

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**DISEÑO Y PRESENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION ADMINISTRATIVO FINANCIERO A  
LA EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.**

**Trabajo de graduación presentado por:**

**IVETH ZORAIDA PINEDA PANAMEÑO  
MELIDA ESPERANZA CARDONA GARCIA  
MARISOL SARAVIA REYES**

**Para optar al grado de:  
MAESTRA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

**Septiembre 2010.**

**San Salvador**

**El Salvador**

**Centro América.**



## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez.
Vicerrector Administrativo	: Mae. Oscar Noé Navarrete.
Vicerrector Académico	: Msc. Miguel Ángel Pérez Ramos.
Secretario General	: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.
Fiscal General	: Dr. René Madecadel Perla Jiménez.

## AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

Decano	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado.
Vicedecano	: Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas.
Secretario	: Mae. José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Administrador Académico	: Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez.
Asesor	: Msc. René Cuellar Marengo

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente	: Msc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán.
Primer Vocal	: Msc. José Herbert Pleites
Segundo Vocal	: Msc. René Cuellar Marengo

Septiembre 2010.



## AGRADECIMIENTOS

A mi PADRE CELESTIAL, por su amor y misericordia.

A mi PEQUEÑA GRAN FAMILIA, por su incondicionalidad.

A MARIO ERNESTO, por su apoyo.

A mis MAESTROS, COMPAÑER@S y AMIGOS, por acompañarme en este episodio más de mi vida.

Iveth

A DIOS: Que siempre me dejas perpleja con tus evidentes milagros y bendiciones en mi vida y porque este triunfo se ha dado solamente porque tú así lo has querido.

A MI FAMILIA: amadísimos padres, hermanos, hermanas, sobrinos y cuñados, por ayudarme a crecer como persona y por su comprensión en todo el tiempo que les he robado.

A MIS AMIGOS: por estar siempre ahí, por traspasar relaciones mas allá del aula, iglesia o trabajo tanto en las alegrías como en los momentos difíciles.

Melida

Le doy Gracias a Dios Todopoderoso por haberme permitido un peldaño más en mi carrera pues la vida nos enseña a aprender algo nuevo cada día para compartir y realizarnos. Agradecimientos especiales a mi Madre Maribel y a mi Hijo Oscar Alexander por su paciencia y su apoyo y porque en muchos momentos no pude estar con ellos, Gracias a mis hermanos Maribel y Atlacatl por compartir conmigo este triunfo, Gracias también a los compañeros y Amigos con los que compartimos aprendizaje, desvelos, angustias y sueños. Agradecimientos especiales a los maestros que fueron clave en este proceso de enseñanza aprendizaje, muy especialmente a nuestro Asesor René Cuellar Marengo. Y a todas aquellas personas que nos motivaron a no desistir y que con sus gestos y/o palabras de aliento nos impulsaron a terminar la carrera empezada. Gracias a Uniformes Industriales OR, por confiar en nosotros para ayudarles a salir delante de la crisis.

Marisol



## INDICE

INTRODUCCION.....	i
CAPITULO I	
1. Planteamiento del problema .....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Formulación del Problema.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.4 Análisis de las causas del problema.....	7
1.5 Cobertura.....	8
1.6 Objetivos.....	8
1.6.1. Objetivo General.....	8
1.6.2. Objetivos Específicos.....	8
2. Metodología de la Investigación.....	9
CAPITULO II	
1. MARCO TEORICO.....	15
1.1 Generalidades de Administración y Gestión.....	15
1.2 Definición de empresa.....	15
1.3 Características de las Empresas .....	15
1.3.1 Objetivos de una empresa.....	16
1.4 Naturaleza de las Empresas.....	16
1.5 Tipos de Empresas.....	16
1.5.1 Esquema de la Clasificación de Empresa.....	17
1.5.1.1 Sector Económico.....	18
1.5.1.2 Por su Tamaño (Ver cuadro No1).....	18
1.5.1.3 Por el Origen del Capital.....	18
1.5.1.4 Por la Explotación y Conformación de su capital.....	19
1.5.1.5 Por el Pago de Impuestos.....	19
1.5.1.6 Por el Número de Propietarios.....	19
1.5.1.7 Por la función social.....	20
1.6 Gestión Administrativa.....	22
1.6.1 Concepto de Gestión.....	22
1.6.2 Gestión Administrativa .....	23
1.6.3 Prácticas para La Buena Gestión.....	25
1.7 Gestión Financiera.....	27
1.7.1 Concepto de Gestión Financiera.....	27
1.7.2 Criterios de Gestión.....	28

---



## CAPITULO III

1. DIAGNOSTICO.....	31
1.1 OBJETIVO GENERAL.....	31
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	31
1.3 ALCANCE.....	32
1.4 ANTECEDENTES.....	32
2. ORGANIZACIÓN Y ORGANIGRAMA.....	33
3. IDENTIFICACION DE FACTORES DE ÉXITO.....	34
4. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	35
4.1 ENTORNO ECONOMICO.....	35
5. ANALISIS FINANCIERO.....	50
6. CONCLUSIONES.....	57
7. RECOMENDACIONES.....	59

## CAPITULO IV

PROPUESTA.....	60
1. Estructura Organizativa.....	64
2. Manual de Procedimientos.....	65
3. Manual de Descripción de Puestos.....	108
4. Reglamento Interno de Trabajo.....	130
5. Manual de Políticas Contables.....	163
6. Estrategias.....	179

## CAPITULO V

1. CONCLUSIONES	
1.1.AREA ADMINISTRATIVA.....	180
1.2.AREA FINANCIERA.....	180
1.3.AREA OPERATIVA Y DE MERCADEO.....	181
2. RECOMENDACIONES	
2.1.AREA ADMINISTRATIVA.....	182
2.2.AREA FINANCIERA.....	183
2.3.AREA OPERATIVA Y DE MERCADEO.....	183

## BIBLIOGRAFIA

## ANEXOS

---



## INTRODUCCIÓN

Todas las empresas necesitan de una estructura adecuada que permita conseguir el objetivo de todas las sociedades que es la maximización de las riquezas de los accionistas; para ello es de vital importancia contar con mecanismos, lineamientos y políticas en el ámbito financiero, administrativo, legal y operativo que en conjunto y de una manera ordenada, permitan el desarrollo y crecimiento de las mismas.

