

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**



**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**  
**EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**  
**DE LA EMPRESA COMERCIAL “OE SRL”**  
**PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS**  
**ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

**MODALIDAD MEMORIA LABORAL**

Memoria Laboral presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

**POR: EDITH MARITZA APARICIO GUARACHI**

**TUTOR: MG.SC. RAMIRO MENDOZA CÁCERES**

**LA PAZ – BOLIVIA**

**Febrero, 2016**

# *Dedicatoria*

A:

Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se me presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad, ni desfallecer en el intento, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mis padres: Vicente Aparicio y María Antonieta de Aparicio, quienes me han apoyado para llegar a esta instancia de mis estudios, ya que ellos siempre han estado presentes para apoyarme moral y psicológicamente.

A mis hermanos: Vicente, Gustavo y Sarita, que han sido mi ejemplo a seguir.

A mi hijo Christopher Vicente, que es el motor que me obliga a funcionar y ser cada día mejor, ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para él, eres el amor de mi vida y todo lo hago por ti.

**Edith Maritza Aparicio Guarachi**

# *Agradecimientos*

Agradezco a Dios por estar siempre conmigo y permitir que cumpla con uno más de mis sueños.

A mi madre que me dio la vida: gracias por su amor, comprensión y guiar mi camino hoy y siempre.

A mi padre por: su cariño, consejos, apoyo y todo lo que ha hecho por mí.

A mis queridos hermanos: Vicente, Gustavo y Sarita mil gracias.

A mi hijo: Christopher Vicente por darme fuerzas para seguir adelante luchando para ser cada día mejor.

A mi tutor: Mg. Sc. Ramiro Mendoza, por su colaboración, paciencia, interés, guía y acertada dirección durante el desarrollo de mi memoria laboral.

A mi casa de estudios, Universidad Mayor de San Andrés y la Facultad de Ciencias Económicas y Financieras, Carrera de Contaduría Pública por abrirme sus puertas y formarme como una buena Profesional.

**Edith Maritza Aparicio Guarachi**



## INDICE DE CONTENIDOS

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>1</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1. OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>8</b>
2.1. JUSTIFICACIÓN.....	8
2.2. METODOLOGÍA.....	8
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>3. MARCO TEÓRICO NORMATIVO.....</b>	<b>10</b>
3.1. CONTROL INTERNO.....	10
3.1.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN.....	10
3.1.2. IMPORTANCIA.....	10
3.1.3. CLASIFICACIÓN.....	11
3.1.3.1. POR SU APLICACIÓN.....	11
3.1.3.1.1. CONTABLE.....	11
3.1.3.1.2. ADMINISTRATIVO.....	11
3.1.3.1.3. OPERATIVO.....	12
3.1.3.1.4. PRESUPUESTARIO.....	12
3.1.3.1.5. INFORMÁTICA.....	12
3.1.3.1.6. GERENCIA.....	12
3.1.3.2. POR SU USO.....	13



3.1.3.2.1. GENERALES.....	13
3.1.3.2.2. ESPECÍFICOS.....	13
3.1.3.2.3. PREVENTIVO.....	13
3.1.3.2.4. INFORMACIÓN.....	13
3.1.3.2.5. CONTÍNUO.....	13
3.1.3.2.6. ESPORÁDICO.....	13
3.1.3.2.7. POR SISTEMA.....	13
3.1.3.2.8. EXTERNO AL SISTEMA.....	13
3.1.4. OBJETIVOS.....	14
3.1.4.1.OBTENER Y ASEGURAR INFORMACIÓN CLARA CONFIABLE Y ÚTIL.....	14
3.1.4.2.AUTORIZACIONES Y PROCEDIMIENTOS.....	14
3.1.4.3.PERSONAL.....	15
3.1.4.4.SUPERVISIÓN.....	15
3.1.5. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	16
3.1.5.1.AMBIENTE DE CONTROL.....	16
3.1.5.2.ANÁLISIS DE RIESGOS.....	16
3.1.5.3.ACTIVIDADES DE CONTROL.....	17
3.1.5.4.INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	17
3.1.5.5.SUPERVISIÓN Y MONITOREO.....	17
3.1.6. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	17
3.2. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	18
3.3. CONTROL INTERNO FINANCIERO.....	18
3.4. PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	18
3.4.1. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	19
3.4.1.1.ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	19
3.4.2. FASESDEL PROCESO ADMINIISTRATIVO.....	20
3.4.2.1.PLANIFICACIÓN.....	20
3.4.2.2. ORGANIZACIÓN.....	20
3.4.2.3. DIRECCIÓN.....	21
3.4.2.4.CONTROL.....	22



3.4.3. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	22
3.4.4. ADMINISTRACIÓN ADMINISTRATIVA.....	22
3.4.5. DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS.....	23
3.5. ANÁLISIS FODA.....	24
3.5.1. IMPORTANCIA Y APLICACIONES DEL FODA.....	24
3.5.2. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS FODA.....	24
3.5.3. ELEMENTOS DEL FODA.....	25
3.5.3.1. FORTALEZAS.....	25
3.5.3.2. OPORTUNIDADES.....	25
3.5.3.3. DEBILIDADES.....	26
3.5.3.4. AMENAZAS.....	26

## CAPÍTULO IV

<b>4. MARCO PRÁCTICO.....</b>	<b>27</b>
EMPRESA COMERCIAL “OE SRL”	
4.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	27
4.1.1. ANTECEDENTES.....	27
4.1.2. RESEÑA HISTÓRICA.....	27
4.1.3. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS.....	28
4.1.3.1. VISIÓN.....	28
4.1.3.2. MISIÓN.....	28
4.1.3.3. OBJETIVO GENERAL.....	28
4.1.3.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	28
4.2. PROBLEMÁTICA.....	28
4.3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD LABORAL.....	30
4.4. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	30
4.4.1. RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA EMPRESA.....	31
4.4.2. CONSULTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA.....	31
4.4.3. REVISIÓN DE PROCESOS DENTRO DE LA EMPRESA.....	31
4.4.4. REVISIÓN DE DOCUMENTOS Y ARCHIVOS DE LA EMPRESA.....	31



4.4.5. OBSERVACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES DENTRO DE LA EMPRESA.....	32
4.4.6. NARRATIVO.....	32
4.4.7. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.....	32
4.5. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	32
4.5.1. DIAGNÓSTICO FODA PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	33
4.5.2. PLAN DE AUDITORÍA.....	35
4.5.3. PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA.....	35
4.5.4. RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES, ENTENDIMIENTO Y ENTORNO.....	35
4.5.5. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA.....	36
4.5.6. COMPRESIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL Y CONTROL INTERNO.....	36
4.5.7. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA SEGÚN RIESGOS MÁS IMPORTANTES.....	36
4.5.8. ESTRATEGIA DE LA AUDITORÍA, NATURALEZA Y ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	36
4.5.8.1. PRUEBAS DE CONTROL.....	36
4.5.8.2. PROCEDIMIENTOS SUSTANTIVOS.....	37
4.5.8.3. PROCEDIMIENTOS ANALÍTICOS.....	37
4.5.9. MÉTODO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	37
4.5.10. METODO NARRATIVO O DE PROSA PARA EVALUAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	37
4.6. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	50
4.6.1. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS...50	
4.6.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	50
4.6.3. DEFICIENCIAS EMNCONTRADAS EN LA ESTRUCTURA.....	55
4.7. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO ACTUAL.....	61
4.7.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	62



4.7.2. LOGROS Y BENEFICIOS.....64

**CAPÍTULO V**

**5. CONCLUSIÓN.....65**

**BIBLIOGRAFIA.....65**

**ANEXOS.....68**





## INDICE DE FIGURAS

1. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	11
2. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	16
3. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	19
4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN.....	20
5. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.....	21
6. DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	23
7. ANÁLISIS FODA.....	25
8. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	33
9. ANÁLISIS FODA PARA LA EMPRESA OE SRL.....	34
10. RECOPIACIÓN Y REVISIÓN DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA “OE SRL”.....	35
11. CONOCIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA OE SRL.....	51
12. CONOCIMIENTO DE ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA OE SRL.....	52
13. CONOCIMIENTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO.....	53
14. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA OE SRL.....	54
15. CONSIDERACIONES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA OE SRL.....	55
16. ORGANIGAMA ACTUAL.....	63



## INDICE DE CUADROS

<b>1. CONOCIMIENTO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA OE SRL.....</b>	<b>50</b>
<b>2. CONOCIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES QUE ABARCA EL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA OE SRL.....</b>	<b>51</b>
<b>3. CONOCIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS Y NORMAS ESTABLECIDOS EN EL ÁREA DE TRABAJO.....</b>	<b>52</b>
<b>4. CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA OE SRL.....</b>	<b>53</b>
<b>5. CONSIDERACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA OE SRL.....</b>	<b>54</b>



## RESUMEN

La presente Memoria Laboral es una exposición cronológica de las características centrales de los sucesos laborales desarrollados en el periodo 2012-2014 en la ciudad de Santa Cruz y 2014-2015 en la Ciudad de El Alto como parte de la aplicación de conocimientos adquiridos en la formación profesional de Contaduría Pública como ser el de la implementación de un sistema de Control Interno en las áreas Administrativa y Financiera de la Empresa Comercial OE SRL; indagar sobre la calidad de la administración y funcionamiento de las fases o elementos del proceso de Control Interno ejecutado por la Gerencia General en la empresa OE SRL.

La presente Memoria Laboral está compuesta por seis capítulos, siendo el primer capítulo el que da a conocer los objetivos planteados, tanto general como específicos.

En el segundo capítulo, se da a conocer los aspectos metodológicos implantados en la Memoria Laboral como ser: la justificación y la metodología, así como los medios utilizados para identificar, clasificar y reportar esa información.

En el tercer capítulo, se presenta el marco teórico normativo donde se refiere al Control Interno, en donde se describen los objetivos, elementos y principios del Control Interno, así mismo se mencionan los elementos de trabajo de la auditoria interna, para desarrollar las actividades de control y proporcionar información a la administración con respecto a la fiabilidad de los controles establecidos.

En el cuarto capítulo, se detalla el marco práctico que comprende la reseña histórica de la empresa comercial OE SRL, su estructura organizativa y adicionalmente se presentan las debilidades identificadas a través del diagnóstico sustentado en los resultados de una encuesta aplicada a una población de 10 personas y una muestra de 10 personas, así como la discusión e interpretación de resultados, respecto a la seguridad razonable y confiabilidad de la información, así como el análisis de sus encuestas, planteadas. En tal sentido, los resultados obtenidos permitieron proponer un método aplicable a la gestión del Control Interno de la empresa Comercial OE SRL, ya que se tratarán las técnicas de evaluación del Control Interno para recopilar información en orden y que a su vez, sirvan como medio de prueba sobre el trabajo realizado y como soporte de las conclusiones.



EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y  
FINANZAS DE LA EMPRESA COMERCIAL "OE SRL"



En el quinto capítulo, trata de cómo se alcanzaron los objetivos propuestos para la empresa comercial OE SRL.

## **EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA COMERCIAL "OE SRL"**

### **INTRODUCCIÓN**

En el medio comercial existe una gran variedad de empresas familiares que nacen de la organización de uno o más miembros de una misma familia, al inicio realizan sus actividades de una manera empírica ya que no gozan de mayor organización económica creando la necesidad de integrar una metodología práctica y técnica en todos los niveles organizativos de la institución; considerando que sus procesos generan riesgos con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales.

La empresa comercial OE SRL. hoy en día es la empresa más importante en el área de distribución de insumos para calzados de Bolivia; por lo cual a consecuencia de este importante crecimiento, los propietarios del negocio se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente cada uno de los requerimientos comerciales, administrativos y financieros, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esta situación, comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control en las áreas administrativa y financiera; ya que se había prestado más atención al área de comercialización y ventas. Por ello se desarrolló mecanismos y procedimientos que le sean prácticos y constituyan la base para el cumplimiento cabal de los deberes formales.

Todos estos aspectos mencionados, han llevado a tomar la iniciativa de cambiar las formas y procedimientos que se deban realizar aprovechando todos los recursos necesarios que nos ahorrarían tiempo, dinero, pérdidas de información y así que permitan un trabajo eficaz, eficiente para una mejor toma de decisiones.

Toda empresa necesita un sistema de control interno que le permita regular las actividades de varias áreas que se están desarrollando de forma desordenada, para que sean adecuadamente separadas las actividades de las áreas administrativa y financiera, es necesario implementar procedimientos administrativos y financieros; ante esta necesidad, la



presente memoria laboral cuenta con un grupo de políticas de control para las áreas analizadas, procedimientos y actividades que la empresa tendrá a su disposición para realizar una posterior implementación, como ser: la creación de manuales de procedimientos, políticas y funciones de control interno administrativos y financieros, para ser aplicados en los procesos de la Empresa.

## CAPITULO I

### 1. OBJETIVOS.-

#### 1.1.Objetivo general.-

Comprobar que el sistema de control Interno implantado en el área de administración y finanzas de la empresa comercial OE SRL está en funcionamiento.

#### 1.2.Objetivos específicos.-

- Describir la implantación del sistema de control interno en el área administrativa que se ejecuta en la empresa OE SRL.
- Describir la implantación del sistema de control interno en el área financiera que se ejecuta en la empresa OE SRL.
- Describir los manuales administrativos-financieros en diferentes áreas para mejorar el control interno de la empresa OE SRL.<sup>1</sup>
- Demostrar la vigencia de dichos manuales y su alcance.

---

<sup>1</sup> Perez Toraño, Luis Felipe; "Auditoria de Estados Financieros"; Editorial MC Graw Hill; 1999; Pag.267

## CAPITULO II

### 2. ASPECTOS METODOLOGICOS

#### 2.1. JUSTIFICACIÓN.-

Mediante la presente memoria laboral indagaremos sobre la calidad de la administración y funcionamiento de las fases o elementos del proceso de Control Interno ejecutado por la Gerencia General en la empresa OE SRL., monitorear el uso racional de los recursos y medir el riesgo operativo de dicha gerencia, enfocado al buen funcionamiento de sus áreas operativas, a los fines de mitigar los riesgos, con miras a reducir sus fraudes, las pérdidas financieras, mantener su desarrollo; determinar cuáles son las causas que hacen necesario que la empresa comercial OE SRL haya diseñado un sistema de Control Interno Administrativo y Financiero para lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

En tal sentido Makridakis a señalado por Codina (2003) señala que: “las teorías de dirección son indispensables. La práctica sin la teoría es un ejercicio peligroso, no menos arriesgado que una teoría inadecuada”. (Pag. 5)<sup>2</sup>

#### 2.2. METODOLOGÍA.-

El presente trabajo de memoria laboral utilizara el método deductivo partiendo de datos generales a particulares y también se usa el cronológico histórico; a fin de determinar los factores o condiciones que contribuyen en la problemática planteada, se consideraron tanto aportes documentales como los obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos estableciendo causas y orígenes en la empresa OE SRL.

Al respecto Carlos Muñoz opina que el Método Deductivo es el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular. Este método se utiliza para inferir de lo general a lo específico, de lo universal a lo individual.

---

<sup>2</sup> Makridakis y Wheelwright;” *La estrategia Empresarial*”;1994.



El presente trabajo de memoria laboral adopta como punto de vista el administrativo-financiero porque está relacionado directamente con la protección de los recursos y las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional.

Carlos E. Méndez define la técnica de la observación como el uso sistemático de nuestro sentido en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

De acuerdo con esta clasificación se considera como técnica de investigación en la presente memoria laboral a “la observación”; ya que se recoge datos de forma directa de la realidad desde el mismo lugar de los hechos y analiza los procedimientos utilizados para el Control Interno en la empresa OE SRL.

## CAPITULO III

### 3. MARCO TEÓRICO NORMATIVO.

#### 3.1. Control Interno

##### 3.1.1. Concepto y definición

Controlar consiste en comparar los resultados alcanzados con los resultados previstos, al objeto de analizar las causas de las desviaciones e introducir medidas correctivas que correspondan. Su finalidad es la de vigilar que todo en una empresa esté funcionando como debe, de conformidad con las prescripciones del plan y los programas que dan contenido a su organización y los principios de economía y administración generalmente admitidos.<sup>3</sup>

Desde el punto de vista Administrativo, el control consiste en la comparación de los resultados obtenidos y los ya previstos con el objeto de verificar que las operaciones cubran los planes y programas establecidos, analizar las desviaciones detectadas y crear medidas correctivas.

Es decir; el control es una herramienta, que ayuda a la empresa a revisar que todas sus operaciones se cumplan de acuerdo a los planes, siendo esta de suma importancia debido a que si se mantiene de manera óptima se obtendrán mejores resultados.

##### 3.1.2. Importancia

La importancia que el Control Interno representa para la empresa es notable, ya que si nos basamos en el concepto presentado en el párrafo anterior, observamos que afecta a las políticas, procedimientos y estructura de la organización, los métodos para asignar la autoridad y responsabilidad e inclusive el funcionamiento del consejo de administración. También está en relación con la confiabilidad de los estados contables, los sistemas de información, la eficacia y eficiencia operativa así como la reducción del riesgo de fraudes.

El contar con un Control Interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión administrativa y

---

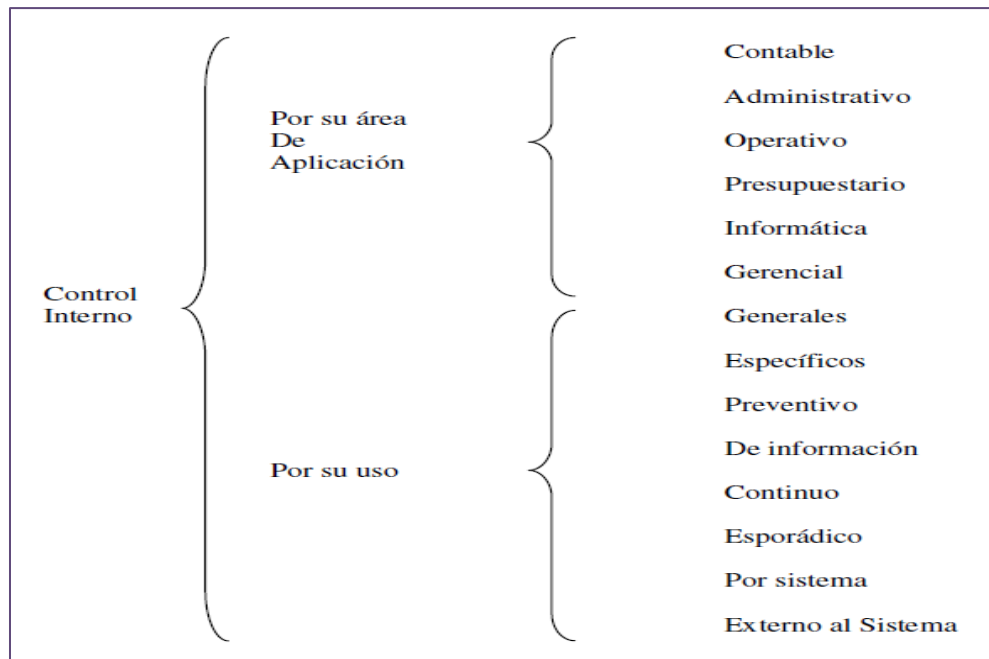
<sup>3</sup> Andres S, Suarez; *“La moderna Auditoria un análisis conceptual y metodológico”*; Edit. Mc Graw Hill; España 1991

financiera, para obtener mejores niveles de productividad; también ayudara a contar con recursos humanos motivados, capacitados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad.

Por último el tener un control actualizado en las áreas básicas de la empresa permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones.

### 3.1.3. Clasificación

**Figura 1. Clasificación del Control Interno**



#### 3.1.3.1. Por su aplicación:

**3.1.3.1.1. Contable:** Son los métodos, procedimientos y el plan de organización que permitirá la protección de los activos, contar con informes financieros contables, comprobar las correcciones y la confianza de los datos, así como tener la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se ejecutan de acuerdo a la autorización general específica de la organización.

- Las operaciones registradas están listas para permitir la preparación de los estados financieros y mantener la confiabilidad de los activos.
- El acceso a los activos solo es permitido con la autorización de la administración o gerencia.
- Los activos registrados son comparados con los existentes y se toman acciones necesarias a cualquier diferencia.

**3.1.3.1.2. Administrativo:** Son los procedimientos, métodos y el plan de organización relacionados con las operaciones de una empresa, las políticas, informes administrativos y los procesos de decisión que llevan a la autorización de operaciones asociado con la responsabilidad de lograr los objetivos, originados y manejados por medio de los departamentos operacionales para optimizar el rendimiento administrativo.

**3.1.3.1.3. Operativo:** comprende planes, políticas, métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización, fomenta la economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades practicadas de las distintas áreas departamentales para producir al máximo utilidades, bienes y servicios.

**3.1.3.1.4. Presupuestario:** es una herramienta técnica, basada en el control operativo y en la dirección por objetivos. Se utilizan para confrontar periódicamente lo presupuestado con los resultados obtenidos para que de esta forma se indiquen las desviaciones.

**3.1.3.1.5. Informática:** está enfocado a mantener controles automáticos efectivos y oportunos de las operaciones mediante el uso de la tecnología en informática como instrumento de control.

**3.1.3.1.6. Gerencia:** se dirige a los miembros de la entidad con el fin de que involucren sus acciones y comportamiento apegados a los objetivos establecidos por la organización.

### 3.1.3.2. Por su uso:

- 3.1.3.2.1. Generales:** Este tipo de control no se ve reflejado en los resultados de los estados contables porque no se relaciona con la información contable; su deficiencia afecta la función de los controles específicos. Comprende la percepción del control, la estructura organizacional, protección de los equipos, registros y separación de las funciones.
- 3.1.3.2.2. Específicos:** el control específico está ubicado en todo el flujo de información contable, mantiene una relación directa con los datos y los resultados obtenidos en los estados financieros.
- 3.1.3.2.3. Preventivo:** Generalmente este control se utiliza para proteger y evitar cualquier daño sobre los bienes de la empresa.
- 3.1.3.2.4. Información:** Es una medida auxiliar en la toma de decisiones mediante el uso de la información contable, veraz y oportuna obtenida.
- 3.1.3.2.5. Continuo:** Es el control aplicable a todas las operaciones con características de sistematización de rutinas.
- 3.1.3.2.6. Esporádico:** es un control aplicado irregularmente sobre operaciones excepcionales o extraordinarias.
- 3.1.3.2.7. Por sistema:** Es aquel que está implantado en los procedimientos de la entidad y sirve como indicador de todos los procesos estratégicos.
- 3.1.3.2.8. Externo al sistema:** Su función es evaluar los resultados reales y los estimados utilizando un agente ajeno que realizara su acción.

### **3.1.4. Objetivos**

Ya sea en la implantación, desarrollo o revisión del control Interno se deberá siempre tratar de alcanzar ciertos objetivos básicos, que permitan a la organización operar con seguridad y con la certeza de que todo se encuentra funcionando correctamente. De acuerdo al análisis de las definiciones podemos marcar cuatro objetivos como básicos:

#### **3.1.4.1. Obtener y asegurar información clara, confiable y útil.**

- a. Definición de las funciones de autoridad y de responsabilidad.
- b. Separación de tareas.
- c. Comprobaciones periódicas.
- d. Independencia entre las áreas.
- e. Nivel óptimo de subordinados.
- f. División del trabajo.
- g. Auditoría Interna y Operativa.
- h. Manual de Organización, métodos, procedimientos y funciones.
- i. Responsabilidades de la dirección.
- j. Coordinación entre las áreas.

#### **3.1.4.2. Autorizaciones y procedimientos:**

- a. Manual de cuentas.
- b. Planes de cuentas.
- c. Cuentas de control.
- d. Políticas de relaciones comerciales.
- e. Procedimientos para autorización.
- f. Planeación y sistematización.
- g. Procesos de comparación.
- h. Uniformidad de información.
- i. Métodos tecnológicos.
- j. Instrucciones por escrito
- k. Control operativo.
- l. Comprobantes y formularios.

- m. Archivos de información.
- n. Software disponible.
- o. Sistemas electrónicos.
- p. Acceso a sistemas.
- q. Métodos para identificar el desempeño.

#### **3.1.4.3. Personal:**

- a. Selección.
- b. Entrenamiento.
- c. Capacitación.
- d. Evaluación.
- e. Promoción.
- f. Remuneración.
- g. Identificación.
- h. Rotación.
- i. Exámenes físicos.
- j. Incompatibilidad.
- k. Implementar políticas de personal.
- l. Proporcionar recursos necesarios.
- m. Eficiencia que apoye el desempeño.

#### **3.1.4.4. Supervisión:**

- a. Separación de funciones.
- b. Sistema de control interno integrado.
- c. Identificación de proveedores.
- d. Licitaciones o cotizaciones variadas.
- e. Control de ingresos y egresos de productos.
- f. Control de documentación.
- g. Seguros.
- h. Licencias o vacaciones.
- i. Rotación de tareas.

- j. Prioridad a lo importante.
- k. Métodos de control administrativo.
- l. Verificar funcionamientos de sistemas.
- m. Realizar procedimientos de auditoria interna.<sup>4</sup>

### 3.1.5. Elementos del Control Interno.

Figura 2. Elementos del control Interno



#### 3.1.5.1. Ambiente de control.

Abarca la totalidad de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa. Todo esto incluye elementos como la existencia de políticas y procedimientos, código de ética, comité de auditoría, departamento de auditoría interna, línea de denuncias, entre otros.

#### 3.1.5.2. Análisis de riesgos.

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.

<sup>4</sup> Ruben Oscar Rusenas; "Manual de Control Interno"; Ediciones Macchi; Buenos Aires; 1999.



### **3.1.5.3. Actividades de control.**

Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente. Evaluaremos el diseño y la efectividad de los controles creados por la compañía y la cultura de control asumida por el personal.

### **3.1.5.4. Información y comunicación.**

La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad. En este sentido también se evaluarán los controles de aplicación y seguridad de los sistemas de información de la Empresa.

### **3.1.5.5. Supervisión y monitoreo.**

El cumplimiento de los objetivos de la organización, la gestión de riesgos y la efectividad de los controles, debe ser supervisado. Aun cuando la supervisión es responsabilidad de la gerencia.

### **3.1.6. Documentación del sistema de Control Interno.**

El sistema de Control Interno está contenido en el plan de organización, los métodos y procedimientos de autorización y registro de las operaciones, las prácticas sanas utilizadas y el trabajo de personal idóneo para ponerlo en funcionamiento, debiendo estar documentados.

El sistema de Control Interno estará documentado cuando menos en los aspectos siguientes:

- Políticas institucionales
- Manuales de Funciones y/o puestos;
- Manuales de procedimientos, incluyendo los de contabilidad, presupuesto, tesorería, créditos y otros;
- Instructivos para el desarrollo de tareas o actividades específicas; y

- Sistemas de información y comunicación para su utilización por colaboradores y unidades administrativas.

### **3.2. Control Interno Administrativo**

El Control Interno Administrativo está constituido por el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la adopción de decisiones que llevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de los niveles directivos, de tal manera que fomenten la eficiencia en las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de metas y objetivos programados.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones respecto a su manejo, es una responsabilidad primordial de los niveles directivos; por lo tanto, es indispensable mantener un sólido control interno administrativo, que incluye un sistema de información general, para cumplir con dicha finalidad.

### **3.3. Control Interno Financiero**

El Control Interno Financiero comprende el plan de organización, los procedimientos y registros relativos a la custodia de los recursos financieros y materiales y a la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros.

Es responsabilidad de la empresa, principalmente de su director, incluir dentro del trámite normal de las transacciones financieras, los procedimientos que permitan lograr un eficiente control financiero, especialmente por medio de los procedimientos de control previo al compromiso y al desembolso.

### **3.4. Planificación estratégica**

La planificación es la primera función administrativa, porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que debe cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para alcanzar en el futuro.

La planificación consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la Empresa, después determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos,

presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros. En pocas palabras, es decidir con anticipación lo que se quiere lograr en el futuro y el cómo se lo va a lograr.

