,71
EXPORTACIONES NETAS	603	
OTROS INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR	604	
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	605	
OTRAS RENTAS GRAVADAS	606	
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVOS FIJOS	607	
DIVIDENDOS PERCIBIDOS LOCALES	608	
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DE RECURSOS PUBLICOS	609	
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DE OTRAS LOCALES	610	
RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE DONACIONES Y APORTACIONES DEL EXTERIOR	611	
OTRAS RENTAS EXENTAS	612	
VENTAS NETAS DE ACTIVOS FIJOS (INFORMATIVO)	691	
INGRESOS POR REEMBOLSO COMO INTERMEDIARIO (INFORMATIVO)	692	
TOTAL INGRESOS	699	31.668,71
INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	701	
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	702	
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	703	
IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	704	
(-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA COMPAÑÍA	705	
INVENTARIO INICIAL DE MATERIA PRIMA	706	

HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS			COMPRAS NETAS LOCALES DE MATERIA PRIMA	707	
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	331		IMPORTACIONES DE MATERIA PRIMA	708	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	332		(-) INVENTARIO FINAL DE MATERIA PRIMA	709	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	339	2.143,31	INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	710	
INMUEBLES (EXCEPTO TERRENOS)	341		(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO	711	
NAVES, AERONAVES, BARCAZAS Y SIMILARES	342		INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	712	
MUEBLES Y ENSERES	343		(-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS	713	
MAQUINARIA, EQUIPO E INSTALACIONES	344		SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	715	22.044,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE	345		SUELDOS, SALARIOS Y DEMAS REMUNER Q CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	716	
VEHICULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MOVIL	346		BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS	717	6.847,30
OTROS ACTIVOS FIJOS	347		BENEF SOCIALES, INDEMNIZ Y OTRAS REMUNERA Q NO CONSTIT MATERIA GRAV DEL IESS	718	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVO FIJO	348		APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	719	2.678,30
TERRENOS	349		APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUYE FONDO DE RESERVA)	720	
OBRAS EN PROCESO	350		HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	721	
TOTAL ACTIVO FIJOS	369	0,00	HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	722	
MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE Y OTROS SIMILARES	371		HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	723	
GASTOS DE ORGANIZACION Y CONSTITUCION	373		HONORARIOS A EXTRANJEROS POR SERVICIOS OCASIONALES	724	
GASTOS DE INVESTIGACION EXPLORACION Y SIMILARES	375		ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	725	
OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	377		ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	726	
(-) AMORTIZACION ACUMULADA	378		MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	727	
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	379	0,00	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	728	
INVERSIONES LARGO PLAZO ACCIONES Y PARTICIPACIONES	381		COMBUSTIBLES	729	
INVERSIONES LARGO PLAZO OTRAS	382		COMBUSTIBLES	730	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS LOCALES	383		PROMOCION Y PUBLICIDAD	731	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	384		PROMOCION Y PUBLICIDAD	732	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS LOCALES	385		SUMINISTROS Y MATERIALES	733	
CTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	386		SUMINISTROS Y MATERIALES	734	43,68
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO RELACIONADOS LOCALES	387		TRANSPORTE	735	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	388		TRANSPORTE	736	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO NORELACIONADOS LOCALES	389		PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	737	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR LARGO PLAZO NORELACIONADOS DEL EXTERIOR	390		PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	738	
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	391		PROVISIONES PARA DESAHUCIO	739	
OTROS ACTIVOS LARGO PLAZO	392		PROVISIONES PARA DESAHUCIO	740	
TOTAL ACTIVOS LARGO PLAZO	397	0,00	PROVISIONES PARA CUENTAS INCOBRABLES	742	118,15
TOTAL DEL ACTIVO	399	2.143,31	PROVISIONES OTRAS PROVISIONES	743	
			PROVISIONES OTRAS PROVISIONES	744	
			ARRENDAMIENTO MERCANTIL		

CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	411		LOCAL	745
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE RELACIONADOS DEL EXTERIOR	412		ARRENDAMIENTO MERCANTIL LOCAL	746
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NORELACIONADOS LOCALES	413	1.818,03	ARRENDAMIENTO MERCANTIL DEL EXTERIOR	747
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTE NORELACIONADOS DEL EXTERIOR	414		ARRENDAMIENTO MERCANTIL DEL EXTERIOR	748
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTE LOCALES	415		COMISIONES LOCAL	749
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - CORRIENTE DEL EXTERIOR	416		COMISIONES LOCAL	750
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS LOCALES	417		COMISIONES DEL EXTERIOR	751
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS DEL EXTERIOR	418		COMISIONES DEL EXTERIOR	752
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE RELACIONADOS LOCALES	419		INTERESES BANCARIOS LOCAL	753
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE DEL EXTERIOR	420		INTERESES BANCARIOS LOCAL	754
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	421		INTERESES BANCARIOS DEL EXTERIOR	755
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE DEL EXTERIOR	422		INTERESES BANCARIOS DEL EXTERIOR	756
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	423		INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS LOCAL	757
PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	424		INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS LOCAL	758
TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SUCURSALES (del exterior)	425		INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS DEL EXTERIOR	759
CREDITO A MUTUO	426		INTERESES PAGADOS A TERCEROS RELACIONADOS DEL EXTERIOR	760
OBLIGACIONES EMITIDAS CORTO PLAZO	427		INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS LOCAL	761
PROVISIONES	428		INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS LOCAL	762
TOTAL PASIVO CORRIENTE	439	1.818,03	INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	763
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO RELACIONADOS LOCALES	441		INTERESES PAGADOS A TERCEROS NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	764
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	442		PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS RELACIONADAS	765
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS LOCALES	443		PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS RELACIONADAS	766
CTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LARGO PLAZO NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	444		PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS NO RELACIONADAS	767
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - LARGO PLAZO LOCALES	445		PERDIDA EN VENTA DE ACTIVOS NO RELACIONADAS	768
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS - LARGO PLAZO DEL EXTERIOR	446		OTRAS PERDIDAS	769
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS LOCALES	447		OTRAS PERDIDAS	770
PRESTAMOS DE ACCIONISTAS DEL EXTERIOR	448		SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	771
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS			SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	772
			GASTOS INDIRECTOS ASIGNADOS DESDE EL EXTERIOR POR PARTES RELACIONADAS	773
			GASTOS INDIRECTOS ASIGNADOS DESDE EL EXTERIOR POR PARTES RELACIONADAS	774
			GASTOS DE GESTION	775
			IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	776
			GASTOS DE VIAJE	777
			GASTOS DE VIAJE	778
			IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	779
			IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO	780

POR PAGAR LARGO PLAZO RELACIONADOS LOCALES	449		DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	781	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	450		DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	782	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO NO RELACIONADOS LOCALES	451		DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	783	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO NO RELACIONADOS DEL EXTERIOR	452		DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	784	
TRANSFERENCIAS CASA MATRIZ Y SUCURSALES (del exterior)	453		AMORTIZACIONES	785	
CREDITO A MUTUO	454		AMORTIZACIONES	786	
OBLIGACIONES EMITIDAS LARGO PLAZO	455		SERVICIOS PUBLICOS	787	
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	456		SERVICIOS PUBLICOS	788	12,00
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	457		PAGOS POR OTROS SERVICIOS	789	
OTRAS PROVISIONES	458		PAGOS POR OTROS SERVICIOS	790	
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	469	0,00	PAGOS POR OTROS BIENES	791	
PASIVOS DIFERIDOS	479		PAGOS POR OTROS BIENES	792	
OTROS PASIVOS	489		BAJA DE INVENTARIO (INFORMATIVO)	794	
TOTAL DEL PASIVO	499	1.818,03	TOTAL COSTOS	797	31.569,60
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	501	400,00	TOTAL GASTOS	798	173,83
(-) CAP.SUSC. NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERIA	503		TOTAL COSTOS Y GASTOS	799	31.743,43
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACION	505		UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	801	0,00
RESERVA LEGAL	507		PERDIDA	802	-74,72
OTRAS RESERVAS	509		(-) PARTICIPACION A TRABAJADORES	811	
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	513		GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	815	-74,72
(-) PERDIDA ACUMULADA EJERCICIOS ANTERIORES	515		(-) IMPUESTO A LA RENTA	820	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	517		UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	850	-74,72
(-) PERDIDA DEL EJERCICIO	519	-74,72			
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	325,28			
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	599	2.143,31			


 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
 16 MAYO 2012
 OPERADOR 3
 QUITO

DECLARO QUE LOS DATOS QUE CONSTAN EN ESTOS ESTADOS FINANCIEROS SON EXACTOS Y VERDADEROS.
 LOS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁN ELABORADOS BAJO NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD


 FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL
 NOMBRE: PADILLA CARGUA JORGE RAMIRO
 CI/RUC: 1710113349


 FIRMA DEL CONTADOR
 NOMBRE: SILVA-CARVAJAL JUAN CARLOS
 CI/RUC: 1708857881

Quito, D.M. 17 de mayo de 2013

Señor

Eduardo Proaño

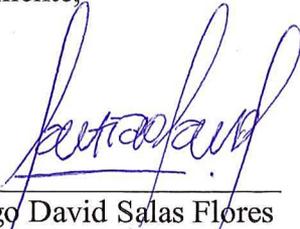
Director General de la Biblioteca UPS

Presente

De mi consideración

Por medio de la presente autorizo a subir el archivo PDF del presente documento, que lleva por título: DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, CONTABLE Y DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA PROYECLOG CÍA. LTDA., que pertenece a mi autoría, al repositorio digital de la Biblioteca de la UPS.

Atentamente,



Santiago David Salas Flores
C.I. 171689562-6