En este contexto, muchas empresas no pueden competir con la realidad y dinámica de los negocios, debido a las debilidades de sus estructuras que por la falta de una buena asesoría o de aplicación de herramientas y estrategias, éstas son debilitadas por la competencia hasta sacarlas del entorno económico en el que se desarrollan.

De acuerdo a lo anterior, Uniformes Industriales OR, S.A. de C.V., tiene más de tres años en el área de la comercialización de Uniformes industriales, siendo una empresa joven, empezó obteniendo buenas utilidades; no obstante, por la falta de una administración ordenada y a la crisis mundial presente en todo el mundo, la empresa empezó a declinar en sus utilidades hasta obtener pérdidas significativas que afectaron el interés de los accionistas.

Esta situación, ha propiciado la oportunidad para la realización del presente trabajo, relacionado con la presentación de un diseño de Gestión Administrativo Financiero, en la empresa UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.” que puede ayudar a: fortalecer la estructura organizativa, obtener un adecuado clima laboral para los empleados y optimizar los recursos materiales, financieros y humanos con los que cuenta, a fin de mejorar el valor contable y de mercado de las acciones.

El presente trabajo se encuentra compuesto por cinco capítulos, de acuerdo a la referencia siguiente:



El CAPITULO I: MARCO REFERENCIAL: Este apartado es la base fundamental que respalda el trabajo de investigación, el que se crea como un resumen general de los demás capítulos que se desarrollan posteriormente.

El CAPITULO II: MARCO TEORICO: en este capítulo se establece la teoría de los conceptos que son la base científica para el desarrollo del presente trabajo, donde se analizan los diferentes textos, trabajos de investigación y otras publicaciones que se encuentran relacionadas con el tema del trabajo.

El CAPITULO III: DIAGNOSTICO: se describe la forma como se realizó la investigación de campo y bibliográfica, concluyendo en el diagnóstico sobre la situación actual de Uniformes Industriales OR, S.A. de C.V.

CAPITULO IV: DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN LA EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V., se presenta una propuesta resultante del proceso de investigación y análisis de la información, diseñado como un manual de procedimientos, descripción de puestos, políticas financieras, contables, administrativas y generales y finalmente estrategias para mejorar los resultados de la empresa.

El CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: En este capítulo se mencionan las observaciones resultantes de la investigación y se proponen consideraciones para desarrollar y obtener mejores resultados en la empresa.



## CAPITULO I

### 1. Planteamiento del Problema

#### 1.1 Antecedentes

La Empresa Uniformes Industriales OR S.A. DE C.V., de aquí en adelante OR, fue fundada por los señores Eber Orlando Reyes Paredes, Orlando Reyes, Juan Arturo Reyes, Julio Cesar Reyes Romero, ante los oficios de la notario Jenny Lisette Rodríguez Magaña, cuya finalidad era fabricar, distribuir, importar y exportar ropa, se constituyó con un capital social de Once mil cuatrocientos veintiocho dólares (\$11,428.57/100) compuesto por 1000 acciones con un valor nominal de \$11.43 cada una. Habiendo elegido como primeros administradores a los señores Julio Cesar Reyes Romero como Administrador Único Propietario y Orlando Reyes, Administrador Único Suplente, quienes durarán en sus funciones 5 años a partir de la inscripción de la escritura.

La Sociedad Uniformes Industriales OR, S.A. DE. C.V., cuya actividad económica es la compra y venta de ropa, fue constituida por escritura pública N° 104 otorgada en la ciudad de San Salvador el día 3 de marzo 2007, inscrita en el registro de Comercio bajo el numero 27, folios del 250 al 267 y siguientes del libro No 2220, para efectos tributarios la empresa cuenta con su número de NIT : 0614-030307-102-2 y Numero de registro de contribuyentes 178705-4, su credencial se encuentra vigente hasta el día 3 de marzo de 2012.

Es una sociedad, ya que cuenta con personería jurídica. Está ubicado en Lotificación Monte Lindo II, Sitio del Niño Calle 3, Polígono 2 lote 3, frente a Bodegas de la Despensa Familiar, San Juan Opico, Departamento de la Libertad.

El señor Julio Cesar Reyes Romero, tras la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios, espera ampliarlo, debido a la potencial existencia de crecimiento en el mercado. Su principal debilidad según expresa es no contar con una estructura





organizativa que le permita atender eficientemente su demanda y a los potenciales clientes.

En el año 2007 existió la empresa Comercial OR, S.A. DE C.V. en la Colonia Miramonte, la cual tuvo muchos incumplimientos legales, por lo que los accionistas decidieron liquidarla legalmente; cabe aclarar que actualmente se encuentra en la fase final del proceso de liquidación ante el Ministerio de Hacienda. Como consecuencia del cierre de esta empresa decidieron constituir UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.

OR, inicialmente tenía como domicilio San Salvador, Colonia Miramonte, sin embargo un 90% de los trabajadores pertenecían al Municipio de San Juan Opico, La Libertad, por lo que tomando en cuenta esa situación, el alto costo del arrendamiento y que el producto es importado de la Ciudad de Guatemala, cuya ruta de tránsito incluye Sitio del Niño, se trasladó al domicilio actual.

La Sociedad compra la mercadería a un único proveedor en Guatemala. Sin embargo, muy a menudo la empresa recibe productos que presentan falta de terminación en cuanto a los bordados de los logos y otros acabados de los uniformes, por lo que se tiene un semi-proceso de refacción, esto para evitar el reenvío del producto a Guatemala, lo cual provocaría incumplimiento en las fechas de entrega a los clientes

Actualmente la empresa cuenta con una cartera de clientes a nivel de todo el país, sin embargo aún no ha logrado posicionarse a fin de obtener un crecimiento real, esto debido a que presenta una débil estructura organizativa y falta comercialización de sus productos.