### 3.4.1. Proceso administrativo

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. “Se denomina proceso administrativo al conjunto de funciones y actividades que se desarrollan en la organización, orientadas al logro de los fines y objetivos.”<sup>5</sup>

#### 3.4.1.1. Etapas del Proceso Administrativo

##### Mecánica:

Por lo cual podemos decir que es la fase donde realiza la estructura principal de la misma empresa

##### Dinámica:

Por lo cual podemos definir que es la fase donde se realiza ejecución con eficiencia y eficacia de la misma empresa

**Figura 3: Proceso Administrativo**



<sup>5</sup> <http://es.scribd.com/doc/2840808/PROCESO ADMINISTRATIVO>

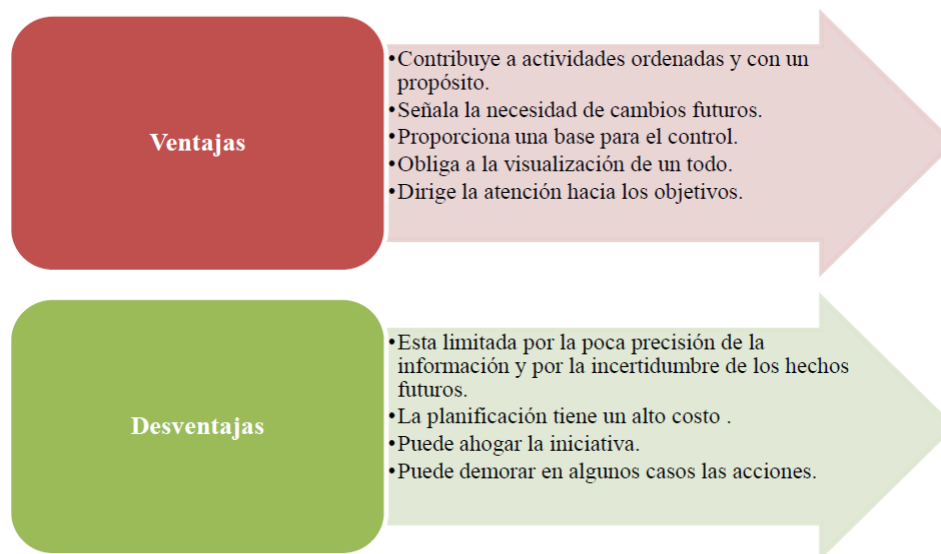
### 3.4.2. Fases del proceso administrativo

#### 3.4.2.1. Planificación

“La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Planificar y determinar objetivos, consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para lograrlos. La planificación determina dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.”<sup>6</sup>

La planificación presenta las siguientes ventajas y desventajas:

**Figura 4. Ventajas y desventajas de la planificación**



#### 3.4.2.2. Organización

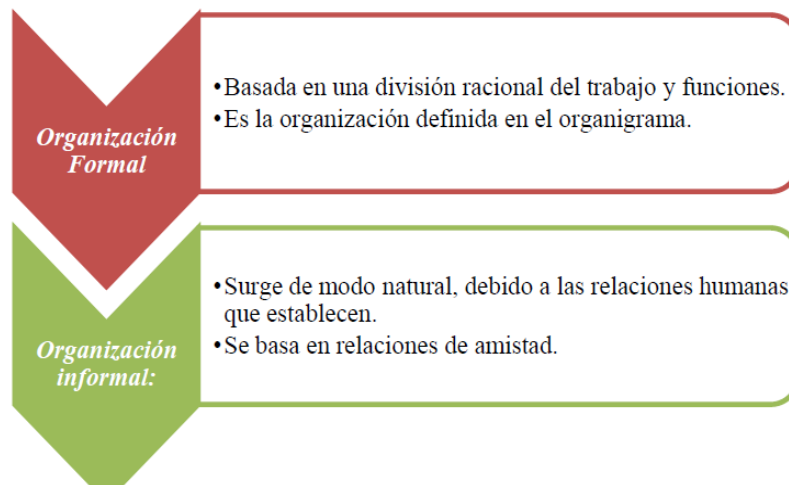
Se define como el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Quinta edición, Editorial MC Graw Hill, México 2000, Pág. 320

“Organizar es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.”<sup>7</sup>

En otras palabras la organización es el uso o el aprovechamiento de los recursos de la empresa en función de los objetivos.

**Figura 5: Organización formal e informal**



### 3.4.2.3. Dirección

“Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa.”<sup>8</sup>

En este paso se logra que la planificación y la organización entren en acción. La dirección se relaciona con la acción de poner en marcha. Constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayuda a la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir todos los procesos que sirven a los administradores para influir en sus subordinados.

<sup>7</sup> WELSCH, Glenn A. Presupuesto, Planificación y Control, Sexta Edición, México 2005, Pág. 5

<sup>8</sup> Ídem

#### **3.4.2.4. Control**

“Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos: a) establecer metas y normas, b) controlar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir los fallos.”<sup>9</sup>

El control es la última etapa del proceso administrativo, su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir ejecuciones de los integrantes de una empresa, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando.

#### **3.4.3. Administración financiera**

Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, las funciones más básicas que desarrolla la Administración Financiera son: La Inversión, El Financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de una organización.

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

#### **3.4.4. Administración administrativa**

Conjunto de actividades afines, dirigidas a proporcionar a las unidades de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional.

“La estructura administrativa es el sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos”

Permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

---

<sup>9</sup> WELSCH, Glenn A. Presupuesto, Planificación y Control, Sexta Edición, México 2005, Pág. 5

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.”<sup>10</sup>

### 3.4.5. Diferencias y semejanzas

A pesar de que la administración financiera y la administrativa se originan de un mismo sistema de información, destinado a facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios, tienen diferencias y similitudes que es necesario conocer para diferenciarlas con precisión.

**Figura 6: Diferencias y semejanzas de la Administración Financiera**

ADMINISTRATIVA	FINANCIERA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera información de uso interno en la organización, para la toma de decisiones</li> <li>• La información que precisa coadyuva en la toma de decisiones para tomar acciones enfocada hacia el futuro.</li> <li>• No está regulada por principios de contabilidad.</li> <li>• No es un sistema de información obligatoria es un sistema opcional.</li> <li>• No puede determinar con precisión en los valores generados, proporciona aproximaciones o estimaciones.</li> <li>• Recurre a disciplinas como la estadística, economía, la investigación de operaciones, las finanzas y otras con el fin de aportar soluciones a problemas de la Organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera información para proporcionar a personas relacionadas externamente con la organización (Bancos, accionistas, etc.)</li> <li>• Genera información sobre el pasado o hechos históricos de la organización.</li> <li>• La información que genera tiene que ser regulada por principios, normas y reglas contables.</li> <li>• Es un sistema obligatorio de acuerdo con la legislación mercantil</li> <li>• Proporciona con exactitud y precisión de los valores generados.</li> <li>• La Financiera se apoya en la información de cada área de la Organización.</li> </ul>

<sup>10</sup> Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editora McGraw-Hill. México, 2000. Pág.171.

Al igual que existen diferencias entre ellos, existen similitudes o igualdades entre ellas como se puede observar a continuación:

A) Tanto la Administración Financiera como la Administrativa se apoyan en el mismo sistema de información, ambas parten de los mismos datos.

B) Se puede observar que ambas exigen responsabilidad sobre la administración de los recursos puestos en manos de los administradores: la Administración Financiera verifica y realiza dicha labor a nivel global, mientras que la Administrativa lo hace por áreas o segmentos llegando al conjunto total de la empresa.”<sup>11</sup>

### **3.5. Análisis FODA**

“El análisis FODA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores posibilidades de éxito.

Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.”

El FODA es un instrumento que ayuda a establecer los factores internos y externos que tiene la empresa, y a su vez permite conocer la situación actual de cualquier organización; permitiendo de esta manera desarrollar un análisis oportuno y confiable, para que a través de esto se pueda acceder a la toma de decisiones.

#### **3.5.1. Importancia y aplicaciones del FODA**

El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles del negocio y en las diferentes funciones o departamentos.

#### **3.5.2. Objetivos del análisis FODA**

El objetivo del análisis FODA es orientarlo los factores que dirigen una organización determinado al éxito. Por esta razón, se busca establecer con claridad y objetividad las

---

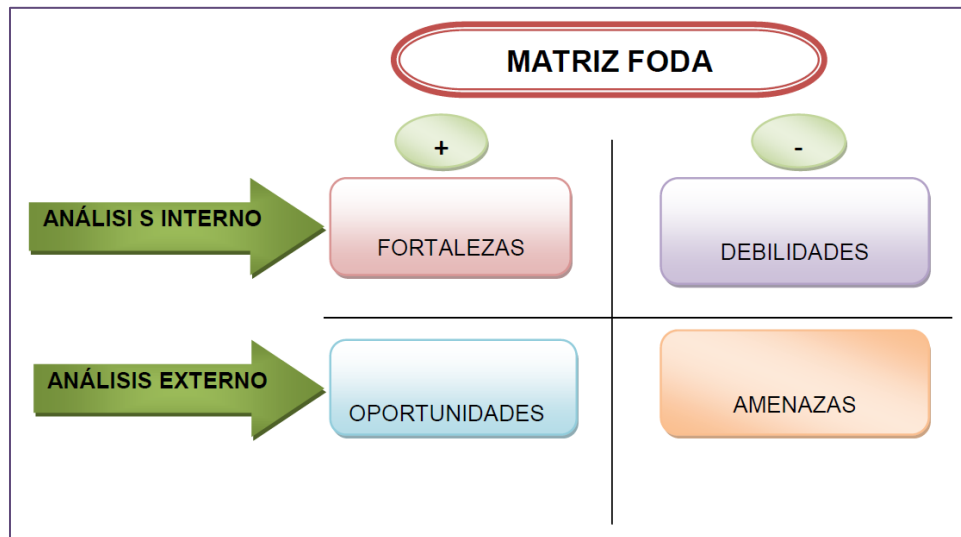
<sup>11</sup> <http://www.promonegocios.net/contabilidad/tipos-contabilidad.html>



fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para de esta manera poder evaluar correctamente la situación actual del negocio, y tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos del mismo.

Con el análisis FODA lo que se busca es que el negocio tenga argumentos que le permita conocer su desempeño, estructura, funcionamiento, frente a la inestabilidad de las condiciones existentes. En fin se trata de que con los elementos del FODA, el negocio pueda estar en condiciones de definir su misión, rediseñar su visión de futuro.

**Figura 7: Análisis FODA**



### 3.5.3. Elementos del FODA

#### 3.5.3.1. Fortalezas

Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

#### 3.5.3.2. Oportunidades

Son los elementos del ambiente que se puede aprovechar para ayudar a una mejora competitiva del sector, y de este modo favorecer al cumplimiento de la misión del negocio, el logro efectivo de sus metas y objetivos.

### **3.5.3.3. Debilidades**

Son los factores negativos que posee el negocio, se los denomina también como puntos débiles, son aspectos que delimitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo del sector y por lo tanto deben ser superados.

### **3.5.3.4. Amenazas**

Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Se define a grandes rasgos como toda fuerza del entorno (económico, laboral, normativo, etc.) que limita o reduce la capacidad de desarrollo del sector.

## CAPITULO IV

### 4. MARCO PRÁCTICO

#### EMPRESA COMERCIAL “OE SRL”

##### 4.1.Generalidades de la empresa

###### 4.1.1. Antecedentes

En el medio comercial existe una gran variedad de empresas familiares que nacen de la organización de uno o más miembros de una misma familia, al inicio realizan sus actividades de una manera empírica ya que no gozan de mayor organización económica creando la necesidad de integrar una metodología práctica y técnica en todos los niveles organizativos de la institución; considerando que sus procesos generan riesgos con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales.

La empresa necesita un sistema de control interno que le permita regular las actividades de varios departamentos que se están desarrollando de forma desordenada, lo cual ha generado información poco confiable. Ante esta necesidad, la presente Memoria Laboral cuenta con un grupo de políticas de control para las áreas de administración y finanzas que fueron analizados, procedimientos y actividades como ser la creación de manuales de procedimientos de control interno administrativos y financieros, para ser implementados en los procesos de la Empresa.

###### 4.1.2. Reseña histórica

La empresa comercial OE SRL. nace hace 25 años en la ciudad de La Paz a iniciativa de los señores Jesús Ortiz y María Luisa Erazo de Ortiz, con el objetivo principal de atender con rapidez las demandas de los pequeños artesanos que fabricaban calzados diferenciándose de la competencia por la buena atención al cliente y la variedad de productos ofrecidos.

En 1998 se abre la sucursal en la ciudad de Santa Cruz, el 2001 la sucursal Cochabamba y en 2012 la Sucursal de El Alto.

Hoy en día es la empresa más importante en el área de distribución de insumos para calzados de Bolivia.

### **4.1.3. Visión, Misión Y Objetivos**

#### **4.1.3.1. Visión**

Es formar un grupo humano altamente calificado e inspirado, capaz de generar servicios orientados a resultados tangibles, con énfasis en la satisfacción del cliente en un enfoque global en área de la distribución de insumos para la fabricación de calzados, bolsos y tapicería.

#### **4.1.3.2. Misión**

Es contribuir con productos y servicios de calidad, aportando a nuestros clientes innovación, capacitación, información y tecnología

#### **4.1.3.3. Objetivo general**

Vender más y mejor creando un relación de confianza con nuestros clientes, para consolidarnos como empresa líder del sector

#### **4.1.3.4. Objetivos específicos**

- Conservar los clientes actuales
- Incrementar nuestra participación en nuevos mercados
- Desarrollo de nuevos productos y servicios
- Mejorar la calidad de nuestros Recursos Humanos
- Mantener e incrementar el liderazgo en el mercado
- Contar con productos de calidad, acordes a la moda y a precios competitivos
- Maximizar las utilidades de la empresa
- Administrar eficientemente los recursos de la empresa
- Mantener y mejorar permanentemente nuestro nivel organizacional

## 4.2. Problemática

Identificar los procesos en una empresa es una tarea básica que permite contar con herramientas para trabajar eficazmente y con calidad.

La principal problemática de la empresa Comercial OE SRL ha sido la desorganización con la que ha ido desarrollando los procesos administrativos y financieros.

No se tenía en la empresa como función importante la del control interno, ya que se contaba con personal antiguo y según se creía de confianza, a medida que la empresa fue creciendo y posicionándose en el mercado fue delegando responsabilidades; a consecuencia de este importante crecimiento, los propietarios del negocio se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente cada uno de los requerimientos comerciales, administrativos y financieros, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esta situación, comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control en las áreas administrativa y financiera; ya que se había prestado más atención al área de comercialización y ventas.

En la gestión 2012 se produjo un fraude y desfalco en la sucursal de Cochabamba (con 2 asaltos planeados al momento de ir a depositar dinero al banco, engaño a clientes, incendio planificado de las instalaciones), siendo el daño hacia la empresa considerable tanto en mercadería como en dinero; inclusive material ya que el administrador de dicha sucursal para no ser detenido procedió al incendio de la misma y se dio a la fuga.

El creciente desarrollo de la Empresa, sus perspectivas futuras, y las exigencias que los clientes emitían, son la causa principal para que la Directiva y Gerencia General tomen la decisión de crear estrategias necesarias para enfrentar con solvencia los cambios que la empresa deberá atravesar.

Posteriormente se procedió a analizar estos acontecimientos que fueron provocados por:

- Falta de controles adecuados.
- Personal escaso y mal capacitado.
- Inexistencia de rotación de puestos.
- Documentación confusa e inexistente.

- Salarios bajos.
- Actividades incompatibles entre sí.

Se procedió al diseño de un sistema de control interno (políticas y estrategias) en las áreas que fueron más afectadas como ser la administrativa y financiera en la empresa

### **4.3. Descripción de la actividad laboral**

Tras los sucesos acontecidos se decidió realizar el trabajo mediante tres etapas importantes que fueron:

Etapas descriptiva: se realizó un inventario de datos, enumeración de elementos para lograr más amplia información, en el cual intervinieron cuatro elementos; la observación, comprobación, verificación y enumeración.

Etapas interpretativa: en esta fase se interpretó y juzgó la información. Para ello se tomó en cuenta tres tipos de causas: histórica, estructurales y coyunturales.

Etapas prospectiva: después de tener una visión más clara de las teorías y fundamentos al respecto, se asumió una posición frente a todo este cúmulo de información, lo que permitió actuar y evaluar la situación.

Esos tres métodos que se exponen permitieron analizar la información. Adicionalmente, a través del análisis y la síntesis se obtuvieron las deducciones que permitieron identificar, modificar o evaluar los resultados de la información recabada.

El control Interno, involucra todas las áreas de la empresa, por ello, el trabajo realizado se delimitó específicamente a la parte administrativa y financiera, es decir, de los distintos elementos que constituyen el control interno, (que se desarrollan en el marco teórico) se aborda exclusivamente los que tienen relación directa con el control administrativo-financiero.

La prevención del riesgo se planeó de modo que exista una expectativa razonable de detectar anomalías importantes resultantes del fraude y el error. Se establecieron procedimientos que se consideró cuando el auditor tiene motivos para creer que exista fraude o error.

#### **4.4. Evaluación del control interno en el área administrativa y financiera**

Primeramente:

- Se observó, probó y revisó los riesgos específicos de control, se identificó los más importantes y se empezó a vigilar constantemente su adecuada administración.
- Se simuló operaciones.
- Se revisó constantemente las conciliaciones de saldos con bancos, clientes, etc.
- Se realizó pruebas de cumplimiento de la eficacia de los controles.

Los siguientes son los procedimientos que se utilizaron para determinar las políticas y procedimientos para el sistema de control interno administrativo financiero:

##### **4.4.1. Relevamiento de la información de la Empresa**

En el análisis de la situación financiera de la empresa se necesitó la mayor obtención de información de la estructura financiera de la compañía: que procesos siguen en el desarrollo de sus actividades, el personal a cargo, revisión de la información contable hasta el momento. Se realizó una revisión general de la empresa con el fin de comprender y evaluar sus actividades; pasando desde la comprensión de su estructura, los servicios que brindan y las presentaciones que le permiten autofinanciarse.

##### **4.4.2. Consulta al personal de la Empresa.**

Para identificar qué tipo de control interno ha mantenido la empresa era necesario realizar consultas al personal de la organización en general, a través de estas se obtuvo un resultado más claro de la estructura de la empresa.

##### **4.4.3. Revisión de procesos dentro de la Empresa**

Para realizar el control interno en las áreas Administrativo y financiero es indispensable el análisis de los manuales, políticas y procedimientos empleados en la empresa que se encuentre relacionado con Cuentas a analizarse, se elaborara la documentación conjuntamente con el personal de la organización.

##### **4.4.4. Revisión de documentos y archivos de la Empresa.**

Ya que dentro de la empresa se halla la mayor fuente de documentación se utilizaran documentos y archivos de las áreas a analizar con la finalidad de identificar la funcionalidad dentro de la empresa.

#### **4.4.5. Observación de las actividades y operaciones de la empresa.**

Con la finalidad de entender de una mejor manera el desempeño de la empresa es importante indagar los procedimientos aplicados y asignados a todo el personal de la empresa para las actividades y operaciones de la misma, para este procedimiento se empleara los siguientes métodos de evaluación de control interno administrativo-financiero:

#### **4.4.6. Narrativo**

Este método corresponde a la descripción escrita de la estructura de control interno de la organización, la información se obtendrá por medio de entrevistas al personal de la empresa estas se desarrollaran de una manera eficiente y efectiva.

#### **4.4.7. Cuestionarios de control interno**

Los cuestionarios de control interno están compuestos por preguntas relacionadas sobre las actividades y procedimientos que se aplican a cada una de las áreas a analizarse.

### **4.5. Planeación de la auditoría**

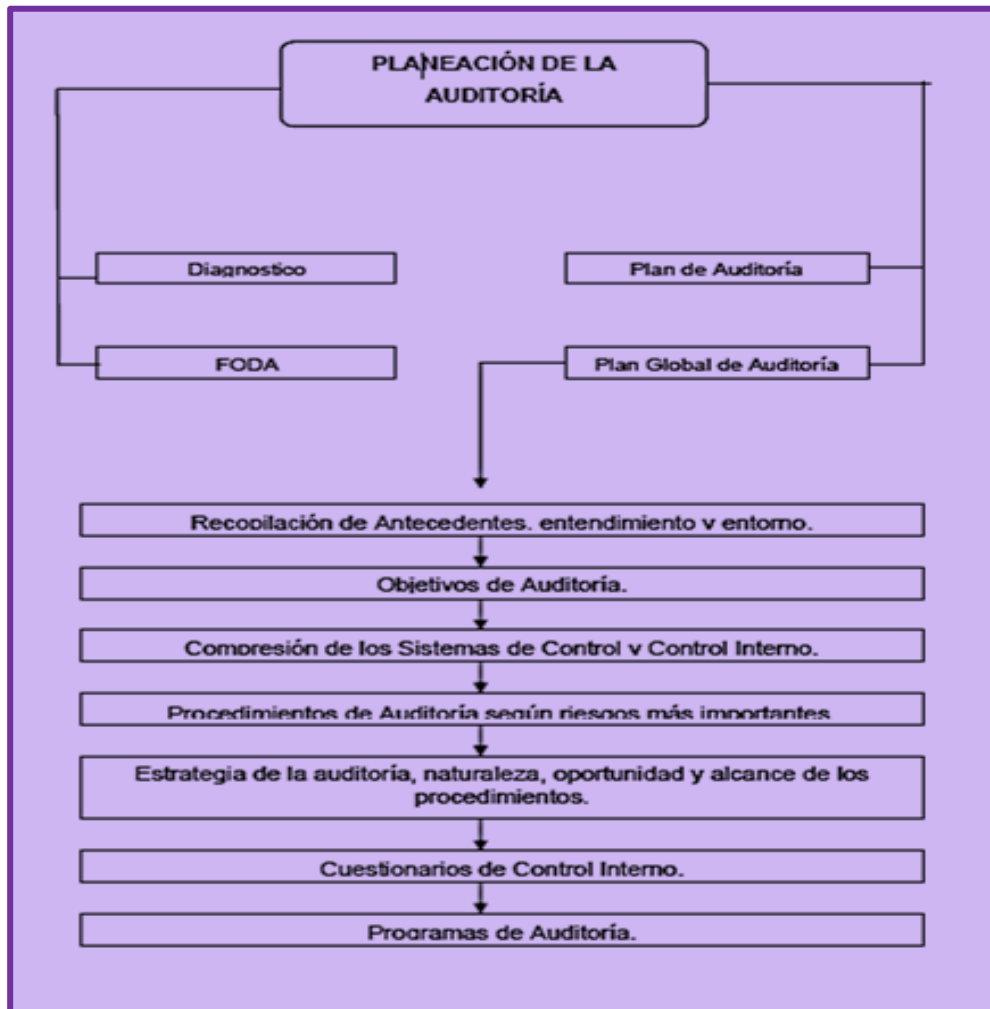
En esta etapa se realizó una investigación para definir los objetivos de la revisión, alcance, los procedimientos, recursos necesarios y la oportunidad para aplicarlos y precisarlos en el cuestionario y en el programa de auditoría.

Se identificó las áreas críticas y los problemas potenciales del examen, evaluando el nivel del riesgo para determinar la naturaleza y alcance de los procedimientos a aplicar.

La planeación permite identificar lo que debe hacerse durante una auditoría, por quien y cuando. Generalmente la planeación es vista como una secuencia de pasos que conducen a la ejecución de procedimientos sustantivos de auditoría; sin embargo este proceso debe proseguir en forma continua durante el curso de la auditoría.



**Figura 8: Planeación de la auditoría**



#### 4.5.1. Diagnostico FODA para las áreas administrativa y financiera

Para efectos de conocer la situación del área a examinar, se realizó un diagnostico mediante la técnica de análisis FODA en aras de determinar exactamente donde estamos parados, cual es la situación actual, con qué elementos contamos, o que tenemos que adquirir, que sabemos hacer bien, o que tenemos que aprender a hacer y con quien vamos a competir además de evaluar los escenario del entorno externo e interno, sobre los cuales día a día la Empresa OE SRL desarrolla sus operaciones, determinando aquellos aspectos positivos para reforzarlos y negativos para poner mayor cuidado y no dejar que afecten al desenvolvimiento presente ni futuro.

**Figura 9: Análisis FODA para la empresa OE SRL**

ANÁLISIS FODA PARA LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA EMPRESA COMERCIAL “OE SRL”	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuenta con áreas funcionales básicas de toda estructura organizativa.</li> <li>➤ Tiene definida su filosofía empresarial.</li> <li>➤ Capacidad para proyectar sus objetivos.</li> <li>➤ Llevan contabilidad formal.</li> <li>➤ Poseen sistema contable, aplicación de cuentas, formularios y estados financieros.</li> <li>➤ Empresa legalmente establecida.</li> <li>➤ Ubicación estratégica, sucursales en departamentos centrales.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Obtener manuales para procedimientos administrativos-financieros.</li> <li>➤ Mejorar los controles internos existentes.</li> <li>➤ Optimización de recursos a través de acciones preventivas.</li> <li>➤ Segregación de responsabilidades.</li> <li>➤ El negocio recibe sugerencias a cerca de las necesidades de los clientes.</li> <li>➤ Posicionamiento en el mercado, por la trayectoria</li> <li>➤ El negocio recibe sugerencias a cerca de las necesidades de los clientes.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se aplican medidas preventivas, sino de carácter correctivo.</li> <li>➤ Las operaciones no son contabilizadas en forma diaria.</li> <li>➤ No cuentan con manuales de procedimientos, políticas y funciones.</li> <li>➤ No cuentan con organigrama.</li> <li>➤ Deficiente sistema de Control Interno.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Carencia de procedimientos de Control Interno.</li> <li>➤ Limitaciones para el alcance de la auditoría.</li> <li>➤ Riesgo de control en los procedimientos administrativos financieros.</li> <li>➤ Presentación de información inoportuna.</li> <li>➤ Competencia desleal (contrabando).</li> <li>➤ No existe línea autoridad establecida.</li> </ul>

**4.5.2. Plan de auditoría** El plan de auditoria permite al auditor identificar las áreas críticas y los problemas potenciales de la empresa, se realizó este plan para obtener datos necesarios e informar acerca del objetivo de la auditoria.

Al diseñar el plan de auditoria se estableció un nivel de importancia relativa a modo de detectar en forma cuantitativa las representaciones erróneas de importancia relativa.

**4.5.3. Plan global de auditoria**

En este apartado el auditor debe desarrollar y documentar un plan global de auditoria describiendo el alcance y la conducción que se espera obtener del examen.

Entre los asuntos más importantes se consideró: conocimiento del negocio, comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno, riesgo e importancia relativa y naturaleza, tiempo y alcance de los procedimientos.

**4.5.4. Recopilación de antecedentes, entendimiento y entorno**

Es la primera actividad a realizar y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en el que se desenvuelve.

**Figura 10: Recopilación y revisión de información de la empresa "OE SRL"**

Detalle de la información	Documentado	
	SI	NO
✓ ¿Posee escritura de Constitución?	X	
✓ ¿Cuenta con una estructura organizativa?	X	
✓ ¿Posee una adecuada definición de mandos?		X
✓ ¿Tienen bien definida sus actividades?		X
✓ ¿Posee la empresa permisos legales de funcionamiento y operación? - Matriculas de comercio - Solvencias - Etc.	X	
✓ ¿Cuenta con Políticas para cada área de operaciones y funcionamiento?		X
✓ ¿Posee Manuales y Procedimientos de Control Interno?		X
<i>Observaciones:</i>		
F. _____ Gerente General		
F. _____ Auditor		

#### **4.5.5. Objetivos de la auditoria**

Determinar si la entidad ha cumplido en el desarrollo de sus operaciones con las disposiciones legales que le sean aplicables, sus reglamentos, sus estatutos y las decisiones de los órganos de dirección y administración.

Se evaluó la estructura del control interno, así mismo, la eficiencia en el logro de los objetivos previstos por la empresa y el grado de eficiencia y eficacia con que se han manejado los recursos disponibles.

#### **4.5.6. Comprensión de los sistemas de control y control interno.**

Para llevar a cabo una auditoria es importante que el auditor obtenga un conocimiento del giro de la empresa, además debe realizar una revisión apropiada del sistema de control y control interno obteniendo así las bases necesarias para desarrollar sus procedimientos de auditoria.

Se evaluó el sistema de control interno para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos que habrán de aplicarse para lograr el objetivo de la auditoria.

El estudio y evaluación del sistema de control interno se efectuó examinando principalmente los controles que contribuyen a la salvaguarda de los recursos, la exactitud y confiabilidad de los registros y la observancia de la normatividad aplicable.

#### **4.5.7. Procedimientos de auditoria según riesgos más importantes**

Se evaluó los riesgos más importantes tales como: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección, según su grado de importancia relativa en las diferentes áreas del control interno de la empresa OE SRL, en áreas de conducir los procedimientos, estrategias y técnicas adecuadas con la finalidad de reducir el riesgo presente en el control administrativo financiero.

#### **4.5.8. Estrategia de la auditoria, naturaleza y alcance de los procedimientos**

Para realizar una auditoria interna se necesita utilizar las siguientes estrategias:

##### **4.5.8.1. Pruebas de control**

Estas pruebas serán realizadas para obtener la evidencia necesaria sobre la operación efectiva de los sistemas de control interno administrativo-financiero, con el fin de prevenir, detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa. Se realizó una inspección de los documentos que soportan las transacciones para obtener evidencia de la auditoria determinando si los controles internos han operado apropiadamente o no.

#### 4.5.8.2. Procedimientos sustantivos.

Estos procedimientos le servirán al auditor para obtener evidencia de auditoria con el fin de detectar representaciones erróneas de importancia relativa en las áreas que evaluar.

#### 4.5.8.3. Procedimientos analíticos

El auditor deberá aplicar procedimientos analíticos en la etapa de planeación, para ayudar en la comprensión del negocio y la identificación de áreas de riesgo potencial.

#### 4.5.9. Método de Cuestionario para Evaluar el Sistema de Control Interno

Uno de los medios más utilizados en la recopilación de la información necesaria para la revisión y evaluación adecuada del sistema de control interno, es el conocido cuestionario de control Interno, este consiste en la evaluación con base a preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen.

Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá una evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados. La aplicación de cuestionarios ayuda a determinar las áreas críticas de una manera uniforme.