## 1.2 Formulación del Problema

En qué medida, un Diseño de Gestión Administrativo Financiero, en la empresa UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.” puede ayudar a: fortalecer la estructura organizativa, obtener un adecuado clima laboral para los empleados y optimizar los recursos materiales, financieros y humanos con los que cuenta la Empresa, para mejorar el valor contable y de mercado de las acciones.

Entendiéndose por un Diseño de Gestión Administrativo Financieros; la creación de herramientas financieras, administrativas y legales, que permitan la ejecución de las actividades y operaciones de la empresa de una forma eficiente para la consecución de sus objetivos

## 1.3 Justificación

### ***a) Definición de la situación o problema a resolver***

La falta de experiencia en la administración de una empresa, no permitió que existiera una estructura formal definida, procedimientos contables, financieros, de venta, compra, comercialización y políticas que llevaran a la empresa a mejorar su eficiencia en las operaciones.

Debido a lo anterior y a la necesidad de cumplimientos legales, la administración de OR, se vio en la necesidad de contratar a un auditor-consultor, para que apoyara a la empresa realizando la administración y gestiones requeridas; depositando el administrador toda la confianza sin ninguna supervisión sobre el trabajo efectuado al consultor, obteniendo como resultado incurrir en incumplimientos legales, falta de control sobre los recursos financieros, materiales y humanos, entre otros aspectos.

## **b) Factores Éxito:**

Basándose en la justificación del problema a resolver y la evaluación previa realizada, se pueden establecer los factores necesarios para lograr el éxito los que a continuación se detallan:

### **b.1) Administración**

Los elementos que se consideran en este factor, son de vital importancia para que OR, logre una base sólida fundamentada en un ambiente de control que permita cumplir con los objetivos, debiéndose contar con lo siguiente:

- Manual de procedimientos
- Descripción de puestos
- Filosofía y estructura
- Reglamento de Trabajo
- Políticas
- Flujo de efectivo
- Controles de gastos
- Concentración de actividades

Actualmente OR, carece de las herramientas arriba mencionadas, por lo que no existe la aplicación de un control interno que lleve a una gestión adecuada.

### **b.2) Operaciones**

Este factor es un elemento necesario para OR, ya que es la base para la compra y distribución de su producto, por lo tanto debe realizarse las actividades básicas encaminadas hacia la verificación de ciertas situaciones que son susceptibles de mejora, como las que a continuación se detallan:

- Carencia de documentación de las funciones y responsabilidades



Lo que puede en un momento determinado ser requerido para delimitar responsabilidades por parte del encargado de la realización de una actividad específica.

- Deficiencia en tiempos de entrega

No existen mecanismos que permitan verificar los factores de riesgo en los tiempos de entrega de los productos, a fin de que se busquen las soluciones adecuadas para evitar la tardanza en los tiempos.

- Falta de control de calidad

No existe un procedimiento de control de calidad en los productos antes de recibirlos de parte de los proveedores lo que vuelve ineficientes el tiempo de entrega, ya que la revisión se realiza hasta que el producto está en la empresa.

- Ausencia de Control de desperdicios

Es necesario conocer y cuantificar el desperdicio que pudiese existir al refaccionar los uniformes, así como los costos relacionados con el proceso de reparación de los uniformes defectuosos

- Falta de Control y Supervisión

No existe supervisión en la entrega de los productos que se venden, debido a ello los clientes argumentan haber recibido productos defectuosos, solicitando devolución.

- Falta de delimitación de Responsabilidades

Debido a la falta de instrumentos que delimiten funciones y responsabilidades, Muchas actividades se encuentran concentradas en el administrador de la Empresa, lo que limita que se ejerzan funciones propias de la gerencia.

### **c) Comercialización/ Ventas**

El área de comercializar los productos es importante, ya que existen varias empresas que requieren uniformes para sus empleados, no obstante no se está comercializando adecuadamente a fin de poder vender más. El personal de Ventas



no tiene personal dedicado a promocionar y ofrecer los productos, debido a que únicamente el Administrador de OR tiene esta función, no existe un seguimiento de clientes a fin de obtener referencias para potenciales clientes, no existe una meta de ventas, incentivos más competitivos y el equilibrio de ventas.

Esta área es un pilar indispensable para OR, ya que de esta área de ventas, depende el ingreso de flujos de efectivo y por ende de ganancias. Por lo tanto la empresa considerando su situación financiera, debe definir objetivos de venta que le permitirán impulsar su crecimiento, capitalizar las oportunidades que le ofrece el mercado y con esto asegurar una posición competitiva sólida.

#### **d) Recurso Humano**

Actualmente la empresa no cuenta con una estructura organizacional completa y formal. Básicamente las funciones administrativas y toma de decisiones de ventas son concentradas en el administrador de OR.

El personal que labora en la empresa no tiene contratos que establezcan la relación laboral con la empresa, además no tienen establecidas sus funciones.

Debido a que la empresa pretende un crecimiento a mediano plazo, es necesario hacer notar que no se cuenta con descripciones de puestos y procedimientos que orienten al personal, al logro de estos objetivos

La Empresa Uniformes Industriales OR, S.A. DE C.V., cuenta con un buen potencial de crecimiento, la cual requiere de una adecuada gestión administrativa financiera, que le permita sentar bases sólidas para tener una organización enfocada a mejorar la rentabilidad, a través del establecimiento de procedimientos, políticas y cumplimiento de aspectos legales, para atender las necesidades de sus clientes internos y externo.