#### 4.5.10. Método Narrativo o de Prosa para Evaluar el Sistema de Control Interno

Consiste en la descripción hecha por el personal, como producto de entrevistas, encuestas, tanto escritas como verbales, detallada los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno y sus elementos, para las distintas áreas de la Empresa, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

A continuación se presenta la clasificación de los cuestionarios:

ADMINISTRATIVOS	FINANCIEROS
➤ Ambiente de control.	➤ Cuentas por cobrar.
➤ Estructura Organizativa.	➤ Inventarios.
➤ Recursos Humanos.	➤ Activos fijos.
➤ Capacitación.	➤ Proveedores.
	➤ Caja chica.
	➤ Dinero en custodia.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
AMBIENTE DE CONTROL					
Nombre del informante:		Hecho por:			
		Fecha:			
Objetivo:		Revisado por:			
Evaluar el ambiente de control sobre el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa		Fecha:			
Preguntas		Observaciones			
		N/A	SI	NO	MARCA
<b>1. Integridad y valores éticos</b>					
¿Se han establecido en forma documentada los principios de Integridad y Valores Eticos de la organización, a través de un Código de Conducta, que determinen la política de la misma respecto de asuntos críticos donde pueden verificarse conflictos de intereses?				X	
<b>2. Confianza Profesional</b>					
¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?				X	
¿Se han definido las competencias/capacidades necesarias y perfiles requeridos?				X	
¿Existe en la Empresa un plan de carrera donde se contemple cada uno de los puestos previstos en la organización?				X	
¿Existe un plan de capacitacion de la organización que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?				X	
¿Se realiza una evaluacion periodica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y perosnales de mayor capacitacion?				X	
¿Se comunica a cada uno de los interesados?				X	
<b>3. Atmosfera de confianza mutua</b>					
¿Se fomenta en la empresa una actitud de confianza entre los empleados y entre ellos y los niveles directivos?				X	
¿Se contrarestan las actitudes divisionistas entre las distintas areas de la organización?				X	

<b>4. Filosofía y estilo de la Dirección</b>			
¿Se manifiesta el interés de la Gerencia de la empresa con el sistema de Control Interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos y otros medios que permita percibir a toda la Organización el compromiso de la Alta Dirección con el sistema de control interno?			X
¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable como financiera?			X
<b>5. Misión, Visión, Objetivos y Políticas</b>			
¿Existe un plan que incluya la Visión, Misión, Principios o valores de la organización como Objetivos, Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (FODA) y definición de procesos o actividades críticas?			X
¿Es consistente con la misión y función definida en el instrumento de creación de la organización?			X
¿Esta adecuadamente difundido a través de toda la organización?			X
<b>6. Organigrama</b>			
Cuenta la empresa con una estructura organizativa que: *Manifieste claramente las relaciones jerárquico-funcionales de la Organización? * Exponga las unidades ejecutoras de cada programa/ proyecto? * permita el flujo de información entre las áreas?			X
¿Se contrarrestan las actitudes divisionistas entre las distintas áreas de la organización?		X	
<b>7. Asignación de autoridad y responsabilidad</b>			
¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables en cargos críticos?			X
¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro de la organización?			X
¿Son los cargos más altos de la organización cubiertos por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?			X
<b>8. Políticas y prácticas del personal</b>			
¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación y sanción de personal?			X
¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?			X
¿Se verifican los antecedentes judiciales de los postulantes, previo a su ingreso?		X	
¿Se evalúan periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?			X





CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
RECURSOS HUMANOS					
Nombre del informante:		Hecho por:			
		Fecha:			
Objetivo:		Revisado por:			
Verificar el proceso de selección y reclutamiento del personal		Fecha:			
Preguntas		Observaciones			
		N/A	SI	NO	MARCA
GENERALES					
1. ¿Se cuenta con un sistema de administración del personal?			X		
2. ¿Existen pláticas, procedimientos y objetivos para la contratación e inducción del personal?				X	
3. ¿Se lleva a cabo análisis y valuación de puestos?				X	
4. ¿Existen procedimientos documentados para efectuar movimientos de personal?				X	
5. ¿Se documentan los requerimientos para el reclutamiento y selección del personal?				X	
6. ¿Existe un sindicato en la entidad?		X			
7. Se dispone de los siguientes manuales en el área de Recursos Humanos:					
* Manual de bienvenida				X	
* Manual de descripción de puestos.					
* Manual de funciones.					
* Manual de políticas.					
8. ¿Existe programa de capacitación y desarrollo de personal?				X	
9. ¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir mayor control de su trabajo?				X	
10. ¿Se ha desarrollado relación de confianza fundamentada en la: honestidad, apertura, respeto de los miembros?				X	
11. ¿Considera que la organización funciona en términos inteligentes?				X	
12. ¿Los niveles de decisión han desempeñado la función de facilitadores en el trabajo?				X	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS					
CAPACITACIÓN					
Nombre del informante:		Hecho por:			
		Fecha:			
Objetivo:		Revisado por:			
Evaluar la importancia de las capacitaciones al personal de la empresa.		Fecha:			
Preguntas		Observaciones			
		N/A	SI	NO	MARCA
GENERALES					
1. ¿Existen políticas definidas para la capacitación del personal de la organización?				X	
2. ¿El departamento de Recursos Humanos toma en cuenta las necesidades de capacitación de los empleados?				X	
3. ¿Si se toman en cuenta los requerimientos requeridos por los empleados, que tipo de capacitaciones se les brinda?		X			
4. ¿Cada cuánto tiempo se brindan las capacitaciones al personal?					
* Mensual		X			
* Trimestral					
* Semestral					
* Anual					
5. ¿Las capacitaciones al personal se desarrollan dentro o fuera de la empresa?		X			
6. ¿Qué tipo de conferencistas se contratan para las capacitaciones del personal?		X			
* Nacionales.					
* Extranjeros.					
7. ¿Existe un plan anual de capacitaciones para el personal?				X	
8. ¿Existe un presupuesto anual para el desarrollo de estas capacitaciones?				X	



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS					
INVENTARIOS					
Nombre del informante:		Hecho por:			
		Fecha:			
Objetivo:		Revisado por:			
Evaluar el control Interno aplicado al área de inventarios.		Fecha:			
Preguntas		Observaciones			
		N/A	SI	NO	MARCA
<b>GENERALES</b>					
<b>Registros Contables</b>					
1. ¿Autorizan movimientos de inventarios los que manejan registros contables?			X		
2. ¿Existe un documento que sirve para registrar las entradas al inventario?			X		
3. ¿Se envían al departamento de contabilidad, copia de los documentos que originan movimiento de inventario?			X		
4. ¿Requieren los ajustes la aprobación de un funcionario?				X	
5. ¿Existe una política contable para el control de los inventarios excesivos, dañados, obsoletos o de lento movimiento?				X	
6. ¿Los métodos de valuación utilizados, son aplicados consistentemente?				X	
<b>Inventarios Físicos</b>					
7. ¿Usa un instructivo para la toma de los inventarios físicos?			X		
8. ¿Con qué periodicidad son practicados?					al año
9. ¿Se practican inventarios físicos totales cuando menos una vez al año?			X		
10. ¿Se interrumpen los movimientos de inventario durante la toma física de las mismas?				X	
11. Preveen los procedimientos para la toma de inventarios:				X	
* ¿Doble conteo?					
* ¿Más de una persona en cada conteo o medición?					
* ¿Pruebas adicionales de algún empleado independiente?					
12. ¿Se han adoptado medidas para segregar inventarios que no sean propiedad de la Empresa?				X	







<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>EVALUACION DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS</b>					
<b>CAJA CHICA Y DINERO EN CUSTODIA</b>					
Nombre del informante:		Hecho por:			
		Fecha:			
Objetivo:		Revisado por:			
Evaluar el control Interno aplicado al área de Tesorería.		Fecha:			
<b>Preguntas</b>		<b>Observaciones</b>			
		<b>N/A</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>MARCA</b>
<b>GENERALES</b>					
<b>General</b>					
1. ¿Se halla el sector separado de otros?				X	
2. ¿Están las funciones dentro del sector de Caja de tal modo que faciliten al máximo el control interno posible dentro de el?				X	
3. ¿Están claramente definidas las líneas de autoridad y responsabilidad?				X	
4. ¿Existen manuales de procedimientos y de funciones escritos?				X	
5. ¿Hay normas o instrucciones por escrito?				X	
6. ¿Se encuentra todo el personal que participa en cobros pagos, manejo de efectivo y valores?					
7. ¿Debidamente afianzado?				X	
8. ¿Obligado a tomar vacaciones anuales?				X	
9. ¿En tal caso son sus funciones realizadas por otros empleados?				X	
10. ¿Las funciones del cajero están limitadas a las específicas de la Caja?				X	
11. ¿Tiene prohibido el cajero el acceso a la registración contable y las cuentas de deudores o clientes?				X	
<b>Desembolsos de dinero en efectivo</b>					
1. ¿Se realizan depósitos por las ventas a diario?			X		
2. ¿Existen normas o procedimientos al efecto?				X	
3. ¿Los montos de la Caja Chica son adecuados?				X	
4. ¿Esta la Caja Chica bajo la responsabilidad del cajero?			X		
5. ¿Se ha establecido una suma máxima o límite a pagar en efectivo?				X	





## 4.6. Presentación y análisis de los resultados

### 4.6.1. Procedimiento para el análisis de los resultados:

Los resultados se presentaron de la manera siguiente:

- Un análisis detallado de todos los procedimientos de Auditoría que se llevan a cabo anualmente; con la finalidad de detectar las debilidades encontradas.
- Un resumen analítico de las debilidades del sistema de control interno actual.
- Una propuesta de las medidas que se deben aplicar para convertir las debilidades en fortalezas y corregir las irregularidades en los procedimientos.

El cuestionario consistió en un esquema formal de preguntas abiertas; el cuál se aplicó a una muestra de la población, constituida por 10 (diez) personas (Gerentes, Jefes de área, auxiliares y personal básico). Los datos aportados suministraron una valiosa información para el análisis y consecución del objetivo de la presente memoria laboral.

Se utilizó un análisis cualitativo de la información a través de la observación directa y las entrevistas. En el caso de los cuestionarios, estos se analizaron cuantitativamente, utilizando cuadros, gráficos y análisis porcentuales.

La forma de aplicación del instrumento seleccionado fue:

- Aplicación directa-personal (cara a cara).
- Por correo.

### 4.6.2. Resultados de la encuesta:

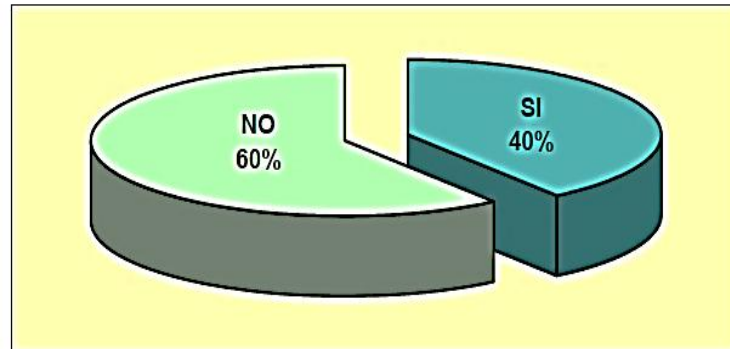
A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada en la Empresa OE SRL, con el instrumento de recolección de datos diseñado en la investigación:

**Pregunta 1 ¿Conoce Ud. la existencia de un sistema Control Interno en la empresa OE SRL?**

**Cuadro 1:**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a	4	40%
b	6	60 %
Total	10	100 %

**Figura 11: Conocimiento de la aplicación de control interno en la empresa OE SRL**



En la interpretación se puede denotar que el 40% de los encuestados si conoce que existe el control interno, mientras que un 60% dice no conocer el control interno en la empresa OE SRL.

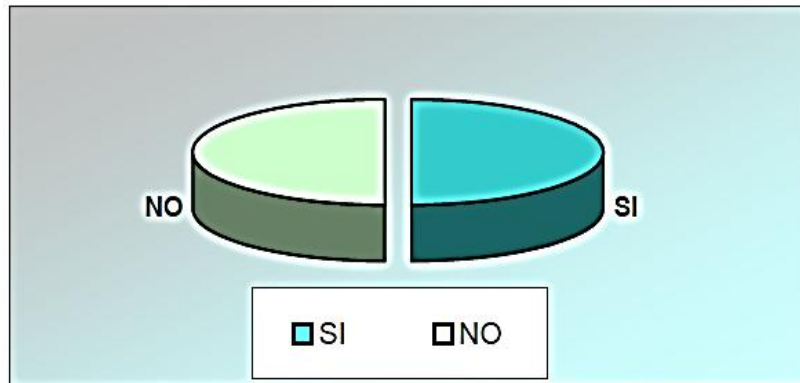
En el análisis se explica que los controles internos que se aplican en las áreas Administrativa y Financiera en la empresa comercial OE SRL, no son dados a conocer por los responsables de ello, lo cual acarrea un desconocimiento de los integrantes de la organización sobre uso o manejo de las diferentes herramientas que se utilizan para el logro de las metas y objetivos de la organización.

**Pregunta 2.- ¿Conoce Usted las actividades que abarca el control interno en la empresa comercial OE SRL?**

**Cuadro 2:**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a	5	50%
b	5	50 %
Total	10	100 %

**Figura 12: Conocimiento de actividades de control interno en la empresa OE SRL.**



En la interpretación se observa que el 50% de los encuestados se inclina a la afirmación de que conoce las actividades que abarca el control interno en la empresa OE SRL, y el otro 50% coinciden en que no conocen las actividades.

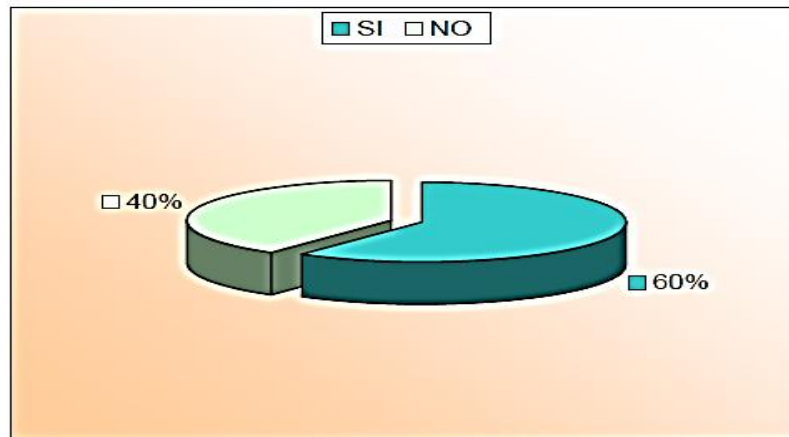
Esto nos confirma en el análisis del presente ítem que la empresa comercial OE SRL, a través de sus departamentos no hace circular información de las actividades que se realizan para cumplir con el control interno, lo que conlleva a la dificultad de mantener la organización en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión a fin de minimizar imprevistos en su desarrollo.

**Pregunta 3.- ¿Conoce Usted los procedimientos y normas establecidos en su área de trabajo?**

**Cuadro 3:**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a	6	60%
b	4	40 %
Total	10	100 %

**Figura 13: Conocimiento de normas y procedimientos de trabajo.**



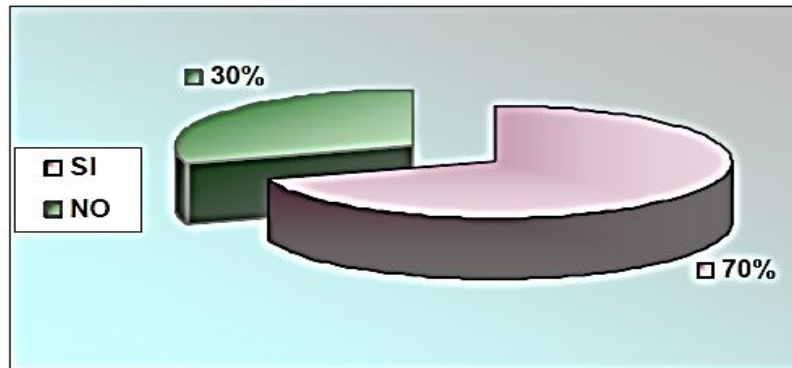
En la interpretación y análisis se puede denotar que el 60% de los encuestados coinciden que no conocen las normas y Procedimientos establecidos en las áreas donde están asignados para realizar sus actividades, mientras que un 40% si conoce cada Norma y Procedimiento que tengan que ver con las actividades que le fueron designadas. Se observa que existe una carencia de políticas para hacer llegar y dar a conocer los medios por el cual se conozcan las normas y Procedimientos establecidas en cada una de las áreas de trabajo y que a pesar de las diferencias de los en los porcentajes obtenidos, la organización no tiene acceso a toda la información como ser normas y procedimientos ya que no existen manuales.

**Pregunta 4.- ¿Conoce Usted el organigrama de la empresa comercial OE SRL?**

**Cuadro 4:**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a	7	70%
b	3	30 %
Total	10	100 %

**Figura 14: Conocimiento del Organigrama de la Empresa OE SRL**



En la interpretación y análisis se puede denotar que el 30% de los encuestados coinciden que si tienen conocimiento de algún organigrama, mientras que un 70% dice no conocer de la existencia de un organigrama.

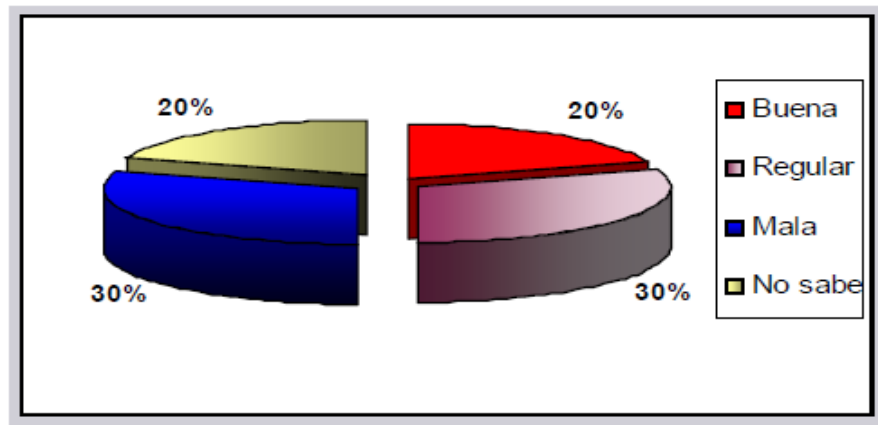
La empresa Comercial OE SRL no ha contado con una estructura adecuada donde se establezcan las funciones y divisiones del trabajo que cada departamento debe cumplir, no ha habido una correcta coordinación y comunicación de las mismas, careciendo de políticas y procedimientos que debería existir para un trabajo eficaz dentro de la organización.

**Pregunta 5.- ¿Cómo considera Usted el sistema de control interno en la empresa OE SRL?**

**Cuadro 5:**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
a	2	20%
b	3	30%
c	3	30%
d	2	20 %
Total	10	100 %

**Figura 15: Consideraciones del sistema de control interno de la empresa OE SRL.**



En la interpretación se pueden observar diferentes opiniones que resultaron de los empleados encuestados. Un 20% expresa que el sistema de control interno de la empresa OE SRL es bueno, un 30% dice que es regular, otro 30% dice ser malo y por ultimo un 20% no sabe o no contesto. El análisis de este ítem 5 nos indica que no hay un sistema de control interno del cual se pueda decir con firmeza y exactitud que es el mejor, esto suele suceder cuando no existen estrategias para aplicar las herramientas necesarias y no ser perseverante para alcanzar las metas y los objetivos de la organización.

#### 4.6.3. Deficiencias encontradas en la estructura

Una vez aplicados los cuestionarios de control y después de evaluar los mismos se ha podido comprobar que la empresa OE SRL cuenta con deficiencias en el ámbito administrativo y financiero. Las principales observaciones son las siguientes:

OBSERVACION	Nº	RECOMENDACIONES
<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>		
No se encuentra establecido manual de procedimientos	1	Implementar manual de procedimientos para aprovechar mejor los recursos de la empresa.
No se encuentra establecido un manual de funciones para cada funcionario o trabajador que permita	2	Implementar un manual de procedimientos específicos por área y puesto de trabajo que permita delimitar funciones y

delimitar su desempeño.		responsabilidades.
No cuenta con Organigrama que informe como esta estructurada la empresa y sus líneas de autoridad.	3	Elaborar organigrama a la medida de las necesidades de la empresa, mostrando la realidad administrativa, la distribución de las secciones, las líneas de autoridad, etc.
No se realiza la selección de personal hábil y capacitado.	4	El personal debe ser seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, así como dentro del marco legal correspondiente.
No se realizan capacitaciones con frecuencia para el personal de la Empresa.	5	El recurso humano de la entidad es el más importante para su desarrollo, por lo que es recomendable que el personal obtenga frecuente capacitación para su mejor desenvolvimiento
No se ejecuta la rotación de personal, y no existe un cronograma de vacacion.	6	Se debe realizar el cronograma de vacacion del personal ya que deben hacer uso de este derecho e implementar la rotación del personal.
<b>AREA FINANCIERA</b>		
No existen políticas y procedimientos contables	7	Se debe elaborar políticas y procedimientos contables para evitar que la empresa maneje la información en forma errónea, con falta de claridad, rapidez y precisión en los resultados provocando posibles fallos y retrasos en la información financiera.
No se encuentran establecidas políticas y procedimientos para el manejo del fondo de caja chica.	8	Elaborar un manual de procedimientos en el que se incluyan lo pertinente para el manejo de la caja chica de la Empresa.



No se encuentran establecidos topes máximos para gastos destinados de caja chica.	9	Es recomendable dar topes máximos a los valores de reposiciones de caja chica para evitar acumulaciones y que los encargados se queden sin efectivo para usos necesarios.
No se preparan informes de cuentas mensuales sobre cuentas por cobrar.	10	Es recomendable que se solicite de manera continua informes financieros y sobre todo sobre la cartera de la Empresa para conocer la realidad de la misma.
No existen políticas y procedimientos para el manejo de activos fijos.	11	Se debe elaborar un manual para la administración y manejo de activos fijos.
No se encuentran inventariados y codificados los activos fijos a la presentación del balance.	11	Se recomienda que se realice la codificación de los activos fijos para tener un mayor control.
Las operaciones no son registradas de manera inmediata.	12	La información contable debe ser registrada de forma inmediata para evitar problemas futuros o inconvenientes.
No cuenta con pólizas de seguro	13	Se debe promover el uso de polizas de seguro en dinero, bienes, contra siniestros, de tal manera que se eviten pérdidas innecesarias, y se asegure la recuperación del bien.
No se realiza depósitos de dineros inmediatos ni exactos.	14	Los ingresos recaudados por todo organismo o entidad, deben ser revisados, depositados y registrados en forma intacta, en el menor tiempo posible desde su recepción o el siguiente día hábil.

Todo lo expuesto a través del diagnóstico realizado, cuestiona varios aspectos en el ámbito administrativo que deben ser evaluados y subsanados por el directorio y gerencia general de la empresa a fin de mejorar la eficiencia en la ejecución de actividades y poder lograr los objetivos planteados por la empresa OE SRL.

Si bien la empresa OE SRL cuenta con toda la documentación que respalda su funcionamiento, no cuenta con manuales, que de alguna manera regulen las actividades de la empresa tropezando con dificultades de tipo administrativo y financiero.

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como para la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.<sup>12</sup>

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, sus elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes; tales como manuales de funciones procedimientos y políticas, instrumentos necesarios en toda organización, para establecer el “**Qué**” debe hacer en cada situación que se presenta en la organización y “**Cómo**” debe hacerlo, llevando a la organización por un recorrido claro para ejecutar sus actividades, ya que al no contar con una Estructura Formal que respalde las actividades que desarrolla la organización ha ocasionado que los recursos se malgasten desgastando los esfuerzos que el personal realiza para ejecutar su trabajo, y dando origen a la duplicidad de funciones, se trabaja sobre la base de funciones establecidas en forma verbal por lo tanto la asignación de funciones es realizada de manera informal, dependiendo principalmente de criterios personales de la Directiva y Gerencia General.

Esta situación genera la falta de efectividad de las operaciones, ya que existe confusión en las funciones que se deben cumplir para ejecutarlas. También se pudo percibir que ocasiona la falta de coordinación en los diferentes niveles de empleados ya que no se cuenta con mecanismos con los que se pueda homogenizar los distintos grupos de enseñanza y otras actividades relacionadas al cargo.

---

<sup>12</sup> Gomez ceja, franklin Benjamin Guillermo; “Organización y Metodos un Emfoque Competitivo”; Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores; 1998; Pag.385

La falta de procedimientos de control interno en el área administrativa a originado que tanto las autoridades de la Organización como los empleados no dispongan de la información necesaria para el desempeño de funciones en cada cargo generando duplicación de funciones, retrasos en las actividades y desperdicios de recursos por lo que es indispensable el diseño de un sistema de control interno administrativo que permita una correcta distribución de funciones, desempeño de las actividades en forma eficiente y eficaz a la vez que se optimiza los recursos generando la sostenibilidad a la Organización.

Se ha podido evidenciar que la institución, actualmente no cuenta con un organigrama quien responda a sus necesidades y que sea un documento informativo de cómo está estructurada la empresa OE SRL y cuáles son las líneas de autoridad.

La estructura orgánica que manejan es de forma verbal; es decir no cumple las formalidades que debe cumplir una empresa establecida legalmente. Esta situación origina la falta de coordinación entre los funcionarios para la ejecución de actividades, ya que no se pueden identificar las diferentes relaciones existentes entre las instancias de la empresa además conlleva a no contar con manuales que reglamenten las funciones y procedimientos de las mismas. Al no existir dichas formalidades las actividades no se las realiza de manera uniforme generando desorden en el proceso de información.

La empresa en la mayoría de los casos ha contratado personal que no es idóneo con su área de trabajo, la aplicación de este principio permite que cada puesto de trabajo disponga del personal idóneo, seleccionado bajo criterios técnicos que se relacionen con su especialización, el perfil del puesto y su respectiva jerarquía, así como dentro del marco legal correspondiente.

Así como se contrató personal que no es idóneo, tampoco se hizo la debida capacitación en las diferentes áreas de trabajo, a consecuencia la empresa no dispone de los recursos humanos capacitados para responder a las demandas del mercado, para lo cual la organización deberá programar la capacitación de su personal en los distintos campos y sistemas que funcionen en su interior, para fortalecer el conocimiento y garantizar eficiencia en los servicios que brinda.

A la mayoría del personal se le ha negado el salir de vacaciones con la creencia errónea de que es mejor pagarlas y tener presente al empleado en su área de trabajo; las vacaciones y rotación de personal, generan la especialización de otros y motiva el descanso anual de aquellos que hacen uso de este derecho; además permite el descubrimiento de nuevas ideas de trabajo y eventuales malos manejos

Desde el punto de vista humano y social, las vacaciones generan la recuperación de las energías perdidas durante el trabajo, por lo que la aplicación de este principio, es importante para que los trabajadores de los distintos niveles de la organización convivan con armonía.

La empresa no hace un análisis del presupuesto, de ingresos, gastos de la Empresa, no realiza indicadores financieros y de gestión, a fin de obtener un adecuado seguimiento y control de su desempeño.

La falta de un sistema de control interno en la elaboración y manejo del Presupuesto a generado desviaciones al no ser asignadas adecuadamente las cuentas de mayor prioridad para el desarrollo de las actividades de la Organización por lo que se ha hecho necesario la implementación de un sistema de control a través del cual se logre planificar, ejecutar y supervisar el presupuesto para distribuir adecuadamente los recursos.

La falta de procedimientos control interno financiero a provocado que el personal del área maneje la información en forma errónea, con falta de claridad, rapidez y precisión en los resultados provocando posibles fallos y retrasos en la información financiera para la toma de decisiones, por esta razón se ha diseñado el sistema de control interno financiero que permita obtener un registro e información financiera rápida, veraz, confiable, segura y bajo las normas y principios contables.

La falta de implementación de un sistema de control en el área financiera por medio de políticas y procedimientos contables ha hecho que la persona que entra a trabajar no sepa del manejo de la información contable por lo que es indispensable la creación de Políticas y Procedimientos que sirva de guía para el personal de reciente ingreso con su aplicación práctica y así evitar pérdidas de tiempo en el manejo de la información.

Para buscar mejorar la gestión administrativa y proyectar el futuro se deben elaborar Manuales de finanzas que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.

Los ingresos recaudados por todo organismo o entidad, deben ser revisados, depositados y registrado en forma intacta, en el menor tiempo posible desde su recepción o el siguiente día hábil.

La aplicación de este principio, generalmente esta en directa relación al riesgo que representa el trabajador para la organización en el sector que ha sido colocado, especialmente en las áreas que tienen que ver con el manejo y custodia de bienes y valores, en la empresa no se tomó una acción preventiva al respecto, ni se aseguró dinero, bienes donde es prudente promover el uso de pólizas de seguros contra siniestros, de tal manera que se eviten pérdidas innecesarias, y se asegure la recuperación del bien.

No se encuentran establecidas políticas y procedimientos para el manejo del fondo de caja chica, también no establecidos tope máximos para gastos destinados de caja chica.

Se debe elaborar un manual de procedimientos en el que se incluya lo pertinente para el manejo de la caja chica de la Empresa. También es recomendable dar tope máximos a los valores de reposiciones de caja chica para evitar acumulaciones y que los encargados se queden sin efectivo para usos necesarios.

Sin embargo, a pesar de las deficiencias encontradas es importante mencionar que tanto el directorio como la gerencia general están conscientes de que la empresa se encuentra constituida con aspectos informales y que es una necesidad formalizar a través de la realización y aplicación de los mismos.

#### **4.7. Control interno administrativo y financiero actual**

Al obtener la señalización de las deficiencias encontradas en la estructura de la empresa OE SRL, luego del análisis de los datos obtenidos se presentan los resultados en función de los objetivos propuestos en esta Memoria Laboral, el mismo que será de mucha utilidad ya

que ayudará a organizar los procedimientos de las unidades administrativas, segregación de funciones, permitirá delimitar las responsabilidades y obligaciones, las tareas que debe reportar los diferentes procesos, logrando con esto la optimización de recursos ya que se evita la pérdida de tiempo y en muchas ocasiones la duplicidad de funciones en el personal.

Al implementar el presente diseño de sistemas de control interno Administrativo y Financiero dirigido a la empresa OE SRL se llegó a mejorar la situación actual de la empresa. Para lograrlo se realizó reuniones entre directivos y empleados en los que se difundió los cambios propuestos para el funcionamiento de la empresa, así como sus beneficios para que cada uno de los integrantes colabore en el cambio del nuevo sistema.

Con la aplicación del sistema de control financiero para la elaboración y manejo del presupuesto, se llegó a disminuir las desviaciones, y se llegó a tener una mejor asignación del presupuesto en base a las necesidades prioritarias. Para lo cual se planificó también una capacitación al personal del área sobre los cambios realizados en este tema.

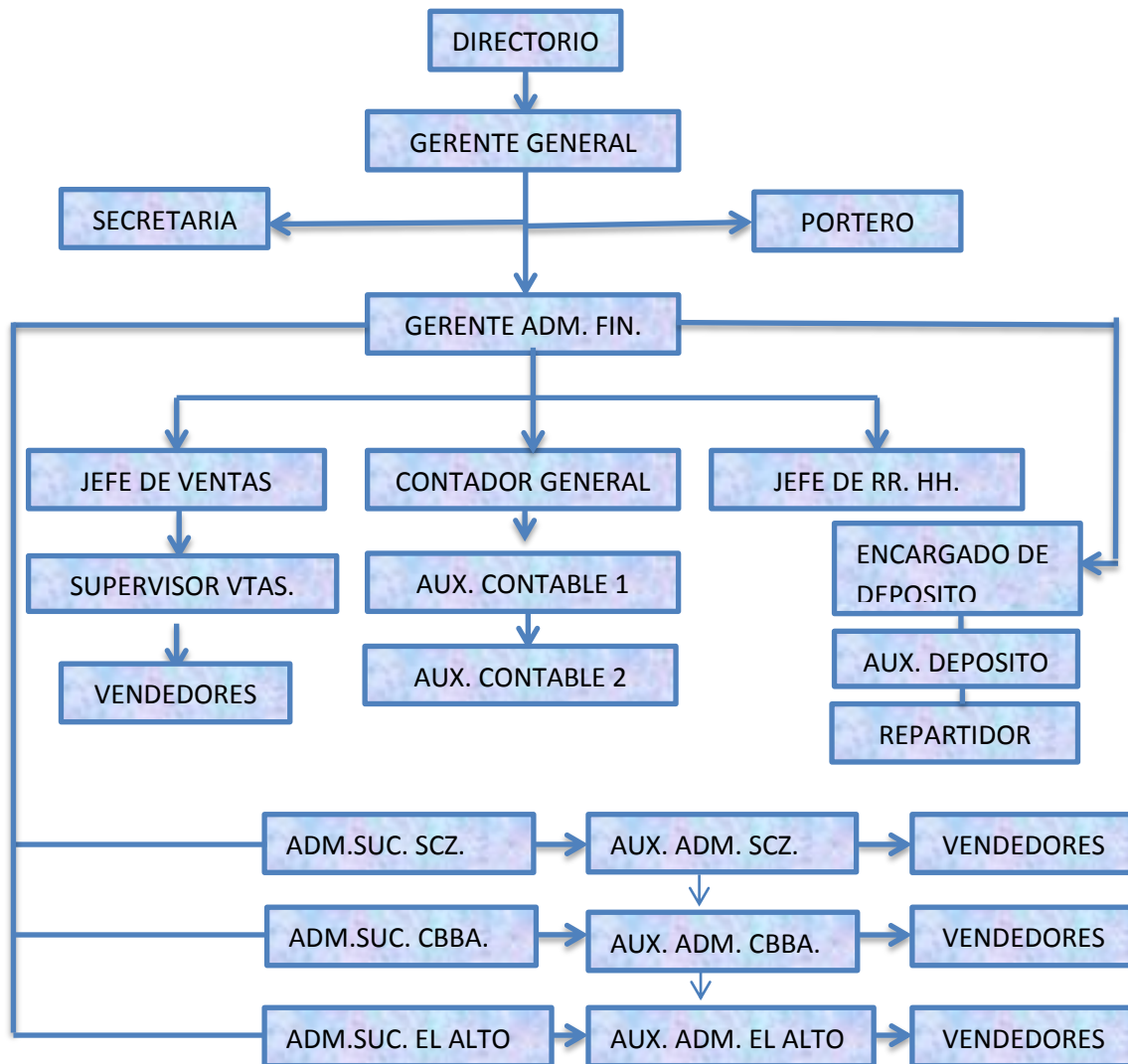
Con el diseño e implementación del sistema de control interno en el área financiera que incluye instructivos para el manejo de dinero y un programa contable nos facilitará obtener una información financiera rápida, confiable segura y estar actualizada en cualquier momento para los informes que nos soliciten los directivos y el directorio.

#### **4.7.1. Estructura organizacional actual**

Con el diseño e implementación del sistema de control interno en el Área Administrativa quedó especificado el perfil de puestos de cada cargo, sus funciones y responsabilidades, la visualización de la estructura organizacional de la empresa definiendo los niveles de autoridad, los procedimientos vinculados al área administrativa para que exista una mejor información, coordinación y supervisión de actividades todo esto se logró con información de los cambios propuestos al personal de la empresa.

Se sugirió realizar evaluaciones periódicas de acuerdo a las actividades de cada cargo para establecer los puntos débiles y aquello en los cuales necesitan ser capacitados mejorando el rendimiento laboral y permitiéndonos alcanzar las metas propuestas.

**Figura 16: Organigrama actual**



#### 4.7.2. Logros y Beneficios

Después de implantado el sistema de control interno en las áreas con mayor riesgo se logró:

- Agilizar el estudio de la organización.

- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en la relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- Funcionar como medio de relación con organizaciones.
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

#### Beneficios:

- Se redujo los riesgos de corrupción.
- Se promovió el desarrollo Organizacional.
- Se logró mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.
- Se protegió los recursos y bienes de la empresa, y el adecuado uso de los mismos.
- Se logró contar con información confiable y oportuna.
- Se fomentó la práctica de valores.

Se empezó a mejorar el control administrativo, implementando prácticas y políticas de control, analizando los riesgos que motivaron al fraude, a tener la mejor gente posible, bien remunerada y motivada. Como es un hecho demostrado que evitar fraudes es responsabilidad de todos los empleados, se empezó a crear una cultura empresarial encaminada a minimizar el riesgo de fraude.



## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIÓN

El nivel de competitividad que se les exige a las empresas aumenta día a día, constituyendo esto una presión para que todas las organizaciones busquen alternativas que les permitan lograr mayores estándares de eficiencia.

Es necesario implementar procedimientos administrativos y financieros para que sean adecuadamente separadas las actividades de los departamentos administrativo, financiero y técnico, como para su personal y con esto puedan cumplir con todas las expectativas u objetivos empresariales.

Los procesos administrativos y financieros adecuados que se implementaron permitirán que la empresa sea capaz de tener un buen desenvolvimiento en todas sus áreas y de todos sus recursos para tener una solvencia y capacidad de crecimiento dentro y fuera de la misma; permitirá monitorear el uso racional de los recursos y medir el riesgo operativo de dicha gerencia, enfocada al buen funcionamiento de sus áreas operativas, a los fines de mitigar los riesgos, con miras a reducir los fraudes, las pérdidas financieras y mantener su desarrollo.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones para que puedan cumplir con todas las expectativas u objetivos empresariales; cuyo objetivo es mejorar el desempeño del personal y sus directivos y a su vez desarrollar un sistema que fortalezca la cultura Administrativa-Financiera.

Cabe recalcar que aún existen deficiencias de control interno en estas áreas; ya que los controles no son perfectos; es por eso, que es importante la mejora continua de estos procesos, su actualización a la actual coyuntura y el seguimiento.

## BIBLIOGRAFIA

- ANDRÉS S, SUAREZ. 1991. La moderna Auditoría un análisis conceptual y metodológico. España. Edit. Mc Graw Hill.
- COOK, JHON W. 1987. Auditoría. Inc, tercera edición. The McGraw Hill Companies.
- DR. ROBERTO HERNANDEZ SAMPIERI. 2006. Metodología de la investigación. Inc, cuarta edición. The McGraw Hill Companies.
- DR. MANUEL E. CORTES CORTES y DRA. MIRIAM IGLESIAS LEON. 2004. Generalidades sobre metodología de la investigación. México. Universidad Autónoma del Carmen.
- GEORGE TERRY y STEPHEN FRANKLIN. 1998. Principios de Administración, México. 3ª Edición. Compañía editorial Continental.
- GUSTAVO ZEPEDA ALONZO. 1998. Auditoría y Control Interno. México. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá; Colombia.
- IDALVERTO CHIAVENATO.1995. Introducción a la teoría general de la Administración.Estados Unidos de Norte América, Editorial Mc Graw Hill. Traducido e impreso en México.
- JHON W. COOK y GARY WYNKLE. 1987. Auditoría. México. Tercera Edición. Mc Graw Hill.
- JOSE ALBERTO SCHUSTER. 1992. Control Interno. México. Ediciones Macchi.Buenos Aires.
- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS. 1991. El Proceso Administrativo. México. Editorial Diana.
- PAUL GRADDY. 2000. Auditoria I Fundamentos de Auditoria de Estados Financieros. México. Segunda Edición.
- PEREZ TORAÑO LUIS FELIPE.1999. Auditoria de Estados Financieros. Editorial MC Graw Hill
- RUBEN OSCAR RUSENAS.1999. Manual de Control Interno. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

- STEPHEN P. ROBBINS y DAVID A. DE CENSO.1995. Fundamentos de Administración. Estados Unidos de Norte América. Editorial Prentice Hall Traducido e impreso en México.
- Ley de Inversiones; ley N°1182; del 17 de Septiembre de 1992.
- Código de Comercio de Bolivia.

#### **WEBLIOGRAFIA.-**

- <http://www.monografias.com/trabajos82/auditoria-y-control-interno/auditoria-y-control-interno2>.
- <http://foros.monografias.com/showthread.php/18286-Historia-de-la-empresa>
- <http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno2.shtm>



## MANUAL DE ORGANIZACION

Empresa Comercial "OE SRL"

### Introducción

Este instrumento administrativo, sirve de guía para identificar las funciones que deberán realizar los miembros de la Empresa Comercial OE SRL.

Contiene el organigrama general y la descripción técnica de los puestos.

La importancia del manual de organización radica en identificar las funciones, políticas, responsabilidades, relaciones laborales, para que los empleados se orienten sin mayor dificultad, en la realización de sus tareas, con el fin de desarrollar armonía laboral para el logro de los objetivos de la empresa. Esto a través de la definición de estructuras básicas para el desempeño y ejecución de las actividades.

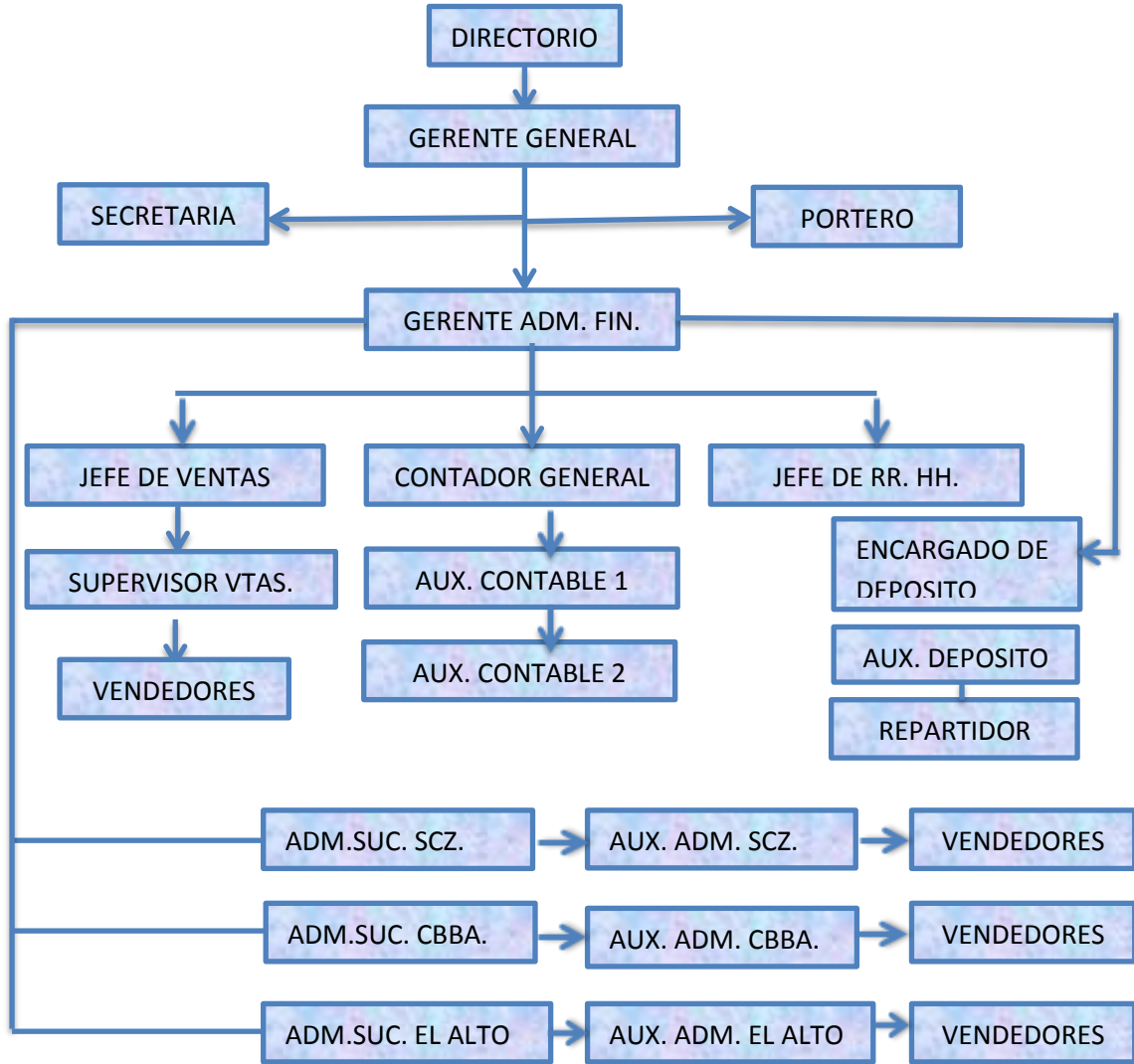
### Objetivos

- Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la dualidad de instrucciones.
- Evitar el uso inadecuado de recursos humanos, materiales y tecnológicos para obtener excelentes resultados en las actividades realizadas.
- Facilitar la inducción de empleados de nuevo ingreso o que sean promovidos a puestos de mayor jerarquía.
- Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.
- Determinar la responsabilidad de cada departamento y puesto de trabajo.
- Contribuir a la ejecución apropiada de las tareas encomendadas al personal y favorecer la uniformidad de criterios de trabajo.




	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
<p><b>Campo de Aplicación</b></p> <p>Este instrumento será aplicado en la empresa comercial OE SRL por las diferentes áreas que la integran.</p> <p><b>Historia de la Empresa</b></p> <p>Nuestra empresa nace en 1,991 ante la necesidad de proporcionar a los artesanos productos de calidad y precios convenientes. La empresa posee todos los documentos que la acreditan como un empresa activa. Se encuentra registrada como empresa representante y distribuidora.</p> <p>En 1998 se abre la sucursal en la ciudad de Santa Cruz, el 2001 la sucursal Cochabamba y en 2012 la Sucursal de El Alto.</p> <p><b>Misión:</b></p> <p>Es contribuir con productos y servicios de calidad, aportando a nuestros clientes innovación, capacitación, información y tecnología</p> <p><b>Visión:</b></p> <p>Es formar un grupo humano altamente calificado e inspirado, capaz de generar servicios orientados a resultados tangibles, con énfasis en la satisfacción del cliente en un enfoque global en área de la distribución de insumos para la fabricación de calzados, bolsos y tapicería.</p>	


**Estructura Organizacional de la Empresa:**






	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: GERENTE GENERAL
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<b>I. Identificación</b>	
Título del puesto	Gerente
Ubicación del puesto	Gerencia General
Subalterno	Jefe de Ventas y Cobros, Jefe de Almacén, Contador General, Encargado de Compras
Colaboradores	Secretaria y Portero,
<b>II. Descripción genérica del puesto</b>	
Tiene a su cargo la administración, dirección, control y coordinación de las actividades de la empresa para alcanzar exitosamente los objetivos de la misma.	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>a) Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Administrar los bienes y recursos de la empresa.</li><li>• Responsable de la dirección y supervisión de la empresa.</li><li>• Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de la empresa.</li><li>• Crear políticas de créditos, de ventas y de compras.</li><li>• Autorizar créditos.</li><li>• Autorización de compras de bienes y servicios.</li><li>• Análisis de estados financieros.</li><li>• Autorizar pagos.</li><li>• Firma de cheques.</li></ul>	
<b>b) Relaciones de Trabajo</b>	
Por naturaleza de la asignación tendrá relación con el entorno laboral de la empresa, pero tendrá relación especial con Jefe de Almacén, Jefe de Ventas y Cobros, Contador General y con el Encargado de Compras.	




	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial
	Cargo: GERENTE GENERAL
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<p><b>c) Autoridad</b> En este puesto se centraliza la autoridad superior, y a partir de ésta autoridad delega responsabilidades a los demás departamentos.</p> <p><b>d) Responsabilidad</b> Es responsable de la administración y el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p><b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b></p> <p><b>a) Educacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.</li></ul> <p><b>b) Experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de cinco años en puesto similar.</li></ul> <p><b>c) Habilidades y Destrezas</b></p> <p><b>Habilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• En dirigir, coordinar y organizar.</li><li>• Toma de decisiones.</li><li>• Don de mando.</li><li>• Conocimiento de programas de computación.</li><li>• Creatividad, análisis, innovador.</li><li>• Solución de problemas.</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de programas de computación.</li><li>• Expresarse en forma clara y concisa.</li></ul>	






	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: SECRETARIA
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<b>I. Identificación</b>	
Título del puesto	Secretaria
Ubicación del puesto	Secretaría
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Portero
<b>II. Descripción genérica del puesto</b>	
Puesto de trabajo de carácter administrativo, que efectúa funciones secretariales, control de archivos y responsable de la correspondencia, encargada de asistir al Gerente General.	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>a) Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar labores secretariales.</li><li>• Expedir, recibir, controlar y distribuir correspondencia.</li><li>• Atender llamadas telefónicas y transferirlas a interesados.</li><li>• Redacción de documentos.</li><li>• Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.</li></ul>	
<b>b) Relaciones de Trabajo</b>	
Comunicación directa con el gerente. Por la naturaleza del puesto se relaciona con los demás departamentos de la empresa.	
<b>c) Autoridad</b>	
Ninguna	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial
	Cargo: SECRETARIA
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<p><b>d) Responsabilidad</b></p> <p>Es responsable de rendir informes a gerencia general y del correcto desarrollo de sus labores.</p> <p><b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b></p> <p><b>a) Educacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Secretaria comercial</li></ul> <p><b>b) Experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 1 año en puesto similar.</li></ul> <p><b>c) Habilidades y Destrezas</b></p> <p><b>Habilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creatividad.</li><li>• Excelente relaciones interpersonales.</li><li>• Responsable.</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de paquetes básicos de computación.</li></ul>	




	MANUAL DE ORGANIZACION								
	Empresa Comercial								
	Cargo: PORTERO								
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>									
<p><b>I. Identificación</b></p> <table><tr><td>Título del puesto</td><td>Portero</td></tr><tr><td>Ubicación del puesto</td><td>Portero</td></tr><tr><td>Inmediato superior</td><td>Gerente General</td></tr><tr><td>Subalterno</td><td>Ninguno</td></tr></table>		Título del puesto	Portero	Ubicación del puesto	Portero	Inmediato superior	Gerente General	Subalterno	Ninguno
Título del puesto	Portero								
Ubicación del puesto	Portero								
Inmediato superior	Gerente General								
Subalterno	Ninguno								
<p><b>II. Descripción genérica del puesto</b></p> <p>Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de prestar seguridad a la empresa.</p>									
<p><b>III. Descripción específica del puesto</b></p> <p><b>a) Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Guardar la integridad física de la empresa y sus ocupantes.</li><li>• Presentar los informes periódicos u ocasionales que la gerencia requiera.</li></ul> <p><b>b) Relaciones de Trabajo</b></p> <p>Relación de subordinación con el gerente general y colaboración con los demás departamentos.</p> <p><b>c) Autoridad</b></p> <p>Ninguna</p> <p><b>d) Responsabilidad</b></p> <p>Es responsable de la seguridad de los clientes y el personal.</p>									



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial
	Cargo: PORTERO
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<p><b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b></p> <p><b>e) Educativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios básicos.</li></ul> <p><b>f) Experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 3 años en puesto similar.</li></ul> <p><b>g) Habilidades y Destrezas</b></p> <p><b>Habilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Responsable.</li><li>• Organizado.</li><li>• Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimientos de albañilería, plomería.</li></ul>	




	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial
	Cargo: ENCARGADO DE DEPOSITO
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<b>I. Identificación</b>	
Título del puesto	Encargado de Deposito
Ubicación del puesto	Deposito
Inmediato superior	Gerente Administrativo Financiero
Subalterno	Auxiliar de Deposito, Repartidor
<b>II. Descripción genérica del puesto</b>	
Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de la guarda y custodia, de los bienes disponibles para la venta.	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>a) Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisión del conteo físico de inventarios.</li><li>• Supervisión del ingreso de productos importados al depósito.</li><li>• Supervisión de ingresos y egresos de productos al sistema.</li><li>• Revisión y conteo de productos importados.</li><li>• Custodia de los artículos para la venta, cuidando que se mantenga en buen estado.</li><li>• Supervisión del despacho de productos conforme a orden de compra de los clientes.</li><li>• Encargado de facturación de productos vendidos.</li><li>• Orientar y supervisar a los auxiliares de depósito.</li><li>• Supervisión del empaque para envío de mercadería vendida.</li><li>• Supervisar la ruta de reparto de mercadería.</li><li>• Elaborar informes periódicos u ocasionales requeridos por gerencia general.</li></ul>	
<b>b) Relaciones de Trabajo</b>	
Relación de subordinación con el Gerente General, a quien suministra información sobre su departamento. Tiene relación de colaboración con los demás departamentos; principalmente con ventas y contabilidad.	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: ENCARGADO DE DEPOSITO
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<p><b>c) Autoridad</b> Tiene autoridad sobre los auxiliares y repartidor, asignándoles actividades relacionadas con el proceso operativo del departamento.</p> <p><b>d) Responsabilidad</b> Es responsable del oportuno, adecuado y eficaz funcionamiento de las operaciones del departamento y que el producto llegue completo, correcto y oportunamente, para satisfacción del cliente.</p> <p><b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b></p> <p><b>a) Educativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Auxiliar Contable</li></ul> <p><b>b) Experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 1 año en puesto similar.</li></ul> <p><b>c) Habilidades y Destrezas</b></p> <p><b>Habilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinación.</li><li>• Iniciativa.</li><li>• Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.</li><li>• Organizar y controlar.</li><li>• Conocimiento del producto.</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de paquetes básicos de computación.</li><li>• Manejo de personal</li><li>• Control de cumplimiento de labores.</li></ul>	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: AUXILIAR DE DEPOSITO
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<b>I. Identificación</b>	
Título del puesto	Auxiliar de Deposito
Ubicación del puesto	Almacén
Inmediato superior	Encargado de deposito
Subalterno	Ninguno
<b>II. Descripción genérica del puesto</b>	
Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de despachar, empacar, contar, revisar, mantener en orden toda la mercadería y de cuidar el buen estado de la misma.	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>a) Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Despacho de mercadería.</li><li>• Revisión e ingreso de productos importados al depósito.</li><li>• Colocación adecuada de cada uno de los productos.</li><li>• Conteos físicos de inventarios.</li><li>• Empaque de mercadería.</li><li>• Revisión de productos despachados.</li><li>• Etiquetado y envío de productos.</li><li>• Limpieza de bodega.</li><li>• Elaborar los reportes requeridos por el jefe inmediato.</li><li>• Efectuar las tareas que le sean requeridas por su jefe inmediato.</li></ul>	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: AUXILIAR DE DEPOSITO
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<p><b>b) Relaciones de Trabajo</b> Relación de subordinación con el encargado de depósito, atender a clientes y prestar colaboración al departamento de ventas.</p> <p><b>c) Autoridad</b> Ninguna.</p> <p><b>d) Responsabilidad</b> Asistir al encargado de almacén en el proceso de las actividades propias del almacén.</p> <p><b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b></p> <p><b>a) Educativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios a nivel medio.</li></ul> <p><b>b) Experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 1 año en puesto similar.</li></ul> <p><b>c) Habilidades y Destrezas</b></p> <p><b>Habilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento del producto.</li><li>• Ordenado, con iniciativa y actitud de servicio</li><li>• Responsabilidad y puntualidad.</li><li>• Mantener relaciones positivas de trabajo.</li><li>• Atender Instrucciones</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de paquetes básicos de computación.</li><li>• Rapidez y exactitud en el conteo de productos.</li><li>• Comunicación eficaz con el encargado de depósito y otros departamentos.</li></ul>	






	MANUAL DE ORGANIZACION								
	Empresa Comercial "OE SRL"								
	Cargo: REPARTIDOR								
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>									
<p><b>I. Identificación</b></p> <table><tr><td>Título del puesto</td><td>Repartidor</td></tr><tr><td>Ubicación del puesto</td><td>Almacén</td></tr><tr><td>Inmediato superior</td><td>Encargado de Deposito</td></tr><tr><td>Subalterno</td><td>Ninguno</td></tr></table>		Título del puesto	Repartidor	Ubicación del puesto	Almacén	Inmediato superior	Encargado de Deposito	Subalterno	Ninguno
Título del puesto	Repartidor								
Ubicación del puesto	Almacén								
Inmediato superior	Encargado de Deposito								
Subalterno	Ninguno								
<p><b>II. Descripción genérica del puesto</b></p> <p>Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de repartir el producto en las sucursales y/o en el interior del país siguiendo una ruta preestablecida.</p>									
<p><b>III. Descripción específica del puesto</b></p> <p><b>a) Atribuciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hacer llegar la mercadería a cada cliente en cada negocio.</li><li>• Limpieza del depósito.</li><li>• Empaque de mercadería.</li><li>• Revisión de productos despachados.</li><li>• Conteos físicos de inventarios.</li><li>• Otras que le asigne el jefe inmediato.</li></ul> <p><b>b) Relaciones de Trabajo</b></p> <p>Relación de subordinación con el encargado de depósito y con el auxiliar de depósito.</p> <p><b>c) Autoridad</b></p> <p>Ninguna.</p>									



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: REPARTIDOR
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<p><b>d) Responsabilidad</b></p> <p>Es responsable que el producto llegue en buen estado y oportunamente a su destino.</p> <p><b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b></p> <p><b>a) Educacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estudio a nivel medio.</li></ul> <p><b>b) Experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 3 años como chofer.</li></ul> <p><b>c) Habilidades y Destrezas</b></p> <p><b>Habilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento del perímetro de la ciudad y el interior del país.</li><li>• Servirle al cliente.</li><li>• Responsable.</li><li>• Organizado.</li><li>• Conocimiento de leyes de tránsito.</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Rapidez y exactitud.</li><li>• Manejo de vehículo liviano y pesado.</li></ul> <p><b>d) Otras</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Licencia de conducir.</li></ul>	