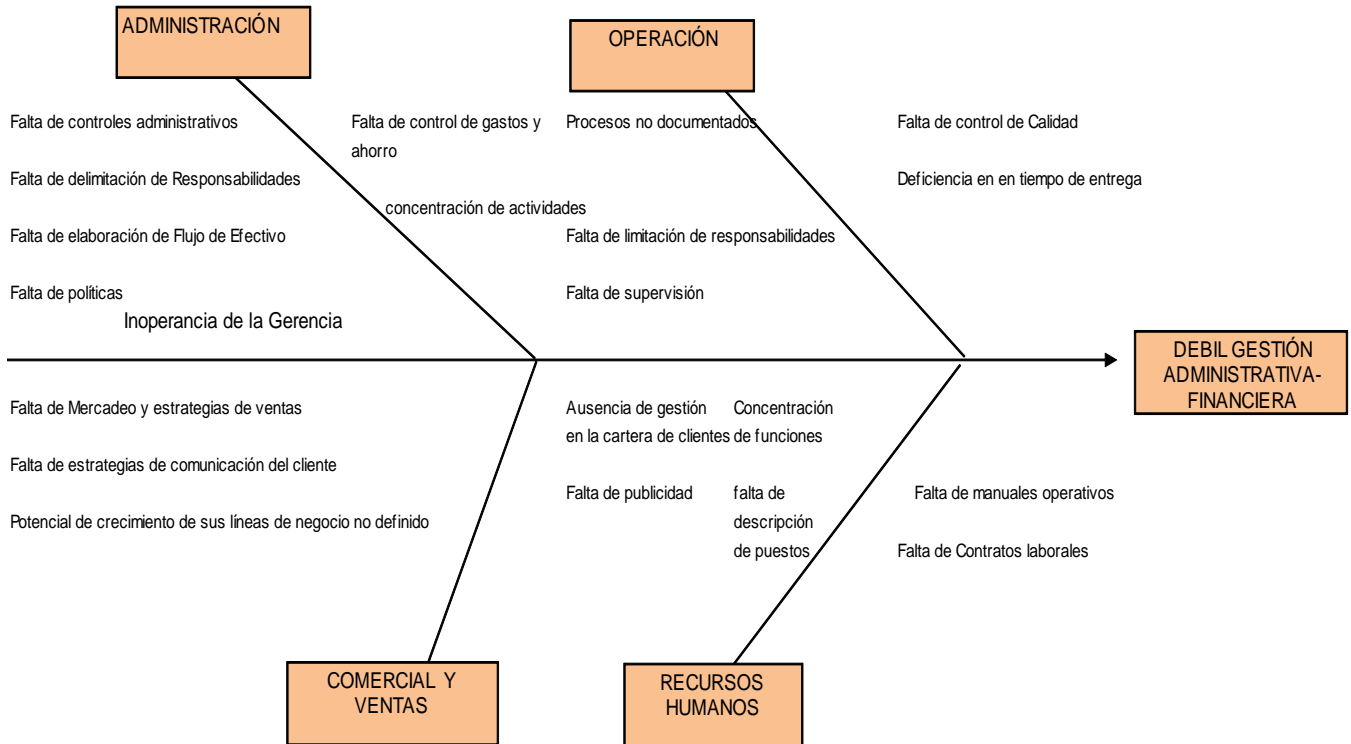


La empresa, debe principalmente, fortalecer su estructura organizativa ya que actualmente es débil, y no le permite crecer debido a la falta de herramientas necesarias y mínimas, como lo son una estructura formal definida y un control interno administrativo, contable y financiero.

#### **1.4 Análisis de las causas del problema**

El grupo de trabajo utilizó para el análisis de la causa del problema el Diagrama causa y efecto (Espina de Pescado), ya que es una técnica gráfica que permite visualizar claramente las relaciones entre un tema o problema y sus posibles causas, y que a la vez como estas pueden estar contribuyendo para que el problema principal ocurra.

Se utilizó para visualizar en equipo las causas principales y secundarias del problema de OR, con el propósito de conocer las posibles soluciones, a continuación se detalla la Espina de Pescado elaborada para OR.



## 1.5 Cobertura.

La investigación descriptiva y de recopilación de información comprende el período entre 2007 al 2009 y está enmarcado en una cobertura geográfica en el Sitio del Niño, San Juan Opico, Departamento de La Libertad, El Salvador.

## 1.6 Objetivos.

### 1.6.1 Objetivo General.

Diseñar un Sistema de Gestión Administrativo-Financiero para la empresa Uniformes Industriales OR, S.A. DE C.V.

### 1.6.2 Objetivos Específicos.

- Elaborar un manual de procedimientos de la empresa Uniformes Industriales OR S.A. DE C.V. que coadyuve a mejorar los procesos dentro de la empresa.



- Elaborar un manual de descripción de puestos con el objetivo de que la empresa cuente con el personal idóneo en los diferentes puestos de trabajo y se capacite al personal en sus puestos.
- Elaborar manual de políticas para el resguardo de los activos de la empresa.
- Elaborar estrategias que permitan mejorar la eficiencia de la gestión administrativa y financiera de la empresa.

## 2. Metodología de la Investigación

Para la recopilación de la información necesaria, a fin de realizar el presente trabajo, se analizó la empresa en conjunto, dividiendo el análisis en cada uno de los departamentos que la conforman, tomando como base la información del período fiscal del año 2009, como a continuación se detalla:

1. El personal que labora en el Departamento de Contabilidad, aplicando trabajo de campo, utilizando cuestionarios y entrevistas **(Ver anexo 1)**.
2. El personal que labora en el área administrativa, ventas, compras y área de Refacción de la Empresa. Utilizando entrevistas.
3. El personal de la Gerencia de la empresa, aplicando cuestionario de cumplimientos legales.



## **a) Instrumentos**

El desarrollo de la investigación bibliográfica y de campo se llevó a cabo con la utilización de instrumentos y técnicas necesarias para realizar la recopilación de la información de utilidad de una manera eficiente.

Entre los instrumentos a utilizar se mencionan los siguientes:

- Se investigó a través de consultas en Internet, entrevistas, instituciones públicas (Ministerio de Hacienda, Trabajo, Centro Nacional de Registro) y demás instituciones relacionadas.
- Se realizó entrevistas a personal con cargos de jefatura y puestos de colaboradores claves de las áreas administrativas, contable-financiera de la empresa.
- Se utilizaron técnicas de observación e instrumentos de recolección de investigación (cuestionarios, entrevistas específicas y formatos diseñados) a fin de obtener un diagnóstico y evaluación del control interno de la empresa.

## **b) Beneficio.**

Se elaboró diagnóstico, se diseñó un sistema administrativo- financiero que incluye: manual de procedimientos, descripción de puestos, reglamento Interno de Trabajo y manual de políticas, que permitirá a la empresa actuar con orden, con apego a lo que establece la normativa legal y técnica, proporcionando los instrumentos adecuados a las jefaturas y al personal de la misma, para el actuar diario y mejoramiento del clima laboral y resultados administrativos y financieros que coadyuven al bienestar de cada uno de los integrantes de de la empresa.

## c) Alcances.

Elaborar un diagnóstico de la actual situación de la empresa en el aspecto administrativo y financiero de la empresa, obteniendo para ello las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, asimismo evaluar el adecuado control interno y las prácticas que se llevan a cabo en dichas áreas, para ello se tiene un conjunto de actividades enfocadas en lograr lo siguiente:

- Establecer las limitantes que se tienen en la empresa en cuanto a los instrumentos básicos de una organización y los demás necesarios para mejorar la administración enfocada al recurso humano y los resultados en términos financieros de la Empresa.
- Efectuar una programación de la elaboración de cada uno de los productos a entregar y el tiempo en el que se llevarán a cabo, siendo estos los siguientes:
  1. Estructura Organizativa
  2. Manual de Procedimientos
  3. Manual de Descripción de Puestos
  4. Reglamento Interno de Trabajo
  5. Manual de políticas contables
  6. Estrategias
- Los entregables mencionados anteriormente, se realizaron y se llevaron a cabo de acuerdo a la recopilación de la documentación y la observación de las diferentes actividades que se efectuaron en la empresa.
- El aporte se enfoca en no sólo entregar los productos que cumplan con procedimientos y normativa legal y técnica obligatoria, sino que en un aporte con un valor agregado que permita a la empresa mejorar su administración, aportando mecanismos que simplifiquen las actividades, sin menoscabo de la



calidad de las mismas, enfocándose en la eficiencia y economía; asimismo estos instrumentos formaran parte del proceso de aprendizaje e inducción para los actuales y nuevos integrantes de la empresa.

#### d) Limitantes

- Distancia: Debido a que la empresa se encuentra fuera del área de San Salvador, en el Departamento de La Libertad, municipio de San Juan Opico.
- Tiempo: La jornada laboral de la empresa es de lunes a viernes por lo que el equipo se ve obligado a solicitar permisos en días laborales para poder llevar a cabo el proyecto.

#### e) Universo o Población

Es el resultado de los tres principales procedimientos, finanzas, Contabilidad, recursos humanos. El total del personal que labora en la empresa Uniformes Industriales OR, S.A. DE C.V., es el que conforman el universo de estudio en cuanto al recurso humano, siendo un total de 15 personas, que se encuentran distribuidas en las diferentes áreas que componen la Empresa.

DEPARTAMENTOS	PERSONAL A ENTREVISTAR
Gerencia	1
Contabilidad	2
Compras	1
Ventas	8
Refacción	2
Recursos Humanos	1
TOTAL	15

## f) Variables

Considerando la problemática que ha sido establecida en el Planteamiento del problema, se establecen las siguientes macro-variables:

- 1- **Finanzas:** enfocado a la contabilidad y el comportamiento de las operaciones que identifican la situación económica de la empresa a través de un análisis financiero.
- 2- **Administración:** enfocado al análisis de la estructura organizativa de la empresa y su compatibilidad con las actividades que se desarrollan en cada una de las áreas a través de su personal
- 3- **Legal:** orientado al análisis del cumplimiento de las obligaciones fiscales, mercantiles, laborales y municipales a la cual la empresa está sujeta y al respectivo saneamiento de estas en caso de encontrarse incumplimientos.

A cada macro variable se le han establecido micro variables, que fueron indagadas por el grupo consultor a fin de establecer la importancia e incidencia dentro y fuera de las actividades de OR.

MACRO – VARIABLES	MICRO – VARIABLES
FINANZAS	CONTABILIDAD <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectivo</li> <li>2. Cuentas Por Cobrar</li> <li>3. Inventarios/Compras</li> <li>4. Propiedad Planta Y Equipo</li> <li>5. Proveedores Y Cuentas Por Pagar</li> <li>6. Préstamos Bancarios</li> <li>7. Patrimonio</li> <li>8. Gastos</li> <li>9. Ingresos</li> </ol> ANALISIS FINANCIERO <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capital de trabajo</li> <li>2. Capital neto de trabajo</li> <li>3. Razón Corriente</li> <li>4. Prueba ácida</li> <li>5. Solidez</li> <li>6. Estabilidad</li> <li>7. Rotación de activos</li> <li>8. Rotación de cartera</li> <li>9. Período de cobro</li> </ol>



	<ol style="list-style-type: none"><li>10. Rotación inventarios</li><li>11. Período de existencias</li><li>12. Rotación proveedores</li><li>13. Período de pagos</li><li>14. Utilidad por acción</li><li>15. Valor intrínseco</li><li>16. Margen de contribución</li><li>17. Concentración a corto p.</li><li>18. Cobertura de intereses</li><li>19. Autonomía</li><li>20. Valor agregado</li></ol>
ADMINISTRACION	<p>MANUALES</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Manual de puestos y funciones</li><li>2. Manual de Procedimientos</li><li>3. Manual de Políticas</li></ol> <p>REGLAMENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Reglamento Interno de Trabajo</li></ol>
LEGAL	<p>MUNICIPAL</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- Inmuebles</li><li>2- Comercio</li><li>3- Rótulos</li><li>4- Licencias</li></ol> <p>FISCAL</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- IVA- Sustantivo</li><li>2- Renta- Sustantivo</li><li>3- Obligaciones Formales</li></ol> <p>MERCANTIL</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- Matriculas de Comercio</li><li>2- Inscripción de Estados Financieros</li><li>3- Credenciales de los Administradores</li></ol> <p>LABORAL</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1- Solvencias de cotizaciones Laborales</li><li>2- Contratos de Trabajo Remitidos al Ministerio de Trabajo</li><li>3- Pasivo Laboral Actualizado</li><li>4- Finiquitos por Cese de Relación Laboral</li></ol>

## CAPITULO II

### 1. MARCO TEORICO

#### 1.1 Generalidades de Administración y Gestión

Resulta de gran trascendencia analizar la gestión administrativa y financiera de las empresas, en especial la gestión que ha contribuido al desarrollo de éstas.