	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: JEFE DE VENTAS Y COBROS
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<b>I. Identificación</b>	
Título del puesto	Jefe
Ubicación del puesto	Ventas y Cobros
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Vendedores - Cobradores
<b>II. Descripción genérica del puesto</b>	
<p>Puesto de trabajo de carácter administrativo, encargado de analizar, crear y aplicar las estrategias aprobado por la Gerencia General, para dar a conocer el producto en el mercado y realizar el cobro efectivo del producto vendido.</p>	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Atribuciones</b></li><li>• Estimular las ventas.</li><li>• Crear imagen y servicio de la empresa.</li><li>• Observar actividades de la competencia.</li><li>• Coordinar actividades promocionales y publicitarias.</li><li>• Dirigir y controlar las operaciones de ventas y de cobros.</li><li>• Control de Depósitos realizados.</li><li>• Control de Recibos emitidos.</li><li>• Analizar, investigar solicitudes de crédito de los clientes.</li><li>• Revisión antigüedad de saldos.</li><li>• Supervisar que las labores del departamento se ejecuten con servicios de calidad.</li><li>• Fijar metas de ventas y cobros.</li><li>• Cotejar facturación emitida con sus reportes de ventas.</li><li>• Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.</li><li>• Efectuar cruces de información periódica con el departamento de contabilidad en lo</li></ul>	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: JEFE DE VENTAS Y COBROS
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<p>referente a cobros y ventas.</p> <p><b>a) Relaciones de Trabajo</b></p> <p>Relación de subordinación con el Gerente General a quien debe proporcionarle información sobre el desempeño de su departamento, así como con los departamentos de almacén, compras y contabilidad.</p> <p><b>b) Autoridad</b></p> <p>Tiene autoridad sobre los vendedores-cobradores.</p> <p><b>c) Responsabilidad</b></p> <p>Es responsable de crear estrategias y métodos para posesionar el producto en el mercado, de las metas de ventas, de evaluar el alcance de las ventas y de los cobros a los clientes.</p> <p><b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b></p> <p><b>a) Educativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Licenciado en administración de empresas o en mercadotecnia.</li></ul> <p><b>b) Experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 2 años en puesto similar.</li></ul> <p><b>c) Habilidades y Destrezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creatividad, liderazgo, negociador.</li><li>• Excelentes relaciones interpersonales.</li><li>• Cumplimiento de ventas.</li><li>• Toma de decisiones.</li><li>• Facilidad de comunicación eficaz.</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de programas básicos de computación.</li><li>• Manejo de recursos humanos.</li></ul>	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: VENDEDORES Y COBRADORES
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<b>I. Identificación</b>	
Título del puesto	Vendedores-Cobradores
Ubicación del puesto	Ventas
Inmediato superior	Jefe de Ventas
Subalterno	Ninguno
<b>II. Descripción genérica del puesto</b>	
Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de ofrecer el producto para la venta y efectuar el respectivo cobro.	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>a) Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrecer el producto.</li><li>• Mantener su cartera y crear más clientes.</li><li>• Visitar a los clientes, locales y/o departamentales.</li><li>• Crear una ruta de visitas, aprobada por el Jefe de Ventas y Cobros.</li><li>• Atención a los clientes.</li><li>• Cobro efectivo de las ventas.</li><li>• Elaboración de cortes de caja.</li><li>• Emisión e ingreso al sistema de recibos de caja.</li><li>• Depósito del efectivo cobrado.</li><li>• Elaboración de reporte de ingresos diarios.</li><li>• Reporte de ventas.</li><li>• Otras tareas que el jefe le asigne.</li></ul>	
<b>b) Relaciones de Trabajo</b>	
Relación de subordinación con el Jefe de Ventas y Cobros a quien debe proporcionarle informes y relación adecuada con los clientes.	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: VENDEDORES Y COBRADORES
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<p>c) <b>Autoridad</b> Ninguna.</p> <p>d) <b>Responsabilidad</b> Es responsable de ofrecer, colocar el producto y superar las metas establecidas para ventas y cobros.</p> <p><b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b></p> <p><b>I. Educativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Título</li></ul> <p><b>II. Experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 1 año en puesto similar.</li></ul> <p><b>III. Habilidades y Destrezas</b></p> <p><b>Habilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creatividad, negociador.</li><li>• Excelente relaciones interpersonales.</li><li>• Cumplimiento de metas.</li><li>• Toma de decisiones.</li><li>• Conocimiento del producto.</li><li>• Atención al cliente.</li><li>• Responsable.</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de programas básicos de computación.</li><li>• Manejo de automóvil.</li><li>• Vender apropiadamente el producto.</li></ul>	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: CONTADOR GENERAL
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<b>I. Identificación</b>	
Título del puesto	Contador General
Ubicación del puesto	Contabilidad
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Auxiliar
<b>II. Descripción genérica del puesto</b>	
Puesto de trabajo de carácter administrativo y técnico, encargado del registro y control contable, laboral y fiscal de la empresa.	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>a) Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar archivos de documentación contable.</li><li>• Atender requerimientos fiscales de la administración tributaria.</li><li>• Elaborar estados financieros.</li><li>• Revisar pólizas de ingresos y egresos, para cuadrar ingresos con depósitos.</li><li>• Realizar conciliaciones bancarias.</li><li>• Revisar las operaciones fiscales de la empresa.</li><li>• Elaborar presupuestos.</li><li>• Llevar libro de prorrato de compras.</li><li>• Llevar libro de salarios.</li><li>• Elaborar certificados de trabajo.</li><li>• Elaborar contratos de trabajo del personal.</li><li>• Elaborar liquidaciones laborales.</li><li>• Cálculo y pago de planilla mensual.</li><li>• Cálculo quincenal de prestaciones laborales.</li><li>• Revisión y pago de cuotas patronales y laborales.</li></ul>	




	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: CONTADOR GENERAL
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arqueos de caja.</li><li>• Inventarios físicos.</li><li>• Cuadrar controles de almacén.</li><li>• Cuadrar emisión de facturas.</li><li>• Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.</li></ul>	
<b>b) Relaciones de Trabajo</b> <p>Relación de subordinación con el Gerente General a quien debe proporcionarle informes contables, confiables y oportunos. Asimismo, relación con almacen, compras y ventas y cobros.</p>	
<b>c) Autoridad</b> <p>Auxiliar de Contabilidad.</p>	
<b>d) Responsabilidad</b> <p>Es responsable de llevar el control de los impuestos y la información contable en forma, útil, oportuna y confiable.</p>	
<b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b>	
<b>a) Educacionales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Contador Público y Auditor.</li></ul>	
<b>b) Experiencias</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 1 año en puesto similar.</li></ul>	
<b>c) Habilidades y Destrezas</b> <p><b>Habilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creatividad.</li><li>• Excelente relaciones interpersonales.</li><li>• Toma de decisiones.</li><li>• Responsable.</li></ul>	





	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: CONTADOR GENERAL
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento de leyes tributarias.</li><li>• Efectuar cálculos matemáticos.</li><li>• Conocimiento de normas internacionales de contabilidad.</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.</li><li>• Manejo de sumadoras.</li><li>• Capacidad para elaborar reportes periódicos.</li></ul>	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: AUXILIAR CONTABLE
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<b>I. Identificación</b>	
Título del puesto	Auxiliar Contable
Ubicación del puesto	Contabilidad
Inmediato superior	Contador General
Subalterno	Ninguno
<b>II. Descripción genérica del puesto</b>	
Puesto de trabajo de carácter técnico, encargado de asistir al contador general.	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>a) Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de pólizas de ingresos y egresos.</li><li>• Conciliaciones bancarias.</li><li>• Archivo y custodia de papelería contable.</li><li>• Arqueos de caja.</li><li>• Codificación e ingreso al sistema de bancos, los depósitos y los cheques emitidos.</li><li>• Llenar formularios para pago de impuestos (IVA, IUE, IT, retenciones).</li><li>• Actualizar libros fiscales (IVA compras y ventas, diario mayor general, balances, inventarios, estados financieros, de salarios etc.).</li><li>• Registro de notas de crédito y débito.</li><li>• Controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias.</li><li>• Control de ingresos y de cheques rechazados.</li><li>• Realizar inventarios físicos.</li><li>• Efectuar conciliaciones de existencias con almacén, de ingresos con cobros y otros necesarios.</li><li>• Otras funciones que le asigne el Contador General.</li></ul>	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: AUXILIAR CONTABLE
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<p><b>b) Relaciones de Trabajo</b></p> <p>Relación de subordinación con el contador general a quien debe proporcionarle información contable, confiable y oportuna.</p> <p><b>c) Autoridad</b></p> <p>Ninguna.</p> <p><b>d) Responsabilidad</b></p> <p>Es responsable por el trabajo que desarrolla y del equipo que se le asigna.</p> <p><b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b></p> <p><b>a) Educativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Título de contador.</li></ul> <p><b>b) Experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 1 año en puesto similar.</li></ul> <p><b>c) Habilidades y Destrezas</b></p> <p><b>Habilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Creatividad.</li><li>• Excelente relaciones interpersonales.</li><li>• Responsable.</li><li>• Conocimiento de leyes tributarias.</li><li>• Efectuar cálculos matemáticos.</li><li>• Conocimiento de normas internacionales de contabilidad.</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de programas básicos de computación y de contabilidad.</li><li>• Manejo de sumadoras.</li></ul>	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: ENCARGADO DE COMPRAS
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<b>I. Identificación</b>	
Título del puesto	Encargado de Compras
Ubicación del puesto	Compras
Inmediato superior	Gerente General
Subalterno	Ninguno
<b>II. Descripción genérica del puesto</b>	
Puesto de trabajo de carácter operativo, que efectúa funciones de compras de bienes y servicios. Especialmente los relacionados a productos para la venta.	
<b>III. Descripción específica del puesto</b>	
<b>a) Atribuciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar cotizaciones y revisar ofertas recibidas.</li><li>• Contactar proveedores.</li><li>• Pago a proveedores y otros.</li><li>• Prorratio de facturas.</li><li>• Elaboración de muestrarios de productos para la venta.</li><li>• Revisión de reporte de ingreso de productos importados al sistema de inventarios.</li><li>• Establecer mínimos de existencia para compras.</li><li>• Coordinar con departamentos de almacen y de ventas para su operación.</li></ul>	
<b>b) Relaciones de Trabajo</b>	
Comunicación directa con el Gerente General. Por la naturaleza del puesto se relaciona con las demás unidades de la empresa, ya mencionados.	
<b>c) Autoridad</b>	
Ninguna.	



	MANUAL DE ORGANIZACION
	Empresa Comercial "OE SRL"
	Cargo: ENCARGADO DE COMPRAS
<b>Descripción Técnica del Puesto</b>	
<p><b>d) Responsabilidad</b></p> <p>Es responsable del adecuado y eficaz funcionamiento de sus actividades.</p> <p><b>IV. Requisitos mínimos exigidos</b></p> <p><b>a) Educacionales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Licenciatura en Administración de Empresas o carrera afín.</li></ul> <p><b>b) Experiencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mínima de 2 años en puesto similar.</li></ul> <p><b>c) Habilidades y Destrezas</b></p> <p><b>Habilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinación con gerencia.</li><li>• Iniciativa.</li><li>• Creatividad.</li><li>• Proponer soluciones.</li><li>• Analizar reportes.</li><li>• Establecer y mantener relaciones positivas de trabajo.</li></ul> <p><b>Destrezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de programas de computación.</li><li>• Expresarse en forma clara y concisa.</li></ul>	



## OE SRL

### REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

#### 1. CONCEPTO.-

La administración de Activos Fijos comprende las actividades relativas a la recepción, asignación, salvaguarda, mantenimiento y control de los bienes de uso de OE SRL. Para los propósitos de este Manual se establecen las siguientes definiciones:

- a) Activos Fijos: El Activo Fijo es el conjunto de bienes de naturaleza relativamente permanente, adquiridos a través de la compra, desarrollados o construidos por administración propia o por contrato, necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Un bien para ser considerado como activo fijo debe cumplir con las siguientes características:
  - a. Que sea de naturaleza relativamente duradera, con vida útil superior a un año (como mobiliario, equipos, vehículos) o bienes inmuebles como instalaciones, terrenos y edificios.
  - b. Que esté destinado al uso y no a la venta. Únicamente los activos utilizados en las operaciones normales de la empresa se clasifican como activos fijos.
  - c. Que sea de propiedad de la empresa.
- b) Usuario de un activo: es aquel funcionario al cual se le entrega mobiliario, equipo o vehículos para la ejecución de sus labores.

#### 2. OBJETIVOS.-

El presente Manual tiene por objetivos:

- a) Establecer funciones y responsabilidades para el adecuado manejo de los activos fijos de OE SRL, en lo que respecta a las actividades relacionadas a: recepción, asignación, salvaguarda, mantenimiento y control de los mismos.
- b) Establecer los procedimientos necesarios de registro y control del activo fijo, mediante la descripción de sus características físicas y técnicas, su costo, localización y asignación de los mismos, así como su autorización. correspondiente para su alta, transferencia y baja, con el objeto de mantener permanentemente actualizado el inventario de activo fijo de OE SRL



- c) Promover la racionalidad en la distribución, uso y conservación de los activos Fijos de la institución para lograr una administración eficiente, oportuna y transparente.
- d) Disponer de una guía normativa de consulta para coadyuvar en la administración eficiente de los Activos Fijos de OE SRL.

### **3. RESPONSABILIDADES POR EL MANEJO DE ACTIVOS FIJOS.-**

#### **3.1 ENCARGADO DE ACTIVOS FIJOS.-**

Para la administración de Activos Fijos la entidad cuenta con un Encargado de Activos Fijos, el mismo que recae en la persona del Gerente Administrativo Financiero. Las funciones que cumple el responsable de los Activos Fijos respecto de estos bienes, son las siguientes:

- a) Recepción
- b) Asignación
- c) Incorporación al Registro
- d) Codificación
- e) Mantenimiento y reparación
- f) Salvaguarda
- g) Verificación física periódica, sorpresiva y a requerimiento de instancias superiores.

Para llevar eficientemente las tareas descritas, el encargado de Activos Fijos podrá delegar funciones que le ayuden a cumplir con todas las exigencias, pero no las responsabilidades que tal cargo exige.

#### **3.2 FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA.-**

Todos los funcionarios de la institución son responsables por:

- a) El debido uso, custodia, preservación de lo bienes que le sean asignados.
- b) Demandar con la debida anticipación, los servicios de reparación de los bienes que le sean asignados.

Para ser liberados de la responsabilidad el funcionario deberá devolver a la Empresa mediante Acta de Devolución, el o los bienes que estaban a su cargo. Mientras no lo haga estará sujeto a cargo en su cuenta personal por los bienes que le hayan sido entregados cuando empezó a desempeñar su función.

### **4. REGISTRO DEL MOVIMIENTO DE ACTIVOS FIJOS**

El movimiento de Altas, Transferencias y Bajas de activos fijos Muebles e Inmuebles, es registrado mediante el sistema computarizado denominado COI - Sistema de Activos Fijos, diseñado e implantado por la Empresa SIADCO, proveedora del Sistema General de Contabilidad.



## 5. DEPÓSITO DE ACTIVOS FIJOS

Dado que muchos bienes, (especialmente equipos electrónicos como ser computadores, servidores, impresoras, etc) llegan a cumplir con su vida útil (lo cual no necesariamente es indicador de que dejen de servir), la Empresa dispondrá de un ambiente destinado al almacenamiento de estos equipos. El Encargado de Activos Fijos es responsable de la custodia, conservación y seguridad de los mismos, debiendo llevar un control que especifique los bienes existentes.

## 6. MEDIDAS DE SEGURIDAD

El Encargado de Activos Fijos y los funcionarios responsables por el uso y tenencia de activos fijos adoptarán las siguientes medidas de Seguridad, orientadas a lograr una administración eficiente de los activos fijos de OE SRL, entre estas:

### Equipos de computación.-

- a) Los equipos de OE SRL serán asignados a cada funcionario de acuerdo al cargo, funciones, actividades y responsabilidades.
- b) Los equipos de OE SRL deberán usarse en actividades de trabajo y no fines personales y otros, tales como juegos y pasatiempos.
- c) Esta prohibido manipular líquidos cerca de los equipos de computación e instalar computadoras cerca de ventanas donde estén expuestas a luz solar directa por tiempos prolongados. El lugar donde se instalen equipos de cómputo deberán contar con una instalación eléctrica adecuada.
- d) Deben protegerse los equipos de riesgos del medioambiente (por ejemplo, polvo y agua).
- e) No pueden moverse los equipos o reubicarlos sin permiso del Encargado del Control de los Activos Fijos. Para llevar un equipo fuera de la Empresa se requiere completar la papeleta de autorización de Ingreso y Salida de Activos Fijos, debidamente firmada y autorizada por la Gerencia General.

### Equipos de Fotocopiadora.-

- a) La custodia y responsabilidad sobre la fotocopiadora que existe en la empresa (así como los otros elementos auxiliares que este contiene, como ser impresora y escaner) será asignado a un funcionario de la empresa, generando en este la consiguiente responsabilidad sobre su uso, conservación y demanda del servicio de mantenimiento.





- b) El funcionario responsable por el uso y manejo de la maquina fotocopidora deberá contar con los suficientes conocimientos para optimizar su uso y lograr un adecuado manejo de la misma.
- c) La manipulación de líquidos cerca de este equipo (así como de cualquier otro), esta prohibida, así como la instalación de estos cerca de ventanas donde estén expuestas a luz solar directa por tiempos prolongados. El lugar donde se instale la maquina fotocopidora deberán contar con una instalación eléctrica adecuada.
- d) Deben protegerse el equipo de riesgos del medioambiente (por ejemplo, polvo y agua).
- e) No debe dañarse o alterarse las características físicas o técnicas y poner en riesgo la fotocopidora.

### **Vehículos.-**

Las responsabilidades de los vehículos de OE SRL recaen sobre los funcionarios encargados de su conducción. Sin embargo, el Encargado de Activos Fijos es responsable de disponer mediante memorándum, la aplicación obligatoria de las prohibiciones sobre su uso, su conservación, la salvaguarda, los horarios de uso, etc., así como de la elaboración de instrumentos y la custodia de documentación orientada a controlar el uso de los vehículos de OE SRL.

Los funcionarios encargados de la conducción de los vehículos, son también responsables por el mantenimiento preventivo de los vehículos de la institución, conforme a cronogramas aprobados; no obstante, en caso de presentarse algún desperfecto en estos, el funcionario responsable de vehículo, demandará con la debida anticipación al Encargado de Activos Fijos de la empresa el servicio de reparación respectivo.

El Encargado de Activos Fijos, llevará un control sobre los distintos trabajos de mantenimiento o cambio de repuestos de todos los vehículos de la institución, a fin de contar con información permanente e histórica sobre su estado y mantenimiento. En base a esta información, se elaborará y remitirá mensualmente a la Gerencia General información seleccionada, analizada y evaluada sobre el estado de conservación y mantenimiento de todos los vehículos de la entidad para la toma de decisiones oportunas y de carácter gerencial por los niveles directivos. Para este efecto la Gerencia Administrativa Financiera implementará una cartilla de mantenimiento que oriente acerca del historial del activo y que debe ser permanentemente actualizado por el encargado de conducción del vehículo.

### **Inmuebles.-**

Los inmuebles propiedad de la empresa y los que se encuentran en calidad de alquiler, en los que se desarrollan las tareas administrativas y comerciales



deben ser cuidados, resguardados, mantenidos, etc. Por tal razón se establece lo siguiente:

El encargado de Activos Fijos es responsable por el mantenimiento anual y la conservación de los inmuebles (oficinas comerciales y oficinas administrativas) en los que la empresa desarrolla sus actividades conforme a cronograma aprobado; no obstante, en caso de presentarse algún desperfecto, daño o deterioro en algunos de los ambientes, él o los funcionarios afectados demandarán en forma inmediata el servicio de reparación o de mantenimiento respectivo.

### **Instalaciones eléctricas**

Todo desperfecto en instalaciones eléctricas deberá ser reportado de inmediato al Encargado de Activos Fijos para que este proceda a solicitar su reparación. A fin de evitar cualquier suceso inesperado, todo funcionario tiene la obligación de apagar los equipos a su cargo y desconectarlos de las fuentes de energía, en horarios fuera de oficina.

### **Equipos de Incendio.**

El Encargado de Activos Fijos tendrá bajo su responsabilidad el mantenimiento de extintores; los cuales contendrán agentes de polvos químicos para fuego “ABC” y con una capacidad adecuada. Estos extintores deben estar libres de cualquier obstrucción y ubicados de manera estratégica en distintos lugares de los inmuebles de la institución, a una altura mínima de 150 cm. del piso y máxima de 180 cm. El Encargado de Activos Fijos ordenará que se verifique periódicamente el estado de los extintores, debiendo solicitar en forma anual o cuando justificadamente sea necesario, el recargado y mantenimiento de los mismos. Asimismo, el encargado de activos fijos es el encargado de programar charlas de capacitación sobre la manera adecuada de utilizar estos equipos, dirigida al personal de la empresa.

## **7. MEDIDAS DE SALVAGUARDA DE ACTIVOS FIJOS**

La salvaguarda comprende medidas de conservación y protección de los activos fijos existentes en la empresa; para contribuir con este propósito se realizarán las siguientes actividades:

### **a) Inspecciones periódicas**

El encargado de Activos Fijos efectuará visitas periódicas a las distintas oficinas de la empresa, con el fin de verificar y controlar el adecuado manejo y estado de los distintos activos fijos de la institución, elaborando - cuando sea necesario o pertinente - informes con las observaciones detectadas para su remisión a la Gerencia General, con el propósito de adoptar las acciones respectivas, tendientes a mejorar continuamente la administración de Activos Fijos.



## **b) Contratación de Seguros**

En previsión de alguna contingencia que se pudiera presentar y en el marco de la adopción de las respectivas medidas de salvaguardia, la institución contratara al inicio de cada gestión anual los siguientes seguros:

1. Seguro contra todo riesgo para todos los activos fijos que pertenecen a la empresa.
2. Seguro de automotores, para los vehículos y de la empresa.
3. Seguro SOAT, para los vehículos de la institución.

A este efecto, la Gerencia Administrativa y Financiera autorizará el inicio del proceso de contratación de empresas aseguradoras, bajo la modalidad de contratación que corresponda.

## **c) Cronograma y contratación de servicios de mantenimiento y Asistencia Técnica.-**

El Encargado de Activos Fijos con el propósito que los activos permanezcan en condiciones de uso, evitando su deterioro incontrolado, averías u otros resultados indeseables que pongan en riesgo la conservación del bien, a inicio de cada gestión anual presentará a la Gerencia General, cronogramas de mantenimiento de los activos, solicitando la contratación de los servicios de mantenimiento y asistencia técnica, entre estos:

1. Servicio de mantenimiento preventivo y correctivo de los Equipos de Computación, Fax, Scanner, Impresoras, Hub y Servidores.
2. Servicio de Mantenimiento preventivo y reparación del Sistema de frenos, de embrague, de dirección, de amortiguación, eléctrico, de transmisión, motor y chaperío de los vehículos.
3. Servicio de mantenimiento preventivo y overhol para las fotocopiadoras.
4. Servicio de mantenimiento preventivo de los equipos de aire acondicionado de pared.
5. Servicios de mantenimiento del Inmueble principal .
6. Servicio de Asistencia Técnica de instalación de redes de datos y teléfonos.
7. Servicio de Asistencia Técnica en las instalaciones de energía eléctrica.
8. Otros servicios de mantenimiento que requiera la institución debidamente justificados y previa autorización de la Gerencia General.



La gerencia Administrativa Financiera incluirá en su Programación de Operaciones Anual los recursos necesarios para cumplir con estas actividades.

#### **d) Toma de inventarios físicos periódicos.**

Los inventarios físicos se realizarán una vez al año, con el propósito de identificar fallas, faltantes y sobrantes de bienes, precisar la situación de estos en un momento dado, programar adquisiciones futuras, precisar los bienes que se encuentran en calidad de depósitos en poder de terceros o en tránsito y valorarlos contablemente. Asimismo determinar la responsabilidad de su custodia y buen servicio. Para el efecto deberá considerarse lo siguiente:

1. Se procederá a la toma de inventarios de los Activos Fijos al término del segundo semestre.
2. Para el efecto, la Gerencia Administrativa y Financiera, conformará las comisiones y establecerá los cronogramas.
3. Asimismo la Gerencia Administrativa y Financiera, podrá instruir la realización de inventarios sorpresivos por muestreo, por rotación o cambio de funciones, sujeto a cronograma establecido.

#### **8. DISPOSICION DEFINITIVA DE BIENES.-**

Cuando la Gerencia General de la empresa determine la existencia de bienes que no son ni serán útiles y necesarios, dispondrá de estos adoptando las siguientes modalidades:

- a) Enajenación: Es la transferencia definitiva del derecho propietario de un bien a otra persona o entidad jurídica, ya sea a Título Gratuito donde se cede definitivamente el derecho propietario de un bien sin recibir una contraprestación económica o por donación.
- b) Permuta: Es la modalidad de disposición mediante la cual dos entidades se transfieren recíprocamente el derecho propietario de bienes de mutuo interés, buscándose la proporcionalidad en el valor de los bienes a ser permutados, y si no fuera posible podrá aceptarse la cancelación en efectivo de la diferencia del valor permutado.
- c) Venta: Es la transferencia del derecho propietario de un bien a cambio de un valor a ser determinado por las partes, de mutuo acuerdo y en el mejor interés de la empresa.

#### **9. BAJA DE BIENES.-**

La baja de bienes consiste en la exclusión de un bien en forma física y de los registros contables de la entidad, cuyo procedimiento, son los siguientes:

##### **a) Disposición definitiva de bienes.-**



La Gerencia Administrativa Financiera en un plazo no mayor a 10 días hábiles después de haber concluido el proceso de disposición definitiva de bienes de OE SRL por parte de la Gerencia General, enviará un ejemplar de toda la documentación más un memorándum de instrucción de baja definitiva al Departamento de Contabilidad.

**b) Hurto, Robo o pérdida fortuita y siniestros:**

1. El Encargado de Activos Fijos informará en el acto o a la brevedad posible el hecho, a la Gerencia General, en forma escrita, consignado el bien, cantidad, valor y detallando lo acontecido.
2. La Gerencia General, conocido el hecho, presentará denuncia ante los organismos públicos pertinentes e iniciará un proceso de investigación interna, además de notificar a la Compañía Aseguradora.
3. Mientras tanto instruirá al Departamento de Contabilidad realizar el cargo contable al responsable de la custodia o uso del bien hasta conocer el informe sobre indicios de responsabilidades o liberación de la misma
4. Al concluir la investigación levantará el acta correspondiente, que será el documento justificativo para la baja del bien de los registros.
5. Si existen los suficientes indicios de responsabilidad La Gerencia General instruirá a la Gerencia Administrativa Financiera para que inicie las acciones legales y procesos correspondientes.
6. En caso de no existir indicios de responsabilidad, La Gerencia General emitirá un memorándum autorizando la baja del bien, que la ejecutará el Contador General bajo la supervisión del Gerente Administrativo Financiero, liberando de toda responsabilidad al funcionario responsable de la custodia del bien, del cargo realizado.

**c) En caso de mermas, vencimiento, descomposiciones, alteración, deterioros, etc,-**

El encargado de custodia del bien, una vez constatada la causas, informará al Gerente Administrativo y Financiero en forma escrita y detallada todo lo acontecido. Este a su vez realizará una inspección y la verificación de lo señalado en el informe recibido, estableciendo responsabilidades.

Verificada la veracidad de la causal, instruirá al Departamento de Contabilidad y al Encargado de Activos Fijos los ajustes contables y de los registros físicos, previo informe a la Gerencia General, emitiendo la nota de cargo correspondiente al funcionario responsable, si corresponde.



#### **d) Por inutilización, siniestro u obsolescencia.-**

El funcionario responsable del bien de uso, informará sobre la inutilización, siniestro u obsolescencia de bienes a su cargo y solicitará la baja respectiva a la Gerencia Administrativa y Financiera. Este, a su vez, constatará la inutilización u obsolescencia de los bienes y autorizará, si corresponde el retiro del bien del lugar original y su remisión a un depósito de activos fijos para su posterior baja. Según corresponde técnica y financieramente se dispondrá del bien, donándolo, rematándolo como chatarra o simplemente considerarlo como desperdicio (basura) y desecharlo como tal.

#### **10. PROHIBICIONES.-**

El Encargado de Activos Fijos de OE SRL, esta prohibido de:

- a) Entregar o distribuir bienes sin documentos con las respectivas rubricas por instancias competentes.
- b) Aceptar documentos con alteraciones, sin firma, incompletos o sin datos inherentes al bien solicitado
- c) Permitir el uso de bienes para fines distintos a los de OE SRL
- d) Usar los bienes para beneficio particular o privado
- e) Permitir el uso para beneficio particular o privado
- f) Prestar o transferir el bien a otro funcionario
- g) Enajenar el bien por cuenta propia
- h) Dañar o alterar sus características físicas o técnicas
- i) Poner en riesgo el bien
- j) Ingresar bienes particulares sin conocimiento de la Gerencia General.
- k) Sacar bienes de la institución sin conocimiento y autorización de la Gerencia General, que se hará efectiva una vez sea completado el formulario de "Salida de Activos Fijos".

#### **11. APROBACIÓN Y ÁMBITO DE APLICACIÓN.-**

El presente Manual será aprobado en Asamblea Ordinaria de Socios, siendo su uso y aplicación obligatoria en todas las áreas y unidades organizacionales de la empresa.



## **12. PREVISIÓN.-**

En caso de presentarse omisiones, contradicciones y/o diferencias en las interpretaciones del presente Manual de Administración de Activos Fijos, estas serán solucionadas coordinadamente entre la Gerencia General y la Gerencia Administrativa Financiera.

## **13. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS FIJOS.-**

El presente Manual podrá ser revisado y actualizado en forma anual, basándose en el análisis de la experiencia derivada de su aplicación y a las observaciones y recomendaciones que formulen las áreas y/o unidades organizacionales de OE SRL.

## **14. PROCEDIMIENTOS PARA ALTAS, BAJAS, PERMUTAS, ETC. DE ACTIVOS FIJOS**

### **DE LA INCORPORACIÓN DE UN BIEN AL INVENTARIO**

Todo bien mueble o inmueble que se considere Activo Fijo, debe ser incorporado al sistema de inventario de Activos Fijos detallando sus características principales, el lugar de ubicación de los mismos y el nombre del responsable de su uso y conservación.

Para incorporar los bienes al inventario se debe tomar en consideración los siguientes aspectos:

- a. La Gerencia General de la empresa es la única unidad encargada de analizar y determinar la necesidad de compra o no de un determinado activo fijo, ya sea a solicitud de la Gerencia Administrativa Financiera u otra Gerencia o por propia decisión siempre y cuando existan los argumentos que justifiquen su compra.
- b. La decisión anterior debe ser comunicada al Directorio de la empresa, a través de un Comunicado Interno en el que detalle las razones de la solicitud.
- c. El Directorio devolverá el comunicado interno aceptando o rechazando la solicitud, especificando las razones cuando se trate de un rechazo.
- d. En caso de aceptación de la compra, la Gerencia General a través de la Gerencia Administrativa designará a un encargado de la compra del bien, el cual debe efectuar las averiguaciones correspondientes en cuanto se refiere a precios, calidad, capacidades del bien, etc.





- e. Con la información descrita, la Gerencia Administrativa ordenará la compra del bien en el reverso del mismo comunicado interno que sirvió para la autorización de compra por parte de la Gerencia General.
- f. La Gerencia Administrativa Financiera se encargará del giro del cheque correspondiente o emisión del efectivo para la compra del bien.
- g. Una vez que el bien haya ingresado a la empresa, se debe emitir la boleta denominada "Ingreso de Activos Fijos", el mismo que debe ser llenado por el encargado de Activos Fijos, quién consignará los siguientes datos:
  - Fecha de ingreso del bien a la empresa
  - Características técnicas del bien
  - Características físicas del bien
  - Anotación del número de serie
  - Determinación de medidas del bien si se tratase de mueble
  - Fotografía del bien
  - Codificación del bien
  - Oficina a la que se destinará el bien
  - Nombre y firma del personero bajo el que quedará la responsabilidad de su mantenimiento y conservación.
  - Nombre y firma del personero que autorizó la compra
  - Otros datos que sean necesarios
- h. El documento descrito anteriormente pasará a la Jefatura Administrativa, el mismo que adicionará la factura de la compra y el comprobante de emisión del cheque, con los cuales procederá a ordenar la contabilización en el sistema COI
- i. Un legajo que contenga todos los documentos anteriormente indicados debe ser archivado en la carpeta referida a salidas de dinero de banco o caja.
- j. El Encargado de Activos Fijos, debe efectuar la codificación de los bienes, colocándoles para ello en un lugar visible, el código correspondiente por medio de una impresión o viñetas, que garantice su duración y sea de difícil remoción.

## **DEL TRASLADO DEL BIEN**

Un determinado bien podrá ser objeto de traslado bajo las siguientes características:

- a) Traslado definitivo a otra sucursal
- b) Traslado temporal a otra sucursal
- c) Traslado definitivo en la misma sucursal
- d) Traslado temporal en la misma sucursal





En el caso de una transferencia definitiva a otra sucursal el procedimiento a observar será el siguiente:

- a) Toda decisión de traslado de un determinado bien, de manera definitiva a otra sucursal, debe ser autorizada necesariamente por la Gerencia General de la Empresa o en ausencia de esta, por la Gerencia Administrativa Financiera.
- b) Para cumplir lo anterior, la Gerencia General debe emitir una orden escrita de transferencia del bien, especificando las razones que existen para ello. Esta orden debe ser dirigida a la Gerencia Administrativa de la empresa, el mismo que se encargará de su ejecución.
- c) En caso de ausencia del Gerente General, la orden debe partir de la Gerencia Administrativa dirigida al Contador General, el mismo que se encargará de su ejecución.
- d) Para cumplir con lo dispuesto, la Gerencia Administrativa de la empresa debe proceder a imprimir el kardex histórico del bien del que sacará todos los datos inherentes a este. Con esos datos ordenará a quien corresponda que proceda a contabilizar la baja del bien de la sucursal que está transfiriendo el bien, y el alta en la sucursal que lo está recibiendo.
- e) El proceso anterior debe ser coordinado con el encargado de Activos Fijos, quien tiene la obligación de recodificar el bien para su alta respectiva en la sucursal de destino del bien.
- f) Una vez efectuada la transferencia contable, debe procederse a realizar la transferencia física del bien, para lo cual debe llenarse la boleta de salida en el que se debe especificar la sucursal de destino, la fecha de salida, nombre y firma de la persona que autoriza el traslado, medio de transporte, nombre del bien, valor original, depreciación acumulada, nombre del responsable del bien a partir de la fecha, etc.
- g) Al mismo tiempo de realizar la transferencia física del bien, debe elaborarse una carta dirigida al responsable de la sucursal en la que se le comunica la transferencia del bien y en la que también se lo hace responsable de su custodia y mantenimiento.
- h) En respuesta a la anterior carta, el encargado de la sucursal da su conformidad a la recepción del bien y especifica el uso que se le dará y el nombre a cargo de quién estará.
- i) Es encargado de activos fijos archiva toda la documentación en el file del bien que fue sujeto a la transferencia.

En el caso de una transferencia temporal a otra sucursal el procedimiento a observar será el siguiente:



- a) La decisión de traslado de un determinado bien, de manera temporal a otra sucursal, debe ser autorizada necesariamente por la Gerencia General de la Empresa o en ausencia de esta, por la Gerencia Administrativa Financiera.
- b) Para cumplir lo anterior, la Gerencia General debe emitir una orden escrita de transferencia del bien, especificando las razones que existen para ello y la fecha hasta la que será transferida. Esta orden debe ser dirigida a la Gerencia Administrativa de la empresa, el mismo que se encargará de su ejecución.
- c) En caso de ausencia del Gerente General, la orden debe partir de la Gerencia Administrativa dirigida al Contador General, el mismo que se encargará de su ejecución.
- d) Para cumplir con lo dispuesto, el encargado de Activos Fijos de la empresa debe ordenar el movimiento del bien entre las sucursales. Para ese efecto deberá proceder a llenar el documento denominado "Detalle de bienes transferidos temporalmente" en el cual estará consignada la sucursal de origen y la sucursal de destino, el nombre del bien que se está transfiriendo, su código, su estado actual y su ubicación, las razones por las que se está transfiriendo y el tiempo que durará la transferencia. Este formulario también debe consignar la fecha en la que se está devolviendo realmente y las condiciones físicas en la que se está devolviendo el bien. Tanto para la entrega del bien así como para la devolución debe ser firmado por la Gerencia Administrativa Financiera.
- e) Toda la documentación reunida hasta esa instancia debe ser entregada al encargado de Activos Fijos, el mismo que debe archivarlo en el file de "Salida temporal de Activos Fijos"
- f) La transferencia temporal no requiere efectuar transferencia contable; pero si debe procederse a realizar la transferencia física del bien, para lo cual debe llenarse la boleta de salida en el que se debe especificar la sucursal de destino, la fecha de salida, nombre y firma de la persona que autoriza el traslado, medio de transporte, nombre del bien, nombre del responsable del bien a partir de la fecha, etc.
- g) Al mismo tiempo de realizar la transferencia física del bien, debe elaborarse una carta dirigida al responsable de la sucursal en la que se le comunica la transferencia del bien y en la que también se lo hace responsable de su custodia y mantenimiento. Se le especifica también la fecha de devolución.
- h) En respuesta a la anterior carta, el encargado de la sucursal da su conformidad a la recepción del bien y acepta el compromiso de devolverlo en la fecha estipulada.



Para los casos de transferencias definitivas o temporales dentro de la misma sucursal, los procedimientos son los mismos que para las transferencias entre sucursales.

### **DE LA BAJA DE UN BIEN.-**

En caso de que tenga que darse de baja un bien, el procedimiento a observar será el siguiente:

- a) El empleado que detecte que el bien bajo su cargo tiene desperfectos o se encuentre inutilizado por fallas técnicas, debe informar de este hecho a su jefe inmediatamente superior, el mismo que comunicará este hecho a la Gerencia Administrativa Financiera.
- b) La Gerencia Administrativa designará un responsable para que se encargue de efectuar las averiguaciones que correspondan ante un técnico versado en el tema.
- c) Si, de acuerdo a lo que indique el técnico, corresponde solamente efectuar el mantenimiento o reparación del bien, el Gerente Administrativo debe ordenar que se realice tal situación.
- d) Para cumplir lo anterior, la Gerencia Administrativa debe ordenar al Contador General que se encargue de su ejecución. Para ello, este debe proceder a ordenar la salida del bien especificando las razones para ello y debe llenar la boleta de salida de activos fijos, el mismo que debe ser firmado por la Gerencia General de la Empresa o en ausencia de este, por la Gerencia Administrativa Financiera.
- e) En caso de que el informe del técnico especifique que el bien ya no es recuperable, debe tomarse la decisión de darlo de baja. Para este efecto, la única persona autorizada en el Gerente General, quién mediante memorándum ordenará a la Gerencia Administrativa que proceda a su ejecución.
- f) El Gerente Administrativo ordenará al Contador General dar de baja este bien. Para este efecto debe convocar a personeros de Impuestos Internos para que sean testigos de la baja del bien.
- g) Una vez efectuado lo anterior y cumplidos los requisitos legales, debe proceder a dar de baja de los registros contables.
- h) Toda la documentación pertinente debe ser entregado al encargado de activos fijos para su archivo correspondiente.



## **REGLAMENTO DE MANEJO DE ALMACENES E INVENTARIOS DE OE SRL**

### **CONTENIDO**

- 1.- CAPITULO I: OBJETIVO.**
  - 2.- CAPITULO II: BIENES, EXISTENCIA Y CUSTODIA**
  - 3.- CAPITULO III: ORGANIZACION**
  - 4.- CAPITULO IV: ADMINISTRACION DE INVENTARIOS**
  - 5.- CAPITULO V: TOMA DE INVENTARIO FISICO**
  - 6.- CAPITULO VI: ALMACENAMIENTO**
  - 7.- CAPITULO VII: MOVIMIENTO DE BODEGAS**
  - 8.- CAPITULO VIII: ADMINISTRACIÓN DE BIENES**
  - 9.- CAPITULO IX: RECUPERACION DE BIENES SINIESTRADOS**
- DISPOSICION TRANSITORIA**  
**DISPOSICIONES GENERALES**



## **REGLAMENTO DE ADMINISTRACION DE ALMACENES E INVENTARIOS DE OE SRL:**

### **CAPITULO I.- OBJETIVO.**

**ARTÍCULO 1.-** El objeto del presente Reglamento consiste en establecer los criterios técnicos normativos de carácter práctico, para permitir una eficiente administración y control de las mercaderías que conforman el inventario de productos disponibles para la venta, a fin de lograr el control y administración eficiente de los mismos, para el cumplimiento de los planes operativos de **OE SRL**.

### **CAPITULO II.- DEFINICIÓN DE INVENTARIO DE MERCADERIAS, PROHIBICIÓN, ADMINISTRACION Y CUSTODIA.**

**ARTÍCULO 2.-** Constituyen Inventario de Mercaderías de **OE SRL**, los productos disponibles para la venta y que forman parte del rubro comercial de la empresa, adquirido con fondos propios; así como también los que ingresen por cualquier otro medio de adquirir el dominio y pasen a formar parte de los Activos de la Empresa.

**ARTÍCULO 3.-** Queda prohibido, a todos los funcionarios, trabajadores y empleados de planta de la empresa, el uso de dichas mercaderías para otros fines que no sean los propios de **OE SRL**; su incumplimiento será considerado como falta grave, aplicándose lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo.

**ARTÍCULO 4.-** Los Encargados de Almacenes tanto en Oficina Central como en las Sucursales de **OE SRL**., deben mantener el Sistema Automatizado, proporcionado por Oficina Central, para administrar de manera adecuada y confiable las existencias y manejo de las mercaderías que estén bajo su custodia; la información debe encontrarse al día con sus respaldos correspondientes.

**ARTÍCULO 5.-** Es responsabilidad de la Gerencia Financiera Administrativa, conjuntamente los Administradores de las Sucursales y los Encargados de Almacenes en estas, la custodia y salvaguarda de estos bienes, desde que ingresan a los almacenes hasta que salen del dominio de la empresa a través de la venta.

### **CAPITULO III.- ORGANIZACIÓN.**

**ARTÍCULO 6.-** La Gerencia Administrativa Financiera deberá coordinar acciones para desarrollar procedimientos que permitan un eficiente control interno que garantice las seguridades respecto del cuidado, preservación y buen uso de las mercaderías. Asimismo deberá nombrar responsables que se encarguen de su administración.



**ARTÍCULO 7.-** Para agilizar la gestión de manejo de las mercaderías y sus inventarios, las personas designadas como responsables deberán cumplir con los siguientes aspectos:

- a) Mantener el control adecuado de máximos y mínimos, para tramitar oportunamente su reposición;
- b) Efectuar la recepción, ingreso, identificación, ubicación, almacenamiento, custodia, egreso y control de las mercaderías;
- c) La recepción e ingreso de las mercaderías a los almacenes se realizará cotejando lo que está ingresando físicamente con lo detallado en el Packing List. Cualquier diferencia deberá informarse de manera inmediata a la Jefatura Comercial, en un documento denominado "Informe de Diferencias en Recepción de Mercaderías".
- d) Efectuar la entrega y/o envío de las mercaderías a las sucursales regionales de acuerdo a instrucciones de la Jefatura Comercial, para lo cual los requirentes deberán hacer llegar y/o presentar sus pedidos los días establecidos.
- e) Identificar cada ítem dentro de los almacenes con una Tarjeta de Registro de Mercaderías, donde consten el Código y Nombre de cada uno.
- f) Informar por escrito los faltantes que se detecten por cualquier causa a la Gerencia Administrativa Financiera, quien determinará las razones que originaron los faltantes y asignará los cargos correspondientes a los responsables de la salvaguarda y control.
- g) En los casos de robo de mercadería por parte del mismo personal o personas ajenas a la empresa, la gerencia Administrativa Financiera debe actuar inmediatamente de acuerdo a leyes; esto es, efectuar de inmediato la correspondiente denuncia ante las autoridades y hacer conocer este hecho a nuestro Corredor de Seguros y a la Compañía de Seguros para realizar el reclamo respectivo.
- h) La mercadería recibida y que se encuentre bajo la custodia del Encargado de Almacenes, deberá guardar el orden necesario en lo que se refiere a su almacenamiento, con la finalidad de que se facilite las tareas de control y toma de inventarios.

#### **CAPITULO IV: ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA INFORMÁTICO.**

**ARTÍCULO 8.-** La Gerencia General es la unidad responsable de dotar a la empresa de un sistema informático capaz de administrar eficientemente el movimiento de mercaderías, desde su compra hasta su correspondiente



comercialización, pasando por su almacenamiento, control y salvaguarda de los mismos.

**ARTÍCULO 9.-** La Administración del Sistema Informático destinado al control y salvaguarda de las mercaderías que se encuentran en los almacenes, es responsabilidad de la Gerencia Administrativa Financiera a través del Departamento de Contabilidad y del responsable de Sistemas.

**ARTÍCULO 10.-** Para una mejor administración de las mercaderías que se encuentran en los almacenes, el sistema informático para esta área debe estar en condiciones de poder codificar todos y cada uno de los productos que la empresa comercializa, para de esa manera poder controlarlas desde su ingreso hasta su salida.

**ARTÍCULO 11.-** Los lineamientos para la codificación de los productos es responsabilidad del Gerente Administrativo Financiero, en coordinación con la Jefatura Comercial quien debe definir las subcategorías destinadas a definir el rubro comercial al que está destinado el producto y las demás características del mismo como ser el proveedor, el espesor, el color, etc.

**ARTÍCULO 12.-** Adicionalmente a la codificación, el sistema debe poder proporcionar kardex de cada uno de los productos que especifique sus correspondientes movimientos, de salidas, ingresos, traspasos, precios unitarios, precios promedios, stocks, máximos, stocks mínimos, etc.

**ARTÍCULO 13.-** El sistema informático de administración de las mercaderías debe estar en condiciones de emitir todos los reportes que sean necesarios para ayudar a una eficiente administración de los mismos y para coadyuvar en la consecución de los objetivos empresariales como son las ventas y el evitar desestocamientos.

## **CAPITULO V.- TOMA DE INVENTARIO FÍSICO.**

**ARTÍCULO 14.-** Se realizarán tomas de Inventario Físico cuatro veces al año de manera obligatoria; una cada trimestre en cada una de las sucursales y en el almacén principal de Oficina Central.

**ARTÍCULO 15.-** Además de lo especificado en el artículo anterior, la Gerencia General y/o la Gerencia Administrativa, en función a las necesidades y/o solamente por fines de control, pueden disponer la realización de inventarios parciales o totales, en cualquier momento del año y en cualquier sucursal.

**ARTÍCULO 16.-** El inventario debe ser realizado de manera íntegra de todos los productos que se encuentran en los almacenes de las Sucursales, en los almacenes de la Oficina Central y en los almacenes auxiliares.

**ARTÍCULO 17.-** Para fines de control, las oficinas sucursales deben efectuar inventarios parciales de manera periódica, cuyos resultados deben hacer conocer a la Gerencia Administrativa Financiera una vez que estos hayan sido obtenidos.





**ARTÍCULO 18.-** Para la toma física de los inventarios, la Gerencia Administrativa Financiera debe elaborar los Instructivos y órdenes pertinentes, con la debida anticipación para que los responsables de las sucursales puedan prepararlo con el tiempo necesario. En dicho Instructivo se incluirán los datos que deben ser tomados en cuenta, principalmente la fecha y hora de la toma del inventario y los nombres de los responsables y auxiliares que participarán del mismo.

**ARTÍCULO 19.-** En la toma de inventario físico, en las sucursales, mínimamente deben participar dos personeros de Oficina Central: uno en calidad de responsable (al margen del responsable principal de la oficina sucursal) y otro en calidad de observador y verificador de lo que se está inventariando.

**ARTÍCULO 20.-** Una vez concluido el inventario, los encargados de cada almacén, de manera conjunta con el administrador de la sucursal, deben enviar a la Gerencia General un informe resumen solamente con las diferencias a favor o en contra que se hubieren podido encontrar y los justificativos correspondientes a las mismas.

**ARTÍCULO 21.-** Adicionalmente a lo especificado en el artículo anterior, el responsable principal del inventario debe enviar a la Gerencia Administrativa Financiera toda la información, en detalle, referente a los resultados de la toma física, para los respectivos registros y compensaciones cuando correspondan por parte del departamento de Contabilidad.

**ARTÍCULO 22.-** La información que cada administrador de sucursal debe enviar, en calidad de informe a la Gerencia Administrativa Financiera, debe contemplar:

- Acta de inicio del inventario físico
- Nombre del responsable y de los auxiliares de la sucursal que participaron del inventario.
- Nombre del responsable y del observador de Oficina Central que participaron del inventario.
- Diferencia a favor o en contra originales
- Diferencia a favor o en contra después de realizarse las correspondientes compensaciones.
- Justificación de las diferencias.
- Acta final de la toma del inventario físico.

**ARTÍCULO 23.-** En caso de que las justificaciones acerca de los faltantes no correspondan, a juicio de la Gerencia Administrativa Financiera, este deberá ordenar el cargo correspondiente en las cuentas personales de los responsables para que sean deducidos de sus planillas salariales.





## **CAPITULO VI: ALMACENAMIENTO.**

**ARTÍCULO 24.-** La Gerencia Administrativa Financiera deberá elaborar, en coordinación con la Gerencia General, las normas que permitan regular el correcto almacenamiento de las mercaderías en almacenes y de acuerdo a las necesidades para una correcta administración de las mismas.

**ARTÍCULO 25.-** Entre las normas a que se refiere el artículo anterior, está el que tiene que tomar en cuenta el orden adecuado de almacenaje de las mercaderías que proporcione facilidad en su recuento y facilidad de ubicación.

**ARTÍCULO 26.-** Asimismo se encuentra el hecho de que las mercaderías deben almacenarse tomando en cuenta su fecha de vencimiento; esto es, en la parte más visible las de más antigua data, para que salgan primero, y en la parte de atrás las de reciente o últimas en llegar para que también sean las últimas en salir, con la finalidad de que los productos en stock sean siempre corrientes.

**ARTÍCULO 27.-** También las mercaderías deben ser almacenadas tomando en cuenta su resguardo ante deterioros producto de factores climáticos como ser lluvias, humedad, exposición al sol, etc. Este artículo también incluye a los deterioros como consecuencia de un mal almacenaje; esto es, sobrecarga de unos productos sobre otros, productos almacenados a nivel del piso o colocados sobre espacios mojados.

**ARTÍCULO 28.-** De igual manera, los productos deben ser resguardados ante intentos de robo o sustracciones por parte de los mismos empleados de la empresa o ante personas ajenas a la misma.

**ARTÍCULO 29.-** La Gerencia Administrativa Financiera también deberá elaborar y definir el requerimiento y uso de equipos y herramientas, con el propósito de organizar y facilitar el manejo de las mercaderías en los almacenes y prevenir accidentes de trabajo.

**ARTÍCULO 27.-** La Gerencia Administrativa Financiera también está encargada de contratar un seguro contra todo riesgo para todas las mercaderías que se encuentren ya sea en depósitos o en las mismas tiendas, con la finalidad de proteger a la empresa ante eventuales pérdidas por incendios, inundaciones, robos, etc.

**ARTÍCULO 28.-** De la misma manera, la Gerencia Administrativa Financiera está responsabilizada de contratar un seguro contra todo riesgo para las mercaderías que han salido de almacenes del proveedor y se encuentran en tránsito hacia las nuestras, siempre y cuando ya se haya hecho la transferencia de propiedad del proveedor hacia nosotros.

## **CAPITULO VII: MOVIMIENTOS EN ALMACENES.**

**ARTÍCULO 29.-** Una vez que se haya producido el ingreso definitivo de las mercaderías a los almacenes de la empresa, la Jefatura Comercial debe



efectuar el Control de Calidad respectivo, con la finalidad de determinar si los productos que han llegado son los que hemos pedido en cantidad y calidad y saber que en su proceso de transporte no han existido mermas o deterioros a consecuencia de irregularidades en la manipulación de estos,

**ARTÍCULO 30.-** Una vez efectuada el Control de Calidad correspondiente, se debe elaborar la Nota de Ingreso a los almacenes, la misma que debe coincidir con la lista de empaque proporcionada por la Jefatura Comercial y con la cantidad física real ingresada.

**ARTÍCULO 31.-** El trabajo citado en el artículo anterior debe ser elaborado por el encargado de almacén que está recibiendo la mercadería, el mismo que en señal de conformidad debe firmar al pie del mencionado documento. En ese documento también debe firmar la Jefatura Comercial en señal de conformidad de lo recibido.

**ARTÍCULO 32.-** En caso de existir disconformidad con la cantidad y/o calidad de los productos recibidos o existir observancias en cuanto se refiere al estado físico de las mismas a consecuencia de existir deterioros, estos hechos deben ser informados a la Jefatura Comercial en la misma Nota de Ingreso a los Almacenes.

**ARTÍCULO 33.-** Una vez que se haya elaborado y firmado el documento especificado en el anterior artículo, es obligación del responsable del almacén enviar una copia de manera inmediata a la Jefatura Comercial de la empresa con la finalidad de que se proceda a recopilar todos los datos correspondientes a la importación.

**ARTÍCULO 34.-** La Jefatura Comercial, además de la Nota de Ingreso a los almacenes de la mercadería recibida, debe reunir toda la documentación correspondiente a la importación, como ser, Factura Comercial, Lista de Empaque, Factura de Transporte, Factura de Seguro, Cargos por desaduanizaje, carguíos y descarguíos, etc., para luego proceder a remitirlo, completo y sin que falte ningún documento, al Departamento de Contabilidad.

**ARTÍCULO 35.-** El Departamento de Contabilidad, con la información completa de la importación recibida en los almacenes, procederá a determinar los costos unitarios de importación para luego registrarlos en el correspondiente sistema de contabilidad.

**ARTÍCULO 36.-** Una vez determinados los costos unitarios, el Departamento de Contabilidad deberá transferir esta información a la Gerencia Administrativa Financiera, quien, en coordinación con la Jefatura Comercial, fijará los correspondientes precios de venta, considerando los márgenes que la empresa quiere tener, además de los precios y otra información de productos similares que comercializa la competencia.

**ARTÍCULO 37.-** Una vez realizado lo especificado en el punto anterior, la Jefatura Comercial procederá a distribuir la mercadería entre las distintas



sucursales de la empresa, considerando principalmente la cantidad que cada una de ellas ha pedido.

**ARTÍCULO 38.-** Para proceder a la distribución o entrega de los productos a las sucursales, debe elaborarse de manera previa la Orden de Transferencia de los productos emitida por la Jefatura Comercial con destino al Encargado del Almacén, el mismo que, munido de esa orden, procederá a cargar el o los camiones de la empresa para que efectúen el transporte de los solicitado.

**ARTÍCULO 39.-** En caso de que los camiones de la empresa no se encuentren en condiciones de efectuar el transporte de la mercadería, la Jefatura Comercial de la empresa se encargará de contratar un transporte privado, velando siempre los costos, seguro de la mercadería y condiciones adecuadas de resguardo y salvaguarda de las mismas.

**ARTÍCULO 40.-** Para dar salida a los productos de los almacenes de la empresa, el encargado de almacenes debe elaborar la correspondiente Nota de Salida de Productos de los Almacenes, el mismo que debe consignar los siguientes datos:

- Lugar y fecha de la operación
- Número de Nota de Salida
- Almacén de salida
- Almacén, tienda y sucursal de destino
- Nombre del transportador
- Identificación del medio de transporte
- Número de referencia de la orden de transporte o pedido de la mercadería
- Firma del encargado de almacén que entrega la mercadería
- Firma del que recibe o transporta la mercadería

**ARTÍCULO 41.-** La primera copia del documento especificado en el punto anterior se entregará a la persona que está efectuando el transporte, para que este, a su vez, en ocasión de su llegada al almacén, tienda o sucursal de destino, entregue ese documento a la persona que está recibiendo la mercadería.

**ARTÍCULO 42.-** La segunda copia se hará llegar a la Jefatura Comercial de la empresa para que esta, una vez confirmada el envío de acuerdo a los instruido, adjunte el pedido a la mencionada copia y la haga llegar al Departamento de Contabilidad para que proceda a su registro.

**ARTÍCULO 43.-** La tercera copia se queda en el talonario del almacén para que sirva de respaldo y justificación de las salidas de mercaderías que se produzcan. Por esa razón, los talonarios con sus copias deben ser archivados y cuidadosamente resguardados para que puedan ser revisadas cualquier momento.

**ARTÍCULO 44.-** En caso de que la transferencia de productos se la realice desde el almacén central hasta una sucursal en el interior del país, antes de



que ese hecho se produzca, la Jefatura Comercial debe proporcionar al almacenero una copia de la póliza de importación para que sirva de descargo en los puntos de control aduanero que existen a lo largo de las rutas interdepartamentales.

**ARTÍCULO 45.-** Una vez que la sucursal, tienda o almacén al que se haya realizado la transferencia haya recibido los productos, este hecho debe ser comunicado a la Oficina Central haciendo conocer su conformidad o disconformidad.

**ARTÍCULO 45.-** Si la notificación recibida por Oficina Central es de conformidad, cerrará la operación; si es lo contrario, efectuará los ajustes correspondientes.

## **CAPITULO VIII: ADMINISTRACIÓN DE LOS MATERIALES.**

**ARTÍCULO 46.-** El Departamento de Contabilidad es la unidad encargada de contabilizar los ingresos y egresos que se realicen por conceptos de compra y ventas de mercaderías.

**ARTÍCULO 47.-** El Departamento de Contabilidad es la unidad encargada de contabilizar las diferencias que se produzcan entre lo que indica la lista de empaque y el ingreso físico real a los almacenes; de igual manera, registra las diferencias entre cantidades y productos pedidos y cantidades y productos realmente recibidos. En caso de que las diferencias sean importantes, este hecho debe ser informado a la Jefatura Comercial y a la Gerencia General para que sean estas instancias las que decidan las acciones a tomar.

**ARTÍCULO 48.-** El departamento de contabilidad es la unidad encargada de contabilizar las diferencias que se presenten en los inventarios, ya sean estos a favor o en contra, previo informe de los administradores de las tiendas y autorización escrita de la Gerencia Administrativa de la empresa y siempre y cuando estas diferencias arrojen saldos positivos; caso contrario este hecho debe ser informado a la Gerencia General para que sea instancia la que decida la acción a seguir.

**ARTÍCULO 49.-** El Gerente Administrativo es la persona responsable de verificar que, una vez terminado el Inventario, se proceda a cotejar la información de los materiales inventariados entre los saldos contables y los saldos físicos recontados.

**ARTÍCULO 50.-** El Departamento de Contabilidad es la unidad encargada de llevar Kardex Físico Valorados de todas las mercaderías que ingresen al sistema y que sean de propiedad de la empresa.

**ARTÍCULO 51.-** El encargado de almacenes es la persona responsable de llevar registros físicos de todas las mercaderías que ingresen y salgan de la empresa. Para ello deberá utilizar los Kardex que le serán proporcionados por la Gerencia Administrativa a través del sistema denominado “Argus”.



**ARTÍCULO 52.-** El encargado de almacén es la persona responsable de verificar que todos los materiales que ingresen al almacén deben contar con la etiqueta del fabricante que facilite su localización e inventariación. En caso de que no se cuente con este elemento, debe cerciorarse de qué producto se trata abriendo el rollo y efectuando la verificación correspondiente para luego proceder a colocar una etiqueta manual.

**ARTÍCULO 53.-** El Gerente Administrativo Financiero y los Administradores de las oficinas Sucursales deberán establecer acciones administrativas que garanticen el cumplimiento de los procedimientos para el manejo de las mercaderías, tales como:

- a) Constatación física de las mercaderías.
- b) Determinación, Clasificación y Selección de las mercaderías susceptibles de obsolescencia, dañados o sin movimiento, mantenidos en almacenes durante largo tiempo, para que se gestione el trámite para la baja respectiva
- c) Implantación de controles y mecanismos adecuados para asegurar la retroalimentación a fin de abastecer oportunamente las necesidades de la Empresa;
- d) Realización de Ingresos y Egresos de mercaderías y constatación del adecuado control de los movimientos internos; y,
- e) Realización de transferencias de las mercaderías con oportunidad, mediante Notas de Salida - Recepción debidamente legalizadas y suscritas entre todos los responsable

## **CAPITULO IX: SEGURO DE SINIESTROS Y CUIDADO DE LAS MERCADERIAS**

**ARTÍCULO 53.-** El Gerente Administrativo deberá asegurarse que la Compañía de Seguros que opera con OE SRL., cumpla de manera obligatoria con la entrega de una Póliza de Responsabilidad contra Todo Riesgo que posea las características siguientes:

- a) Tener un Monto Asegurado mínimo que deberá mantenerse en niveles equivalentes a los valores originales reales, a precio de mercado de los bienes asegurados.
- b) Que la Cobertura en las Pólizas amparen los perjuicios y pérdidas materiales que puedan afectar a OE SRL., debido al descuido, negligencia, mal ejercicio o daño intencional, que puedan causar terceras personas en el desempeño de sus funciones o en el cuidado de las mercaderías de la Empresa.
- c) Que la cobertura ampare a las mercaderías contra incendios, terremotos e inundaciones.