La gestión es uno de los temas más importantes a la hora de ejecutar las operaciones y actividades de un negocio ya que de ella dependerá el éxito o fracaso de la empresa. La competencia obliga a retroalimentarse para ser cada vez más eficientes.

En el presente capítulo se establece un marco conceptual y doctrinario que explica y demuestra las definiciones de empresa, gestión administrativa y financiera, que ayudaran a documentar y fortalecer la elaboración del presente trabajo de investigación.

#### 1.2 Definición de empresa

- Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada con la finalidad de determinar en el mercado de bienes o servicios una unidad económica organizada en la cual ejercer su actividad.<sup>1</sup>
- Unidad básica de producción cuya función principal es coordinar los factores de producción con el fin de producir bienes y servicios.

#### 1.3 Características de las Empresas

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.).

---

<sup>1</sup> James A. F. Stoner, Administración de Empresas, Editora Prentice – Hall Hispanoamericana S. A., 6ta. Edición, año 2004.



- Se fija objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.
- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos.
- Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios

Todas las empresas cumplen una función económica y social, pues al generar empleo contribuyen a preservar y profundizar el bienestar nacional.

### **1.3.1 Objetivos de una empresa**

1. Producir bienes y servicios.
2. Obtener beneficios.
3. Lograr la supervivencia.
4. Mantener un crecimiento.
5. Ser rentable.

El logro de estos objetivos por parte de una empresa es que para obtener rentabilidad, es necesario que utilice los recursos financieros, técnicos y sobre todo humanos, en forma eficiente.

### **1.4 Naturaleza de las Empresas**

Una empresa se crea para producir vender y controlar, cuando esta inicia sus operaciones por lo regular tendrá la función de elaborar un producto (producción) venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas o control), todo lo anterior a través de una gestión administrativa-financiera.

### **1.5 Tipos de Empresas**

Cuando una empresa se inicia, la estructura de la organización debería responder a la pregunta ¿qué funciones principales tendrá que llevar a cabo?

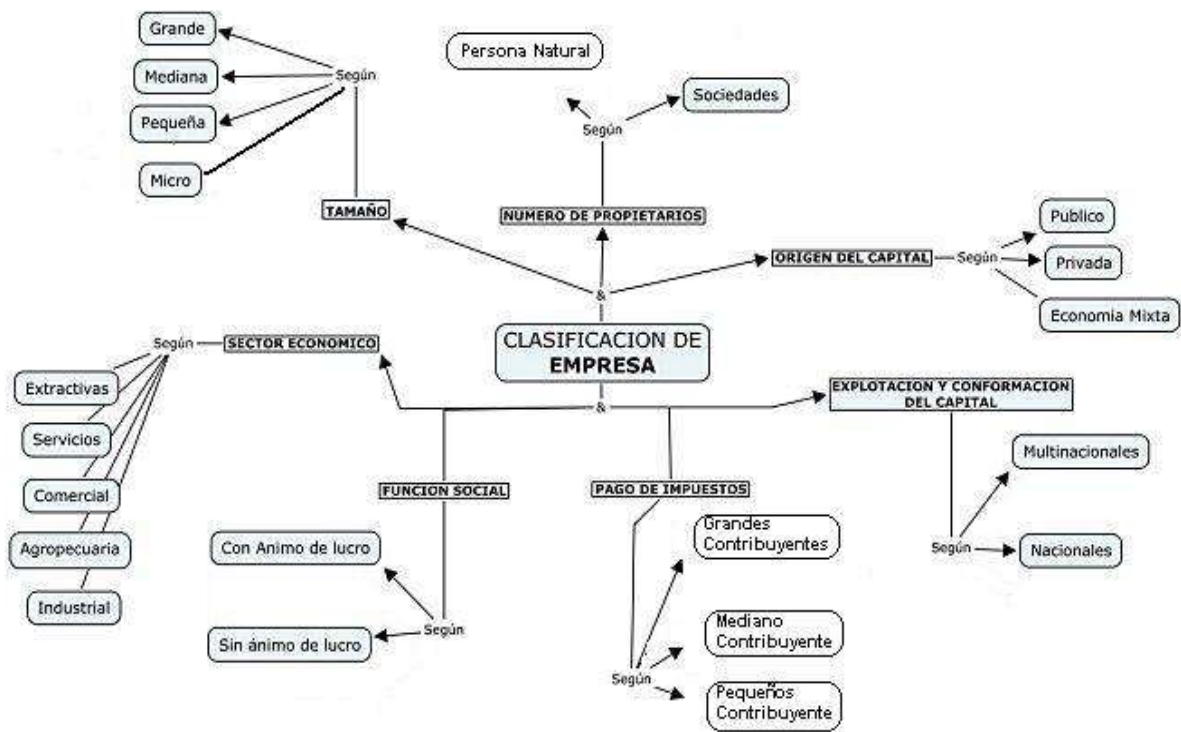
La respuesta está en el mayor conocimiento que se tenga de la misma. Es necesario tener una lista de todas las actividades y funciones que va a desarrollar.

También implica establecer interrelaciones entre los principios de organización de acuerdo al número de procesos funcionales, considerando también los siguientes puntos:

- Establecer, conocer y cumplir con la misión y visión.
- Conocer el objetivo de la empresa.
- Enumerar las actividades a realizar.
- Dividir dicha actividad.
- Asignar personal idóneo.
- Integrar las actividades que corresponde a cada punto.