- d) En general que la cobertura ampare a las mercaderías contra todo riesgo.

**ARTÍCULO 54.-** La Gerencia Administrativa es la persona encargada de llevar adelante todos los pasos necesarios para que la empresa pueda contratar y tener el mejor de los seguros que existen en el mercado, tanto en calidad como en costo; para ello deberá cumplir con los siguientes aspectos:

- a) Contratar a una empresa mediadora, en calidad de Corredor de Seguros para que sea la encargada de hacerse cargo de todos nuestros requerimientos y necesidades en materia de seguros.
- b) Asegurarse que el Corredor de Seguros convoque a una licitación entre las Compañías de Seguros para que se adjudiquen nuestro paquete de seguros.
- c) Para realizar lo anterior debe, de manera previa, proporcionar al Corredor de Seguros los valores reales de todos nuestros activos a asegurar, entre ellos y de manera principal, los valores de reposición de las mercaderías que se encuentran en la totalidad de nuestros almacenes.
- d) Analizar las diferentes propuestas presentadas por las Compañías Aseguradoras que se hayan presentado a la licitación y escoger la mejor, no solamente tomando en cuenta el precio sino principalmente la calidad de sus servicios.
- e) Contratar a la Compañía de Seguros que a nuestro juicio sea la mejor.

**ARTÍCULO 55.-** Una vez contratada la Compañía de Seguros con la que la empresa va a trabajar, cumplir con todos los requerimientos que esta nos haga para que las mercaderías se encuentren debidamente aseguradas y no existan riesgos de falta de coberturas; entre ellos y de manera principal:

- a) Pagar a tiempo la póliza, en el plazo que la Compañía de Seguros nos exija.
- b) Exigir a la Compañía de Seguros que verifique las instalaciones y en general la materia de seguro, con la finalidad de efectuar recomendaciones y sugerencias para que, en caso de eventualidades, no existan observaciones que pongan en riesgo la reposición de las mismas.
- c) Cumplir con las recomendaciones que efectúe la Compañía de Seguros para no tener observaciones en caso de eventualidades.
- d) Enviar a la Compañía de seguros toda la información solicitada, principalmente los listados de los activos, entre ellos la descripción de las mercaderías por categoría y por sucursal, en cantidades y valores.





- e) Cumplir con los requerimientos de la Compañía de Seguros en materia de procedimientos administrativos a seguir y respaldos documentales a tener, como ser, kardex físico de los productos, toma de inventarios, normas de preservación de los materiales, elementos de seguridad como extintores, mantenimiento de sistemas eléctricos, etc.

**ARTÍCULO 56.-** El cuidado e integridad de la mercadería mientras esta se encuentra en los depósitos de la empresa, es responsabilidad del Encargado de Almacenes en primera instancia y del Administrador de la Sucursal en segunda instancia, quienes deben velar de manera permanente la inexistencia de riesgos de pérdidas o daños que perjudiquen a la empresa.

**ARTÍCULO 57.-** El cuidado de la Integridad de las mercaderías que generalmente son movilizados y cargados y descargados por los empleados, durante la ejecución de sus tareas habituales, queda bajo su responsabilidad única y exclusiva de ellos, quienes afrontarán pecuniariamente su pérdida, robo o extravío (de manera irrenunciable o inexcusable, independientemente de la causa o circunstancia bajo la cual se produjo el hecho negativo), pudiendo la empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago, siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.

#### **DISPOSICION TRANSITORIA.**

**PRIMERA.-** A fin de mejorar el control y automatización de los almacenes, la Gerencia Administrativa en coordinación con la empresa encargada de proporcionarnos el Sistema Administrativo de Control de Mercaderías, serán los responsables de implementar el mismo en los plazos y fechas establecidas como límite, para que sean puestas en práctica y sirvan eficientemente a los fines y objetivos de la empresa.

#### **DISPOSICIONES GENERALES.**

**PRIMERA.-** Se prohíbe terminantemente el almacenamiento de mercaderías en los almacenes o Instalaciones de **OE SRL** que sean de propiedad de terceros, salvo en los casos determinados y autorizados por la Gerencia General o el Directorio. El funcionario o empleado que quebrantare esta disposición será personal y pecuniariamente responsable de los daños y perjuicios que se derivaren del incumplimiento de esta prohibición, de conformidad con el Reglamento Interno.

**SEGUNDA.-** La administración de los Inventarios, deberá estar a cargo de personal capacitado, lo cual es responsabilidad de la Gerencia Administrativa Financiera en coordinación con los Administradores de las Sucursales.

**TERCERA.-** La Gerencia Administrativa Financiera fungirá como unidad de control del cumplimiento de las disposiciones que la Gerencia General efectúe respecto de las mercaderías que se encuentren en los almacenes de la



empresa, para lo cual deberá tomar las decisiones que crea oportunas, entre ellas, auditorías e inventarios de control.

**CUARTA.-** El manejo y administración de las mercaderías en Oficina Central y en las sucursales se llevará aplicando los lineamientos del presente Reglamento.

**QUINTA.-** Los procedimientos de control serán establecidos por la Gerencia Administrativa Financiera y ejecutado por los Administradores de las Sucursales.

**SEXTA.-** No se podrá disponer el Ingreso de mercaderías directamente a las tiendas en Oficina Central o en Sucursales, sin antes haber realizado el respectivo ingreso a almacén, o peor todavía, vender sin que se hayan efectuado el ingreso de los productos al sistema.

**SEPTIMA.-** El presente Reglamento tiene el carácter de obligatorio para los funcionarios, empleados y trabajadores de **OE SRL.**, quienes deberán someterse a las disposiciones de este Reglamento.

**OCTAVA.-** El incumplimiento de las disposiciones contenidas en este Reglamento será considerado como falta grave; y, consecuentemente se aplicará lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo.

**NOVENA.-** El presente Reglamento, entrará en vigencia a partir de la fecha de su aprobación por parte del Directorio.

Dado en la Sala de Sesiones del Directorio de **OE SRL.**, en la ciudad de La Paz, a los 22 días del mes de octubre del año 2015.

**LIC. RAUL BUTRON CLAROS**  
**GERENTE GENERAL**





## **REGLAMENTO DE MANEJO DEL FONDO DE CAJA CHICA**

### **ARTICULO 1. OBJETIVO Y AMBITO DE APLICACIÓN**

El presente Reglamento del Fondo de Caja Chica, tiene el objetivo de establecer los procedimientos correspondientes para su adecuado manejo en la Empresa, siendo su cumplimiento obligatorio por todos los funcionarios de la institución.

### **ARTICULO 2. DEFINICION DEL FONDO DE CAJA CHICA**

El Fondo de Caja Chica se constituye en una disponibilidad de dinero que la empresa utiliza para efectuar compras menores y contratación de servicios, en importes que pagarlas con cheque resulte del todo impráctico, en el caso de Oficina Central; para casos de emergencia o para erogaciones pequeñas en el caso de las sucursales y para efectuar devoluciones de cambios por ventas realizadas, en el caso de las cajas de tiendas.

### **ARTICULO 3. GASTOS AUTORIZADOS CON EL FONDO DE CAJA CHICA**

Los gastos a realizarse con el Fondo de Caja Chica serán destinados a compras y gastos directos que no requieren cotizaciones, como ser transporte, fletes menores, acarreos y peones, correspondencia, material de escritorio de urgencia sin existencia en almacén, reparaciones de mobiliarios en casos excepcionales y debidamente justificados, el pago de gastos de movilidad en tareas oficiales y otros gastos menores utilizados en las labores y faenas propias e inherentes a la empresa, que se presentan en forma ocasional y cuya naturaleza justifica su cancelación en forma ágil e inmediata. En el caso de los Fondos de Caja Chica que mantienen las tiendas, estas serán destinadas en su totalidad a la preservación de monedas para otorgar cambios por las ventas efectuadas.

### **ARTICULO 4. UNIDAD ENCARGADA DE LA SUPERVISION DEL ADECUADO MANEJO DEL FONDO DE CAJA CHICA.**

La Gerencia Administrativa y Financiera de la Empresa es responsable por el adecuado manejo y supervisión de los Fondos de Caja Chica. En el caso de las tiendas, la responsabilidad recae sobre los Administradores Regionales de cada una de las Sucursales en primera instancia y sobre la Gerencia Administrativa en segunda instancia.

### **ARTICULO 5. APERTURA DEL FONDO DE CAJA CHICA**

La Gerencia Administrativa y Financiera autorizará la apertura de Fondos de Caja Chica para las distintas sucursales, de acuerdo al siguiente detalle:



### **SUCURSAL LA PAZ**

- Fondo de Caja Chica Administración Bs. 6,000
- Fondo de Caja Chica Tienda Cuerinas Bs. 2,000 en monedas
- Fondo de Caja Chica Tienda Adhesivos Bs. 500 en monedas

### **SUCURSAL SANTA CRUZ**

- Fondo de Caja Chica Administración Bs. 6,000
- Fondo de Caja Chica Tienda Cuerinas Bs. 500 en monedas
- Fondo de Caja Chica Tienda Adhesivos Bs. 1,000 en monedas

### **SUCURSAL COCHABAMBA**

- Fondo de Caja Chica Administración Bs. 10,000
- Fondo de Caja Chica Tienda Cuerinas Bs. 1,000 en monedas
- Fondo de Caja Chica Tienda Adhesivos Bs. 1,000 en monedas

### **SUCURSAL EL ALTO**

- Fondo de Caja Chica Administración Bs. 3,000
- Fondo de Caja Chica Tienda Cuerinas Bs. 1,000

El incremento o reajuste del mismo, se hará previa evaluación de la Gerencia Administrativa y Financiera, de acuerdo a las necesidades de cada Sucursal.

### **ARTICULO 6. DESIGNACION DEL ENCARGADO DEL FONDO DE CAJA CHICA.**

La Gerencia Administrativa y Financiera designará en forma oficial a un funcionario responsable para el manejo del Fondo de Caja Chica, en este caso un empleado del Departamento de Contabilidad para el de Oficina Central, y al Encargado Administrativo para el de las sucursales. En el caso de las cajas facturadoras, serán los cajeros los responsables de los Fondos de Caja Chica destinadas a los cambios. Los personeros mencionados tendrán a su cargo el trámite de toda la documentación y la custodia de los recursos financieros. Asimismo estos serán funcionarios independientes de otros que realizan funciones contables y financieras. Los Fondos de Caja Chica serán entregados a los encargados de los mismos con cargo a rendición de cuenta documentada, siendo estos los únicos responsables por su administración.

### **ARTICULO 7. CONTRATACION DEL SEGURO DE FIDELIDAD**

En el marco de la adopción de las respectivas medidas de seguridad, la empresa contratará el respectivo "Seguro de Fidelidad de Empleados" para los funcionarios que manejan y custodian los recursos de los Fondos de Caja Chica. A este efecto, el Gerente Administrativo y Financiero efectuará la tramitación correspondiente para la contratación del mencionado servicio.

## **ARTICULO 8. LIBRO DIARIO DE CAJA CHICA**

Los funcionarios encargados de la administración de las Fondos de Caja Chica (excepto los de las cajas de tiendas destinadas a los cambios), están en la obligación de llevar un Libro Diario de Fondo de Caja Chica, en el que deberán registrar la siguiente información:

- Nombre del Fondo de Caja Chica (Oficina Central o Administración de la Sucursal)
- Fecha de apertura y de los movimientos deudores y acreedores
- Saldo Inicial o Saldo de Apertura
- Detalle de los movimientos deudor y acreedor
- Debe para las reposiciones o ingresos al Fondo de Caja Chica
- Haber para las salidas o gastos del Fondo de Caja Chica
- Saldo Final luego de sumar los ingresos y restar las salidas

Estos libros deberán ser arqueados con regularidad por el Contador General en el caso de Oficina Central y por el Administrador, por lo menos una vez por semana, en el caso de las sucursales.

## **ARTICULO 9. NOTA FISCAL (FACTURA)**

Toda cancelación que se efectuó a través del Fondo de Caja Chica de Oficina Central y de Administración de las sucursales, debe estar respaldada por la respectiva Nota Fiscal (Factura), la cual deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Factura original, emitida a nombre de OE SRL, con número de NIT, indicando claramente el monto en numeral y literal, detalle de los bienes o servicios suministrados y la fecha de emisión.
- b) No contener borrones, tachaduras, alteraciones ni enmiendas que hagan dudar de su veracidad.

## **ARTICULO 10. RECIBO DE CAJA CHICA**

Siempre y cuando no exista factura que respalde el gasto (servicio de taxi o compras de periódico, por ejemplo), los pagos realizados con el Fondo de Caja Chica deben ser documentados con un Recibo de Caja, en el que conste la transacción efectuada, el valor de la misma expresada de manera numeral y literal, el concepto y la fecha. El mencionado Recibo deberá estar firmado por el encargado del Fondo de Caja Chica y por el la persona que esta recibiendo el dinero. Esta operación debe ser aprobada por el Gerente Administrativo, en caso de Oficina central y por el Administrador en el caso de la sucursal, para lo cual también deben estampar su firma. Los encargados de administrar los Fondos de Caja Chica son responsables por el adecuado manejo, custodia y control de estos Recibos. En caso de error, el mismo debe ser invalidado con el sello “ANULADO”.



## **ARTICULO 11. PLAZO PARA EL DESCARGO DE FONDOS RECIBIDOS DEL FONDO DE CAJA CHICA**

Todo empleado que reciba recursos del Fondo de Caja Chica para la realización de gastos específicos, deberá firmar la recepción en el anverso del Recibo de Caja Chica en señal de conformidad. Asimismo, tiene la obligación de efectuar la respectiva rendición de cuenta documentada en el plazo máximo de 24 horas posteriores a la recepción de estos recursos. En caso de incumplimiento, el encargado del Fondo de Caja Chica deberá elevar el respectivo informe a la Gerencia Administrativa en caso de Oficina Central y al Administrador en caso de la sucursal, para que este proceda a ordenar el cargo en la cuenta personal del funcionario infractor y se le descuente de su haber mensual, no sin antes habersele emitido su correspondiente memorándum de llamada de atención y declararse su multa por la infracción cometida.

En el caso de los recursos entregados a algún empleado para que cubra gastos de viaje, estos deberán ser rendidos apenas regrese del mismo.

## **ARTICULO 12. CUSTODIA DE FONDOS Y DOCUMENTACION**

Los fondos y la documentación originada en el manejo del Fondo de Caja Chica deberán permanecer en el lugar de operaciones, hasta ejecutar el descargo respectivo, siendo los encargados del indicado Fondo, los responsables del cuidado y de la adopción de las medidas de seguridad correspondientes.

## **ARTICULO 13. DESCARGO DEL FONDO DE CAJA CHICA**

Los encargados del manejo de los Fondos de Caja Chica (excepto en el caso de las tiendas), deberán presentar los descargos correspondientes cuando el gasto alcance aproximadamente el 80% (ochenta por ciento) del monto asignado al indicado Fondo, o cuando llegue fin de mes y sea necesario emitir Estados Financieros, lo que ocurra primero. Para este descargo, se debe utilizar el formulario "Rendición de Cuentas de Fondos de Caja Chica", donde se consignarán la fecha, el número de Recibo de Caja Chica o número de factura, descripción de la compra o servicio contratado y el importe. La documentación de descargo del Fondo de Caja Chica estará constituido por:

- a) Recibos de Caja debidamente llenados y firmados por las instancias pertinentes.
- b) Notas Fiscales (Facturas) originales por los gastos realizados. Bajo ninguna circunstancia, se aceptará facturas que tengan borrones, raspaduras, correcciones, modificaciones, etc.
- c) Las fotocopias no son aceptables como descargo. Toda la documentación deberá ser presentada en originales y sellado con la leyenda **"INVALIDADO POR CAJA CHICA"**.



#### **ARTICULO 14. REEMBOLSO DE CAJA CHICA**

El reembolso del Fondo de Caja Chica, se lo realizará por el total del descargo presentado.

#### **ARTICULO 15. CIERRE DE CAJA CHICA**

El Fondo de Caja Chica deberá ser cerrado el 31 de diciembre de cada año para fines de elaboración de los estados financieros de la empresa. Este Fondo también se cerrará cuando el encargado del mismo haga uso de su vacación anual, debiendo éste presentar el descargo de los gastos incurridos a esa fecha y efectuar el deposito del saldo a la cuenta bancaria de la institución o a la Caja General. Cambio de empleado responsable del Fondo por otro, también será motivo de cierre. A fin de no entorpecer el normal funcionamiento del indicado Fondo, se habilitará una nueva Caja Chica, a nombre del funcionario que lo reemplace.

#### **ARTICULO 16. PROHIBICIONES**

Queda terminantemente prohibido efectuar con recursos del Fondo de Caja Chica los siguientes gastos:

- a) Pagos fraccionados de compras mayores, que excedan los límites autorizados en el presente Reglamento.
- b) Hacer uso de los fondos para pagos de servicios provistos a la institución mediante contratos (por ejemplo, periódicos, mantenimiento preventivo de activos fijos en general y otros)
- c) La adquisición de bienes y contratación de servicios del comercio informal, existiendo en el mercado local proveedores legalmente establecidos.
- d) Anticipo de sueldos, otorgación de préstamos, canje de cheques, usos personales, pago de viáticos y otros usos distintos al fin específico de este fondo.

#### **ARTICULO 17. ARQUEOS SORPRESIVOS**

En el caso de Oficina Central, arqueos sorpresivos se deberán llevar a cabo a cargo del Contador General o del Gerente Administrativo. En las oficinas sucursales esta tarea deberá ser realizada por el Administrador de la Regional. En Oficina Central la frecuencia deberá ser por lo menos una vez al mes y en las sucursales una vez por semana. En cada arqueo existe la obligación de dejar documentación probatoria de la realización del mismo, como el Arqueo del Fondo de Caja Chica, por ejemplo.

#### **ARTICULO 18. RESPONSABILIDAD DE HACER CUMPLIR EL PRESENTE REGLAMENTO**



La Gerencia Administrativa y Financiera de la empresa es la unidad responsable de cumplir y hacer cumplir todos y cada uno de los artículos establecidos en el Presente Reglamento, a partir de su aprobación por parte del Directorio y de la Gerencia General de la empresa.



## **REGLAMENTO DEL MANEJO DE CAJA GENERAL**

### **ARTICULO 1. OBJETIVO Y AMBITO DE APLICACIÓN**

El presente Reglamento, tiene el objetivo de establecer los procedimientos correspondientes para la adecuada administración de los recursos con que cuenta la empresa, bajo la denominación de Caja General, siendo su cumplimiento obligatorio por parte de todos los funcionarios de la institución.

### **ARTICULO 2. DEFINICION DEL FONDO DE CAJA GENERAL**

Caja General, se constituye en el fondo al cual ingresan todas las recaudaciones por concepto de ventas, al contado o crédito y por cualquier otra cobranza u otro ingreso por cualquier concepto, producto de las operaciones que realiza la empresa, con clientes, proveedores, personal o Directorio de la misma.

### **ARTICULO 3. PAGOS AUTORIZADOS CON EL FONDO DE CAJA GENERAL**

Los pagos a realizarse con el Fondo de Caja General serán destinados a compras y gastos directos que requieren cotizaciones, cuando por cualquier circunstancia, no se encuentren disponibles los fondos establecidos en la cuenta corriente o en la caja de ahorro de los Bancos en los que se tiene depositados los fondos por concepto de las ventas o cuando, por comodidad o por los intereses del proveedor o de la empresa, sea más cómodo pagar en efectivo que con cheque o con traspaso entre cuentas.

### **ARTICULO 4. APERTURA DEL FONDO DE CAJA GENERAL**

El saldo de apertura de la Caja General, corresponderá siempre, en todos los casos, al saldo de cierre de la anterior gestión, el cual se irá incrementando y disminuyendo de acuerdo al movimiento de ingresos por ventas u otros conceptos y depósitos o gastos que se hagan.

### **ARTICULO 5. MONTO LÍMITE DEL FONDO DE CAJA GENERAL**

Esta Caja en ningún caso y en ningún momento, por cuestiones de control interno y por política de la empresa, debe superar los Bs. 200.000 (doscientos mil 00/100 bolivianos) de disponibilidad. Los montos que superen a esa cifra deben ser inmediatamente transferidos a custodia de la Caja Especial que para el efecto mantiene el Directorio de la empresa.

### **ARTICULO 6. DESIGNACION DEL ENCARGADO DEL FONDO DE CAJA GENERAL**





La Gerencia General en coordinación con la Dirección de la empresa y con la Gerencia Administrativa Financiera, designarán en forma oficial a un funcionario responsable para el manejo de las recaudaciones en el Fondo de Caja General, en este caso al empleado de Administración que esté a cargo del puesto de Tesorería, el cual tendrá a su cargo la recaudación diaria de los fondos recolectados por concepto de ventas, pagos y su posterior depósito de los saldos a los Bancos establecidos, previa consulta con el Gerente Administrativo Financiero de la empresa, con quién determinarán los montos que se depositarán.

En el caso de las regionales de Cochabamba, Santa Cruz y El Alto, se designa a los Encargados Administrativos de cada sucursal la responsabilidad total sobre las recaudaciones diarias así como su posterior depósito al Banco, el cual, al igual que en Oficina Central, deberá ser coordinado con el Gerente Administrativo Financiero.

#### **ARTICULO 7. CONTRATACION DEL SEGURO DE FIDELIDAD**

En el marco de la adopción de las respectivas medidas de seguridad, la empresa contratará el respectivo “Seguro de Fidelidad de Empleados” para los funcionarios que manejan y custodian los recursos de los Fondos de Caja General. A este efecto, el Gerente Administrativo y Financiero efectuará la tramitación correspondiente para la contratación del mencionado servicio.

#### **ARTICULO 8. CONTRATACION DE UN SEGURO CONTRA ROBOS**

Puesto que el personal encargado de la recaudación del dinero en el Fondo de Caja General es responsable también de su posterior depósito al Banco, al margen del Seguro de Fidelidad, se resuelve también contratar un seguro contra robos para aquellas ocasiones en que se tenga que trasladar el dinero desde las oficinas hasta las instituciones bancarias. Lo mismo se resuelve para los funcionarios de las sucursales encargados de ese trabajo, quedando bajo la responsabilidad de la Gerencia Administrativa Financiera la contratación del mencionado beneficio.

#### **ARTICULO 9. LIBRO DIARIO DE CAJA GENERAL**

En el caso del Fondo de Caja General, el Libro Diario correspondiente al movimiento de esta cuenta, se constituye en su Registro de Control de todos los movimientos, ya sean deudores o acreedores, además de servir como un instrumento de seguimiento. Para cumplir con este cometido se dispone que este libro debe encontrarse permanentemente al día, siendo esta tarea responsabilidad del Encargado del manejo del Fondo de Caja General de la empresa, bajo la supervisión de la Gerencia Administrativa Financiera.

A efectos de control y seguimiento, el mencionado libro debe ser cotejado permanentemente con el movimiento del Libro Diario emitido por el Sistema COI, debiendo coincidir los saldos de uno con el otro.





## **ARTICULO 10. NOTA FISCAL (FACTURA)**

Toda cancelación que se efectúe a través del Fondo de Caja General, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Factura original, emitida a nombre de OE SRL, indicando claramente el monto, los bienes y servicios suministrados y la fecha de emisión.
- b) No deben contener borrones, tachaduras, enmiendas ni alteraciones que hagan dudar de su veracidad.
- c) Autorización para su pago por parte de la Gerencia Administrativa Financiera y en ausencia de este, de la Gerencia General.

## **ARTICULO 11. COMPROBANTE DE CAJA GENERAL**

Todo pago realizado con el Fondo de Caja General debe estar respaldado por el respectivo "Comprobante de Pago de Caja" que en este caso está constituido por el documento denominado "Proceso de Pago", el mismo que es emitido por el Departamento de Contabilidad ordenando a Tesorería que efectúe un pago por un concepto determinado. En ese documento consta el valor de la transacción expresado numeral y literalmente, el concepto, la fecha y el destino de la contratación de servicios y/o compra de bienes y el nombre y la firma de la persona que ha autorizado la operación

El mencionado comprobante de pago, deberá estar firmado por la persona que recibe los fondos, el nombre y sello de la institución por la que esta realizando el cobro, o en su caso el proveedor de bien y/o servicio. El encargado del Fondo de Caja General en coordinación con el Contador General, bajo supervisión de la Gerencia Administrativa, son responsables por el adecuado manejo, custodia y control correlativo de estos comprobantes. En caso de error, el mismo debe ser invalidado con el sello "ANULADO".

## **ARTICULO 12. RECIBO DE CAJA GENERAL**

El Fondo de Caja General no está autorizado a emitir vales ni pagos que deban ser tramitados a través del Departamento de Contabilidad; sin embargo, en ocasiones extraordinarias, cuando no haya firmas para los cheques por ejemplo, podrá emitir dineros utilizando el Recibo de Caja General. A este efecto, necesariamente la autorización debe partir de la Gerencia Administrativa o de Gerencia General. El Recibo de Caja General debe cumplir con todos los requisitos necesarios para ser declarado válido; como ser, indicar la fecha, el monto en literal y numeral, concepto, firma del que recibe y del que entrega el dinero y del que autoriza la operación.



### **ARTICULO 13. PLAZO PARA EL DESCARGO DE FONDOS RECIBIDOS DEL FONDO DE CAJA GENERAL**

Todo empleado que reciba recursos del Fondo de Caja General para la realización de gastos específicos, deberá firmar la recepción en el anverso del Recibo de Caja General, en señal de conformidad. Asimismo, tiene la obligación de efectuar la respectiva rendición de cuenta documentada en el plazo máximo de 48 horas posteriores a la recepción de estos recursos. En caso de incumplimiento, el Contador General deberá elevar el respectivo informe a la Gerencia Administrativa y Financiera, para proceder a la retención de haberes del funcionario infractor además de ser pasible a la multa correspondiente por este incumplimiento.

En caso de entregas de dinero para viajes, la rendición de cuentas documentada debe efectuarse al día siguiente hábil de haber regresado el funcionario a sus labores habituales.

### **ARTICULO 14. CUSTODIA DE FONDOS Y DOCUMENTACION**

Los fondos y la documentación originada en el manejo del Fondo de Caja General, deberán permanecer en el lugar de operaciones, hasta ejecutar el descargo respectivo, siendo el Encargado del indicado Fondo el responsable del cuidado y de la adopción de las medidas de seguridad correspondientes.

### **ARTICULO 15. DESCARGO DEL FONDO DE CAJA GENERAL**

El Encargado del Fondo de Caja General deberá presentar el descargo correspondiente sobre la totalidad de los montos desembolsados, los que necesariamente deben corresponder a las operaciones normales de la empresa. La documentación de descargo del Fondo de Caja General estará constituido por:

- a) Comprobantes de Caja General debidamente llenados y firmados por las instancias pertinentes.
- b) Formularios de solicitud de Compra y/o Contratación de Servicios, debidamente llenados y firmados por las instancias pertinentes.
- c) Notas fiscales (facturas) originales, por los gastos realizados. Bajo ninguna circunstancia, se aceptará facturas que tengan borrones, raspaduras, correcciones, modificaciones, etc.
- d) Notas de ingreso de Almacenes, cuando se trate de la compra de mercaderías y suministros.
- e) Notas de conformidad, suscritas por la Unidad Solicitante, cuando se trate de la contratación de servicios. Las fotocopias no son aceptables como descargo. Toda la documentación deberá ser presentada en originales.



## **ARTICULO 16. CIERRE DE CAJA GENERAL**

El Fondo de Caja General deberá ser cerrado en el mes de diciembre de cada año, para fines de elaboración de los estados financieros de la empresa. El Fondo de Caja General también se cerrará cuando el Encargado del mismo haga uso de su vacación anual, debiendo éste presentar el descargo de los gastos incurridos a esa fecha y efectuar el deposito del saldo a la cuenta bancaria de la institución. A fin de no entorpecer el normal funcionamiento del indicado Fondo, se habilitará una nueva Caja General bajo responsabilidad de la persona designada por la Gerencia Administrativa de la empresa, mientras dure la ausencia del titular.

## **ARTICULO 17. PROHIBICIONES**

Queda terminantemente prohibido efectuar con recursos del Fondo de Caja General cualquier tipo de gasto sin el debido conocimiento de la Gerencia Administrativa.

## **ARTICULO 18. ARQUEOS SORPRESIVOS**

El Contador General está en la obligación de efectuar arqueos sorpresivos al Fondo de Caja General por lo menos una vez cada mes, debiendo remitir el respectivo informe a la Gerencia Administrativa, para que esa instancia adopte las acciones que correspondan. Para cada arqueo sorpresivo, se deberá elaborar el Acta respectiva, la cual estará suscrita por el Encargado del Fondo de Caja General y el funcionario que realizó el mismo.

## **ARTICULO 19. RESPONSABILIDAD DEL CUMPLIMIENTO DEL PRESENTE REGLAMENTO**

La Gerencia Administrativa y Financiera de la empresa es la unidad responsable de cumplir y hacer cumplir todos y cada uno de los artículos establecidos en el Presente Reglamento, a partir de su aprobación por parte del Directorio y de la Gerencia General de la empresa.