Para una mejor comprensión de la clasificación de la Empresa de acuerdo a los diferentes tipos, aspectos y generalidades, se presenta el siguiente esquema:

### 1.5.1 Esquema de la Clasificación de Empresa





## Conceptualización del Esquema<sup>2</sup>:

### 1.5.1.1 Sector Económico

**Extractivas:** Dedicadas a explotar recursos naturales.

**Servicios:** Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.

**Comercial:** Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.

**Agropecuaria:** Explotación del campo y sus recursos.

**Industrial:** Transforma la materia prima en un producto terminado.

### 1.5.1.2 Por su Tamaño (Ver cuadro No. 1 Clasificación de MIPYME)

**Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año.

**Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares.

**Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos.

**Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales.

### 1.5.1.3 Por el Origen del Capital

**Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno.

**Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares.

**Economía Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

---

<sup>2</sup> Código de Comercio 2008, cuarta edición, Código Tributario 2010, Séptima edición, Censo Digestyc 2005



## 1.5.1.4 Por la Explotación y Conformación de su capital.

**Multinacionales:** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo.

**Nacionales:** El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

## 1.5.1.5 Por el Pago de Impuestos

**Gran Contribuyente:** Son todas las empresas que aportan mayores montos de impuestos al gobierno y a la vez son utilizadas como un canal para hacer llegar impuestos de terceros al mismo.

**Mediano Contribuyente:** La que aporta medianos ingresos en concepto de impuestos al gobierno.

**Pequeño Contribuyente:** La que aporta menores ingresos en concepto de impuestos al gobierno.

## 1.5.1.6 Por el Número de Propietarios

**Persona Natural:** Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

**Sociedades:** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos y existe un capital mínimo para su constitución y se hace a través de Escritura Pública ante Notario.

## 1.5.1.7 Por la función social

**Con Ánimo de Lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

**Sin Ánimo de Lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

Las empresas privadas, según CONAMYPE pueden ser:

- a. Micro Empresas: son unidades productivas menores que las pequeñas empresas que difieren en el monto de capital y la cantidad de empleados.
- b. Pequeñas Empresas: son unidades que tienen dueños y gerentes locales, que trabajan en un solo lugar.
- c. Medianas Empresas: son empresas que por lo general no son de un único dueño, se forman como compañía por acciones.
- d. Grandes Empresas: son empresas que tienen grandes capacidades y que tienen acceso al crédito ilimitado; en la mayoría de los casos funciona como su principal fuente de financiamiento. Se diferencia de las demás en que realizan grandes inversiones y por ende obtienen grandes beneficios sobre estas inversiones, estas poseen mayores tecnología sus costos son menores por que producen en grandes escalas.

**Cuadro No. 1 Clasificación de la MIPYME en El Salvador.<sup>3</sup>**

CLASIFICACION	PERSONAL REMUNERADO	VENTA BRUTA ANUAL E INGRESO BRUTO ANUALES
Microempresa	Hasta 10 empleados	Hasta \$ 100,000.00

<sup>3</sup> Documento El Salvador generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES, Ministerio de Economía, febrero 2008.

Pequeña Empresa	Hasta 50 empleados	Hasta \$ 1,000.000.00
Mediana Empresas	Hasta 100 empleados	Hasta \$ 7,0 Millones
Gran empresa	Más de 100 empleados	Más de \$ 7,0 Millones

**Cuadro No. 2 La MIPYME en El Salvador<sup>4</sup>**

CLASIFICACION	% DE ESTABLECIMIENTOS
Microempresa	90.5%
Pequeña	7.54%
Mediana	1.5%
<b>SUB TOTAL MIPYMES</b>	<b>99.56%</b>
Gran Empresa	44%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

<sup>4</sup> Documento Censos Directorio Económico Nacional año 2005.

## 1.6 Gestión Administrativa

### 1.6.1 Concepto de Gestión

La gestión es uno de los elementos más genéricos contenidos dentro del lenguaje gerencial moderno. Anteriormente, manejar una empresa se resumía en el cumplimiento de varios procesos administrativos fundamentales y muy precisos, a través de los cuales era posible convertir los recursos de la empresa en productos.

El comprender la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar proporciona una perspectiva bastante esencial, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos.

Podemos definir o entender mejor el concepto de gestión, como algo muy similar a ejecución, capacidad de hacer coincidir la visión, cumplir con la misión y objetivos, bajo la encomienda del uso eficiente de los recursos y las capacidades para lograr beneficios dentro de medidas aceptables de eficiencia. Asimismo, la gestión posee componentes fundamentales que se refieren a la estrategia, los procesos internos, la cultura, los productos y el mercado.

Las empresas definen estrategias con el propósito de construir puentes que les permitan vincularse con su entorno y bajo esa perspectiva, la gestión, puede interpretarse como esos puentes les permite afianzarse de cada lado para poder comunicarlos. Si las estrategias miran hacia fuera, la gestión es fundamentalmente interna; por el contrario, si se abre un espacio de debate sobre la predominancia del término estrategia frente al de gestión, nos encontraremos con la eterna discusión de qué es más importante, si los medios o los fines.

Entonces, la gestión se puede comprender también como el modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar la misión del negocio,

expresada en el trabajo mismo de cualquiera que debe enfrentar los problemas y aportar soluciones para asegurar los mejores resultados.

La gestión no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades asombrosas, pues su principal sitio de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

### **1.6.2 Gestión Administrativa**

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.<sup>5</sup>

Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

Henry Fayol un autor trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar", además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

George Terry<sup>6</sup>, explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas

---

<sup>5</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española

<sup>6</sup> Terry George, Principios de Administración, Editorial CECSA, MEXICO



Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas planeadas.

Es más fácil entender un proceso tan complejo como la administración, si se descompone en partes y si se identifican las relaciones básicas entre ellas es decir la planificación, la organización, la ejecución, la dirección y el control

Este tipo de descripciones, llamadas modelos, han sido utilizados por estudiantes y practicantes de la administración desde hace muchos decenios.

Por ejemplo, se usan estándares para evaluar y controlar las acciones de los empleados, pero establecer estas normas forma parte inherente del proceso de la planificación y es un factor integral para motivar y dirigir a los subordinados. Por otra parte, las medidas correctivas presentadas como una actividad de control muchas veces entrañan un ajuste de planes.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.<sup>7</sup>

### **1.6.3 Prácticas para La Buena Gestión**

Dentro de las prácticas que se pueden considerar fundamentales para la buena gestión, se mencionan:

---

<sup>7</sup> James A. F. Stoner, Administración de Empresas, Editora Prentice – Hall Hispanoamericana S. A., 6ta. Edición, año 2004.