## OE SRL

### REGLAMENTO DE VENTA DE MERCADERIAS AL DETALLE

#### **ARTÍCULO 1: Del Objeto**

El presente Reglamento tiene por objeto la regulación de la actividad relativa a la venta de mercaderías al detalle adquiridas por OE SRL.

#### **ARTÍCULO 2: De la Oferta**

Las mercaderías a que se refiere el artículo anterior, serán ofrecidos al público a través de las Tiendas de Venta existentes en las Sucursales de las ciudades de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba y El Alto, según una única modalidad que será al contado.

#### **ARTÍCULO 3: De la modalidad**

A los efectos de este Reglamento, se entenderá por modalidad de Contado, aquella transacción en virtud de la cual se dé un intercambio oneroso de mercaderías (venta) adquiridos por OE SRL y un tercero, que se denominará "el cliente al contado," de acuerdo a las características particulares de ésta operación.

#### **ARTÍCULO 4: De la venta de contado**

Se define como "venta al contado" la operación en virtud de la cual el "cliente al contado" recibe de OE SRL, una cantidad determinada de mercadería contra su pago inmediato.

#### **ARTÍCULO 5: De la condición de " Cliente al contado"**

Se entenderá por "cliente al contado" aquella persona, física o jurídica, que en forma habitual o no, adquiera productos de cualquiera de nuestras tiendas en cualquiera de las Sucursales.

#### **ARTÍCULO 6: De la entrega y devolución de la mercadería**

La entrega de mercadería en la modalidad mencionada, será en el momento en que esta sea facturada.

En el caso de las devoluciones, estas serán aceptadas solamente con las siguientes condiciones:

- a) En caso de que la devolución sea efectuada a más tardar hasta 24 horas de haber recibido el producto,
- b) En caso de que los defectos que presente el producto sean de origen y atribuibles al proveedor de OE SRL:



- c) En caso de que por error o equivocación, la empresa hubiera hecho entrega de un material diferente al solicitado por el cliente.

### **ARTÍCULO 7: De los descuentos**

Cualquier tipo de descuento será negociado en el mismo momento de la venta. La Jefatura Comercial de la empresa es la única instancia autorizada para negociar los mencionados descuentos, los cuales deberán ser necesariamente de conocimiento de Gerencia General y de la Gerencia Administrativa.

### **ARTICULO 8: Otras modalidades de pago**

De acuerdo a instrucciones de la Gerencia General de la empresa, cualquier venta al contado podrá ser aceptada si esta es pagada en dólares americanos. En ese caso, el tipo de cambio al que se aceptará esa moneda, será al que la Gerencia Administrativa y Financiera instruya.

En caso de que el pago se efectúe con cheque, este deberá ser visado por el Banco girado.

Los clientes del interior del país, podrán depositar directamente en la cuenta corriente del Banco Bisa. Para procederse al envío de la mercadería, deberá previamente verificarse el correspondiente depósito.

### **ARTICULO 9: Responsabilidad de los Administradores de Tiendas**

Los Administradores de las Sucursales, son los responsables directos de aplicar lo estipulado en la presente política. Para su cumplimiento enviarán en forma diaria los Reportes de Ventas correspondientes.



## OE SRL

### REGLAMENTO DE VENTA DE MERCADERIAS POR MAYOR

#### **ARTÍCULO 1: Del Objeto**

El presente Manual tiene por objeto la regulación de la actividad relativa a la venta de mercaderías por mayor, por parte de OE SRL.

#### **ARTÍCULO 2: De la Oferta**

Los materiales a que se refiere el artículo anterior serán ofrecidos al público a través de los vendedores externos existentes en las Sucursales de las ciudades de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba y El Alto, según la modalidad de Contado, Crédito o Consignación, con las restricciones que, para cada una de ellas, se mencionarán en los artículos siguientes.

#### **ARTICULO 3: Del lugar de oferta de los productos**

Los productos que comercializa la empresa a través de sus vendedores externos, serán ofrecidos en el domicilio, taller, tienda del cliente o dónde este se encuentre.

#### **ARTICULO 4: Del lugar de entrega de los productos**

Las mercaderías solicitadas por el cliente, serán entregados por el vendedor externo de OE SRL en el lugar y fecha que el cliente determine y de acuerdo a la disponibilidad que la empresa tenga en cuanto se refiere a stocks y transporte.

#### **ARTICULO 5: Del costo de entrega de los productos**

De manera específica, el cliente no tendrá ningún costo adicional al precio de venta por mayor fijado por la empresa, por concepto de entrega en el lugar y fecha que este determine.

#### **ARTÍCULO 6: De las modalidades**

A los efectos de este Reglamento, se entenderá por modalidad de Contado, Crédito y Consignación aquellas transacciones en virtud de las cuales se dé un intercambio oneroso de materiales (venta) entre OE SRL y un tercero, que se denominará "el Cliente al Contado", "el Cliente a Crédito" o "el Cliente Consignatario", de acuerdo con las características particulares de cada operación.

#### **ARTÍCULO 7: De la condición de "Cliente al Contado", " Cliente a Crédito" y " Cliente de Consignación"**

Se entenderá por "Cliente al Contado", "Cliente a Crédito" o "Cliente de Consignación" aquella persona, física o jurídica, que en forma habitual o no, adquiera productos de cualquiera de nuestros vendedores externos.

#### **ARTÍCULO 8: Definición de la "Venta al Contado"**

Se define como "Venta al Contado" la operación en virtud de la cual el "Cliente al Contado" recibe del vendedor externo de OE SRL, una cantidad determinada

de mercaderías contra su pago inmediato ya sea en bolivianos o en dólares americanos al tipo de cambio vigente.

### **ARTICULO 9: De las formalidades de la "Venta al Contado"**

En el entendido de que, en las oportunidades en las que el pedido se haya efectuado con la anticipación necesaria y el vendedor externo tenga la posibilidad de elaborar la factura de venta en el sistema informático de la empresa antes de transportar el pedido, para formalizar la venta se debe entregar la factura al cliente correspondiente como contrapartida al pago de dinero por parte de este.

En el caso anterior, para descargar ante la empresa la salida de la mercadería, el vendedor externo debe entregar el dinero en la caja en la que se elaboró la factura, ya sea adhesivos o cuerinas, acompañado del documento denominado "preventa", el mismo que debe ser emitido antes que la factura, coincidir con esta y que posteriormente justificará el monto entregado en caja.

En caso de que, recién en el domicilio o taller del cliente se defina lo que se va a vender y que no haya existido la posibilidad de efectuar la factura, el vendedor externo entregará al "cliente de contado", un "Recibo de Ingreso por Venta de Contado", el mismo que emitirá al momento de pago por parte del cliente. Este recibo consignará los siguientes datos:

- Lugar y fecha de emisión del recibo.
- Nombre de la persona de quien se está recibiendo el dinero.
- Código de cliente.
- Dirección del cliente.
- Número de carné de identidad o NIT del cliente.
- Detalle de las mercaderías que se le está entregando
- Valor unitario y total de las mercaderías que se está vendiendo.
- Nombre y firma del vendedor externo que está efectuando la venta.
- Firmas de aceptación por parte del cliente y de aceptación por parte del representante.

Posteriormente a los pasos ejecutados e inmediatamente de haber regresado a la empresa, el vendedor externo debe introducir la venta al sistema informático, emitir la correspondiente factura y entregar esta al cajero de la caja en la que se ha efectuado la venta.

El Administrador de la sucursal debe cotejar la factura emitida, en cantidad de ítems y valores, con el recibo entregado al cliente, los cuales deben coincidir en todos los aspectos.

### **ARTÍCULO 10: Definición de la "Venta a Crédito"**

Se define como "Venta a Crédito" la operación en virtud de la cual el "Cliente a Crédito" recibe de OE SRL, una cantidad determinada de mercaderías adquiridas por esta, cuyo pago se hará efectivo dentro del plazo especificado en el Contrato de Crédito.



### **ARTICULO 11: De la excepcionalidad de la modalidad de "Venta al Crédito"**

La modalidad de "Venta al Crédito" es considerada como "excepcional" y solamente será otorgada a aquellos clientes que sean autorizados por los Administradores Regionales, y/o por la Jefatura Comercial, y/o por la Gerencia Administrativa Financiera y/o por la Gerencia General.

### **ARTICULO 12: De la improrrogabilidad del plazo de "Venta al Crédito"**

Los plazos estipulados al efecto son improrrogables, salvo que, por razones no imputables al "Cliente a Crédito", y debidamente justificados, a juicio de las personas autorizantes, se acuerde una ampliación.

### **ARTICULO 13: De los intereses moratorios en caso de mora**

Los créditos que no sean cubiertos dentro del plazo establecido, devengarán intereses moratorios al tipo legal sobre el principal, desde la fecha de su supuesto pago hasta su efectiva cancelación. Además, el "Cliente a Crédito" que incumpla las referidas condiciones, perderá el descuento que se trate.

### **ARTICULO 14: De la prohibición de realizar compensaciones**

Queda absolutamente prohibido realizar compensaciones de cualquier tipo entre las cuentas a crédito y los pagos que deban hacerse, independientemente del motivo que los origine, entre titulares de créditos que a la vez ostenten la condición de acreedores de OE SRL, debiendo mantenerse ambas operaciones separadas y cumplirse según los términos pactados en cada una de ellas.

### **ARTICULO 15: De la formalización de la Venta a Crédito**

Para que un cliente pueda beneficiarse con un crédito por parte de la empresa, debe, necesariamente, hacer llegar a esta, una Carta de Solicitud de Crédito dirigida al Administrador de la Sucursal, el mismo que lo rechazará si es que las condiciones del crédito solicitado no son las adecuadas, o la aceptará si es que corresponde, o la reenviará al personal jerárquico superior si el monto solicitado está fuera de su capacidad de autorización.

La mencionada carta debe especificar el monto del crédito solicitado, el plazo propuesto de pago y el detalle de los productos que desea adquirir, debiendo adjuntar los siguientes documentos:

- Croquis de ubicación de su taller
- Croquis de ubicación de su domicilio si es que este en este no funciona su taller.
- Croquis de ubicación de su punto de venta si es que se dedica a la comercialización.
- Fotocopia de carnet de Identidad del o la solicitante debidamente firmada.
- Fotocopia de Carnet de Identidad del o la esposa debidamente firmada.
- Número de teléfono fijo y/o celular de ambos cónyuges.



Además de todo lo anterior, siempre y cuando el crédito haya sido aprobado, la operación debe ser formalizada a través del documento denominado “Contrato de Venta a Crédito”, el mismo que contendrá las siguientes características:

- Tamaño medio oficio
- Número correlativo
- Encuadernado en un original con dos copias
- Primera copia para la empresa, segunda copia para el cliente y tercera copia para los archivos de la empresa.

Información del anverso:

- Denominación del documento “Contrato de Venta a Crédito”
- Número correlativo
- Fecha y lugar de emisión
- Nombre del cliente a quien se está entregando la mercadería
- Código del Cliente
- Número de Carnet de Identidad del Cliente
- Plazo para el pago
- Fecha de pago del valor de la mercadería
- Detalle de la mercadería
- Valor unitario de la mercadería
- Valor total de la mercadería
- Firmas del cliente y del autorizante
- Aclaración de firmas del cliente y del autorizante

Información del reverso:

- Lugar de suscripción
- Fecha de suscripción
- Nombre del deudor
- Número de Carnet de Identidad
- Fecha de pago
- Especificaciones de la garantía
- Nombres y firmas del deudor y del acreedor.
- Sello y firma de la persona autorizante

#### **ARTICULO 16. Obligatoriedad de la aceptación y firma del “Contrato de Venta a Crédito”**

Un crédito no podrá ser otorgado si es que el cliente no acepta firmar el documento denominado “Contrato de Venta a Crédito”.

#### **ARTICULO 17. Responsabilidad de la “Venta a Crédito” sin la firma del “Contrato de Venta a Crédito”**

La responsabilidad de una venta sin el correspondiente “Contrato de Venta a Crédito”, o existiendo este, sin la firma del cliente, es de exclusiva responsabilidad del Administrador de la Sucursal, quien deberá asumir el cargo correspondiente en caso de que el cliente no honre su deuda.

## **ARTICULO 18: De los plazos para la Venta a Crédito**

Los plazos autorizados para esta modalidad de venta, serán de 7, 15 y 30 días. Las autorizaciones para los plazos mencionados estarán sujetos a lo siguiente:

- 7 días de plazo, toma la decisión el Administrador de la Sucursal, asumiendo la responsabilidad de esa autorización.
- 15 y 30 días de plazo, toma la decisión el Administrador de la Sucursal conjuntamente el Gerente Administrativo Financiero, asumiendo ambos la responsabilidad de esa autorización.
- Créditos mayores a 30 días toma la decisión el Administrador de la Sucursal conjuntamente el Gerente General de la empresa, asumiendo ambos la responsabilidad de la decisión.

## **ARTICULO 19: De la formalización del pago de la "Venta a Crédito"**

Una vez que el cliente de "Venta a Crédito" pague su deuda, se le emitirá un recibo de "Ingreso por Cobro de Venta a Crédito" el que detallará los siguientes aspectos:

- Número correlativo
- Lugar y fecha del recibo
- Nombre del cliente del que se está recibiendo el dinero
- Monto del dinero recibido en numeral y literal
- Descripción del motivo del cobro
- Indicación del número de "Contrato de Venta a Crédito" que se está cobrando.

Efectuado lo anterior, se le entrega al cliente el original del "Contrato de Venta a Crédito" contra una firma de recepción del mismo en la tercera copia del documento.

## **ARTICULO 20: De las garantías de la Venta a Crédito**

Dada las características de los clientes de la empresa que optarán por esta modalidad de venta, no es factible solicitar ni tramitar garantías reales, ni mucho menos Letras de Cambio o Cheques de Garantía, por lo que el "Contrato de Venta a Crédito" que el cliente firma al momento de recibir la mercadería, se constituye en el único documento legal con que cuenta la empresa para iniciar cualquier acción en contra del cliente que incumpla con su obligación, de ahí la necesidad de que esta cumpla todos los requisitos exigidos.

## **ARTICULO 21. "Ventas a Crédito Especiales"**

Se denomina "Venta a Crédito Especial", a aquella entrega de productos a otra persona o empresa que sea cliente antiguo de la nuestra, con un historial de compra importante, a un plazo de pago mayor que para los créditos corrientes y por un monto elevado que no se encuentre bajo la autorización del Administrador de la Sucursal.

## **ARTICULO 22. Firmas autorizadas para las “Ventas a Crédito Especiales”**

Los únicos funcionarios responsables de autorizar las “Ventas a Crédito Especiales”, son el Gerente Financiero Administrativo y/o el Gerente General de la empresa.

## **ARTICULO 23. Formalización de la “Venta a Crédito Especial”**

Para que un cliente pueda beneficiarse con un “Crédito Especial” por parte de la empresa, debe, necesariamente, hacer llegar a esta, una Carta de Solicitud de Crédito dirigida al Administrador de la Sucursal, el mismo que la derivará a la Gerencia General de la empresa.

La mencionada carta debe especificar el monto del crédito solicitado, el plazo propuesto de pago, el detalle de los productos que desea adquirir y debe adjuntar los siguientes documentos:

- Croquis de ubicación de su taller
- Croquis de ubicación de su domicilio si es que este en este no funciona su taller.
- Croquis de ubicación de su punto de venta si es que se dedica a la comercialización.
- Fotocopia de carnet de Identidad del o la solicitante debidamente firmada.
- Fotocopia de Carnet de Identidad del o la esposa debidamente firmada.
- Número de teléfono fijo y/o celular de ambos cónyuges.

Además de todo lo anterior, siempre y cuando el crédito haya sido aprobado, la operación debe ser formalizada a través del documento denominado “Contrato de Venta a Crédito Especial”, el mismo que debe ser elaborado de manera legal, con firma y sello de abogado, además de las siguientes características:

- Tamaño legal
- Original con dos copias
- Primera copia para la empresa, segunda copia para el cliente y tercera copia para los archivos de la empresa.

## **ARTICULO 24. Obligatoriedad de la aceptación y firma del “Contrato de Venta a Crédito Especial”**

Un crédito no podrá ser otorgado si es que el cliente no acepta firmar el documento denominado “Contrato de Venta a Crédito Especial”.

## **ARTICULO 25. Responsabilidad de la “Venta a Crédito” sin la firma del “Contrato de Venta a Crédito Especial”**

La responsabilidad de una venta sin el correspondiente “Contrato de Venta a Crédito Especial”, o existiendo este, sin la firma del cliente, es de exclusiva responsabilidad del Administrador de la Sucursal, quien deberá asumir el cargo correspondiente en caso de que el cliente no honre su deuda.

## **ARTICULO 26: De los plazos para la “Venta a Crédito Especial”**

Los plazos autorizados para esta modalidad de venta, serán de 15 y 30 días. Las autorizaciones para los plazos mencionados estarán sujetos a lo siguiente:

- 15 días de plazo, toma la decisión el Administrador de la Sucursal conjuntamente el Gerente Administrativo Financiero de la empresa, asumiendo ambos la responsabilidad de esa decisión.
- 30 días de plazo, toma la decisión el Administrador de la Sucursal conjuntamente el Gerente General de la empresa, asumiendo ambos la responsabilidad de la decisión.

## **ARTICULO 27: De la formalización del pago de la “Venta a Crédito Especial”**

Una vez que el cliente de “Venta a Crédito Especial” pague su deuda, se le emitirá un recibo de “Ingreso por Cobro de Venta a Crédito” el que detallará los siguientes aspectos:

- Número correlativo
- Lugar y fecha del recibo
- Nombre del cliente del que se está recibiendo el dinero
- Monto del dinero recibido en numeral y literal
- Descripción del motivo del cobro
- Indicación del número de “Contrato de Venta a Crédito Especial” que se está cobrando.

Una vez efectuado lo anterior, se le entrega al cliente el original del “Contrato de Venta a Crédito Especial” contra una firma de recepción del mismo en la tercera copia del documento.

## **ARTICULO 28: De las garantías de la “Venta a Crédito Especial”**

Dada las características de los clientes de la empresa que optarán por esta modalidad de venta, no es factible solicitar ni tramitar garantías reales, ni mucho menos Letras de Cambio o Cheques de Garantía, por lo que el “Contrato de Venta a Crédito” que el cliente firma al momento de recibir la mercadería, se constituye en el único documento legal con que cuenta la empresa para iniciar cualquier acción en contra del cliente que incumpla con su obligación, de ahí la necesidad de que esta cumpla todos los requisitos exigidos.

## **ARTICULO 29: “Línea de Crédito”**

Una Línea de Crédito es el monto que la empresa destina a un determinado cliente, para que éste, en el transcurso de sus operaciones, vaya adquiriendo mercaderías a crédito de la empresa, hasta un monto menor o similar al de la mencionada línea.



### **ARTICULO 30: Características de la “Línea de Crédito”**

La principal característica de una Línea de Crédito, es que el cliente puede obtener uno o varios créditos hasta llegar al límite de la línea. Cada uno de los créditos obtenidos tendrá un plazo que será contado a partir de la fecha de la otorgación del crédito.

Una vez que el cliente llegue al límite del crédito, no podrá obtener más créditos a nombre de esta línea, hasta que, el pago de un crédito obtenido dentro de la misma, o la totalidad del crédito, le habilite nuevamente para sacar nuevos créditos.

### **ARTICULO 31: Monto de la “Línea de Crédito”**

El monto de la Línea de Crédito será definido entre el Administrador de la Sucursal y El Gerente Administrativo Financiero, y estará basado en el historial de cantidad y frecuencia de compra que el cliente tenga, y en los antecedentes financieros y judiciales registrados a su nombre.

### **ARTÍCULO 32: De los plazos para una “Línea de Crédito”**

Todas las Líneas de Crédito aprobadas por la empresa, tendrán similares o diferentes periodos de plazo, dependiendo del monto y del cliente y de la decisión que al respecto pueda tomar la dirección de la empresa.

Existen dos fechas diferentes dentro de una Línea de Crédito: la primera está relacionada con la fecha hasta la que tiene valides la Línea, que podrá ser de uno o dos años, dependiendo de la solicitud del cliente y de la disponibilidad de la empresa, y la segunda con el tiempo de plazo para cada una de las ventas dentro de la Línea que, dependiendo del monto, podrá ser de 7, 15 o 30 días.

### **ARTICULO 33. Firmas autorizadas para las “Líneas de Crédito”**

Dependiendo del monto de la Línea de Crédito, solamente dos son las personas para autorizar este tipo de operaciones: La Gerencia Administrativa Financiera, hasta un monto de Bs. 100,000.00 (cien mil 00/100 Bolivianos), y la Gerencia General para los montos superiores al anteriormente indicado.

### **ARTICULO 34. Obligatoriedad de la aceptación y firma del “Contrato de Venta bajo la modalidad de Línea de Crédito”**

La empresa no podrá otorgar una Línea de Crédito a aquellos clientes que no quieran o no acepten firmar el correspondiente “Contrato para otorgar una Línea de Crédito”, ya que este se constituye en un documento indispensable para operar entre el cliente y la empresa bajo esta modalidad.

### **ARTICULO 35. Formalización de la “Línea de Crédito”**

Para que un cliente pueda beneficiarse con una “Línea de Crédito” por parte de la empresa, debe, necesariamente, hacer llegar a esta, una Carta de Solicitud

de Línea de Crédito dirigida al Administrador de la Sucursal, el mismo que la derivará a la Gerencia General de la empresa.

La mencionada carta debe especificar el monto de la Línea de Crédito solicitado, el plazo de duración, el plazo de las compras dentro de la Línea y el detalle de los productos que desea adquirir, debiendo adjuntar los siguientes documentos:

- Croquis de ubicación de su taller
- Croquis de ubicación de su domicilio si es que este en este no funciona su taller.
- Croquis de ubicación de su punto de venta si es que se dedica a la comercialización.
- Fotocopia de carnet de Identidad del o la solicitante debidamente firmada.
- Fotocopia de Carnet de Identidad del o la esposa debidamente firmada.
- Número de teléfono fijo y/o celular de ambos cónyuges.

Además de todo lo anterior, siempre y cuando la Línea haya sido aprobada, la operación debe ser formalizada a través del documento denominado “Contrato de Venta bajo la modalidad de Línea de Crédito”, el mismo que debe ser elaborado de manera legal, con firma y sello de abogado, además de las siguientes características:

- Tamaño legal
- Original con dos copias
- Primera copia para la empresa, segunda copia para el cliente y tercera copia para los archivos de la empresa.

### **ARTICULO 36: De la formalización del pago de la venta bajo la modalidad de “Línea de Crédito”**

Una vez que el cliente de “Venta bajo la modalidad de Línea de Crédito” pague su deuda, se le emitirá un recibo de “Ingreso por Cobro de Venta bajo la modalidad de Línea de Crédito” el que detallará los siguientes aspectos:

- Número correlativo
- Lugar y fecha del recibo
- Nombre del cliente del que se está recibiendo el dinero
- Monto del dinero recibido en numeral y literal
- Descripción del motivo del cobro
- Indicación del número de “Contrato de Venta bajo la modalidad de Línea de Crédito” que se está cobrando.

Una vez efectuado lo anterior, se le entrega al cliente el original del “Contrato de Venta bajo la modalidad de Línea de Crédito” contra una firma de recepción del mismo en la tercera copia del documento.

### **ARTICULO 37: De las garantías de la “Venta bajo la modalidad de Línea de Crédito”**

Para que un cliente pueda acogerse a la venta bajo la modalidad de Línea de Crédito, necesariamente debe presentar una garantía real; esto es,



documentación de un vehículo, terreno o casa (de acuerdo al monto del crédito que se necesite aprobar), el mismo que debe estar valorado en por lo menos una vez y medio el valor del crédito.

Para que la operación tenga carácter legal, la empresa en coordinación con el cliente, deben tramitar la anotación preventiva del bien antes de que empiece a operar la mencionada línea. La persona encargada de este requisito es el Gerente Administrativo Financiero.

### **ARTÍCULO 38: De las "Ventas en Consignación"**

Se define como "Venta en Consignación" la operación en virtud de la cual el "Cliente de Consignación" recibe de OE SRL, una cantidad determinada de mercaderías para su custodia y venta, cuyo pago se hará efectivo al momento en que se realicen las liquidaciones correspondientes, o sea, a 10, 20 o 30 días corridos, según se especifique en el "Contrato de Venta en Consignación". Las ventas bajo esta modalidad serán sometidas a estudio periódicamente, con el fin de definir y actualizar las mercaderías que puedan ser o no consignadas. Esta labor será realizada por la Jefatura de Ventas en coordinación con la Gerencia General.

### **ARTICULO 39: De la formalización de la Venta en Consignación**

La venta en consignación será formalizada con un documento denominado "Entrega de Mercadería en Consignación", numerado, el mismo que contendrá las siguientes características:

- Lugar y fecha de la entrega de la mercadería
- Número de Contrato de Consignación que acompañe a la entrega
- Descripción de la mercadería que se está entregando
- Nombre y apellidos de la persona que está recibiendo la mercadería
- Valor unitario de las mercaderías
- Valor total de las mercaderías
- Nombre y firma del representante de la empresa
- Nombre y firma del cliente que esta recibiendo la mercadería en señal de conformidad.

### **ARTICULO 40: De las garantías de las "Ventas en Consignación"**

Las ventas bajo la modalidad de Consignación serán realizadas contra la firma de un Documento Privado que podrá convertirse en Público a solicitud de cualesquiera de las partes y que estará refrendada bajo condiciones específicas, previa la existencia de una garantía real otorgada por parte del Consignatario a la empresa, la misma que estará sujeta a los trámites de rigor para darle la mencionada calidad.

### **ARTÍCULO 41: De la condición de Cliente de Consignación**

La autorización para designar a un cliente como "Cliente de Consignación", es una potestad única del Gerente General de la Empresa. Para ello el gestionante deberá ostentar, primero y como requisito ineludible, la acreditación respectiva ante la empresa con las "Garantías Materiales"

suficientes y necesarias, las cuales serán evaluadas por la Gerencia Administrativa Financiera. Una vez que esta sea otorgada, el Cliente Consignatario se atiene a todas las cláusulas y condiciones estipuladas en el Contrato de Consignación que a este efecto deberá ser firmado por ambas partes. Cualquier "Cliente de Consignación" que incurra en incumplimiento de cualquiera de las cláusulas establecidas en el contrato, motivará el cese de la relación y motivará a la iniciación de las acciones legales pertinentes para el cobro de las sumas adeudadas. La pérdida de la acreditación de "Cliente de Consignación" no implica necesariamente la pérdida de la condición de "Cliente de Contado" o de "Cliente de Crédito".

#### **ARTÍCULO 42: De la entrega y devolución de la mercadería**

La entrega de mercadería en las dos primeras modalidades, será en el momento en que esta sea facturada. En la modalidad de "Consignación", en el momento en que todos los requerimientos documentales hayan sido satisfechos.

En el caso de las devoluciones, estas serán aceptadas solamente con las siguientes condiciones:

- a) En caso de que la devolución sea efectuada a más tardar hasta 24 horas de haber recibido el producto,
- b) En caso de que los defectos que presente el producto sean de origen y atribuibles al proveedor de OE SRL:
- c) En caso de que por error o equivocación, la empresa hubiera hecho entrega de mercadería diferente a la solicitada por el cliente.
- d) Asimismo, al momento de la liquidación de la venta en consignación, OE SRL no aceptará mercadería con defectos, alteraciones o cualquier tipo de mutilación que impida su mercadeo y venta posterior.

#### **ARTÍCULO 43: De los descuentos**

Cualquier tipo de descuento, ya sea por compras al contado, crédito, consignación, mayoristas o minoristas, será negociado en el mismo momento de la venta. La Jefatura de Ventas y la Gerencia General de la empresa, son las únicas instancias autorizadas para negociar los mencionados descuentos.

#### **ARTICULO 44: Otras modalidades de pago**

De acuerdo a instrucciones de la Gerencia General de la empresa, cualquier venta al contado podrá ser aceptada si esta es pagada en moneda de curso legal, ya sea bolivianos o dólares americanos.

En caso de que el pago se efectúe con cheque, este deberá ser visado por el Banco girado.

Los clientes del interior del país, podrán depositar directamente en la cuenta corriente del Banco Bisa. Para procederse al envío de la mercadería, deberá previamente verificarse el correspondiente depósito.



#### **ARTICULO 45: Prohibición de alteración de precios**

Los representantes de ventas de la empresa quedan terminantemente prohibidos de alterar precios, ya sean estas a favor o en contra de la empresa.

#### **ARTICULO 46: Rendición de cuentas**

De manera diaria, al finalizar el horario de trabajo, los Administradores de las Sucursales, tienen la obligación de reportar sus "Ventas a Crédito" y cobranzas de Ventas a Crédito del día, de manera documentada, ante la Gerencia Administrativa.

#### **ARTICULO 47: Otras prohibiciones**

Queda absolutamente prohibido a quien ostente la condición de funcionario de la OE SRL:

- a) Constituirse en "Cliente de Consignación" o "Cliente de Crédito",
- b) Gestionar en favor de parientes o empresas en las que éstos o los funcionarios mismos tengan participación, hasta tercer grado de consanguinidad o afinidad, la acreditación de "Cliente de Consignación" o "Cliente de Crédito".

#### **ARTICULO 48: Sanciones**

Los Administradores de las Sucursales que incumplan lo anteriormente dispuesto, serán sujetos a las sanciones que establece el Reglamento Interno de la Empresa y el Ministerio de Trabajo.

#### **ARTICULO 49: Responsabilidad de los representantes de Ventas por Mayor**

Los Administradores de las Sucursales, son los responsables directos de aplicar lo estipulado en el presente reglamento.



**EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA EMPRESA COMERCIAL “OE SRL”**