- Estrategia: Es vital para la construcción de propuestas de valor que se encuentren en función del cliente, el esfuerzo en función de los cambios del ambiente de control, la comunicación de las aspiraciones del negocio y la conservación del enfoque (misión y visión).
- Ejecución: Referida a la entrega de productos y servicios que cumplan consistentemente con las expectativas de los clientes y consumidores, la toma de decisiones oportuna, elimina constantemente cualquier forma de desperdicio y propicia la mejora de la productividad.
- Cultura: Que se compone de la inspiración de quienes nos siguen, para que hagan las cosas mejor por medio de la facultad del personal para ejecutar toma de decisiones acertadas y oportunas, la recompensa de los logros, crear retos, fortalecer y promover los valores de la empresa.
- Estructura: Que busca simplificar y hacer el trabajo fácil de llevar, promover la cooperación, colocar a la mejor gente en el frente de acción y diseñar sistemas para aprender y compartir el conocimiento.<sup>8</sup>

Los aspectos antes citados representan la evolución de los conceptos tradicionales asociados al ciclo de administrar, y muestran como el trabajo de gestionar debe considerar dimensiones más allá del simple logro de resultados.

La gestión se basa en el concepto de ejecutar como fundamento de la gerencia, debiendo existir disciplina y un mayor trabajo para el líder y que debe considerarse como el elemento central de la cultura de cualquier organización.

Para instrumentar esta propuesta, se señalan las principales cualidades que componen los bloques de la ejecución:

---

<sup>8</sup> Documento: Buenas Prácticas de Gestión Empresarial para PYMES, GTZ – P3U, VERSION 2.14.05.



- ✓ Conocer el negocio y a las personas involucradas.
- ✓ Ser realistas.
- ✓ Establecer metas claras y priorizarlas
- ✓ Seguimiento del desempeño.
- ✓ Recompensa.
- ✓ Expandir las capacidades.
- ✓ Conocer sus limitaciones.

El trabajo de gerenciar, como sinónimo de gestión, no puede realizarse productivamente si se define el espacio de actuación de forma estancada y aislada del resto de los elementos que componen esa unidad llamada empresa.

Precusores de la Gestión Administrativa:

Para que la administración sea lo que es hoy día, hubo personajes destacados que con sus aportes colaboraron para el desarrollo de la misma. Entre ellos se encuentran:

Confucio: Filósofo, proporcionó una serie de reglas para la Administración pública recomendando:

- a. Que las personas que ocupan posiciones públicas deben conocer bien el país para así estar en condiciones de resolver sus problemas.
- b. Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidatismo.
- c. Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas desinteresadas y capaces.

Adam Smith: enunció el principio de la división del trabajo considerándolo necesario para la especialización y para el aumento de la producción.

Henry Metcalfe: Se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una nueva manera de control considerada como muy eficiente. Publicó un



libro titulado "El Costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados" considerada como una obra precursora de la administración científica.

Woodrow Wilson: Hizo una separación entre política y Administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Frederick W. Taylor: se le considera padre de la administración científica; Taylor trabajo entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores "En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente lo menos que pueden", además promovió que las fuentes de empleo aumentarán la paga a los trabajadores más productivos.

## **1.7 Gestión Financiera**

La gestión financiera no se puede entender separada de la gestión de la administración, debido a que lo financiero es prácticamente el soporte que valida la lógica en lo empresarial o de negocio donde el fin principal es la maximización de la riqueza de los accionistas, por ende para lograr los objetivos es necesario garantizar la estabilidad financiera.

### **1.7.1 Concepto de Gestión Financiera**

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero, y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados. Y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo.

## 1.7.2 Criterios de Gestión

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores como criterio de decisión en la gestión financiera. Ello implica que lo que es relevante no es el objeto global de la empresa, sino un criterio operacionalmente útil mediante el cual pueda juzgar un conjunto específico de decisiones. La gestión financiera de la empresa influye en los objetivos, ya que las decisiones tomadas por los responsables del área financiera deben estar basadas en políticas relacionadas con la inversión, el financiamiento y una política de dividendos consecuente.

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos.

A fin de tomar las decisiones adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras. Existen, a tal efecto, dos amplios enfoques:

- La maximización de la riqueza como criterio de decisión

El valor de un activo debería verse en términos del beneficio que puede producir, debe ser juzgado en términos del valor de los beneficios que produce menos el coste de llevarlo a cabo es por ello que al realizar la valoración de una acción financiera en la empresa debe estimarse de forma precisa de los beneficios asociados con él.

El criterio de maximización de la riqueza es basado en el concepto de los flujos de efectivo generados por la decisión más que por el beneficio contable, el cual es la base de medida del beneficio en el caso del primer criterio.

El flujo de efectivo es un concepto preciso con una connotación definida en contraste con el beneficio contable, se podría decir que en algunas ocasiones es conceptualmente vago y susceptible de variadas interpretaciones



La consideración de las dimensiones de cantidad y calidad de los beneficios es el segundo elemento importante en el criterio de maximización de la riqueza, al mismo tiempo que incorpora el valor en el tiempo del dinero.

En la aplicación del criterio de maximización de la riqueza, esto debe contemplarse en términos de maximización de valor para los accionistas, esto pone de manifiesto que la gestión financiera debe enfocar sus esfuerzos primordialmente en la creación de valor para los propietarios.

Por las razones anteriormente expuestas, "la maximización de la riqueza es superior a la maximización del beneficio como objetivo operativo", en consecuencia, para los administradores financieros resulta como criterio de decisión aplicar el concepto de maximización de riqueza en cuanto al valor que este le da a su labor, ya que en realidad en la gestión financiera lo relevante no es el objetivo global de la empresa, sino el criterio que se tenga para decidir en el momento justo sobre las operaciones financieras.

- La maximización de beneficios como criterio de decisión.

La racionalidad detrás de la maximización del beneficio como una guía para la toma de decisiones financieras es simple.

El beneficio es un examen de eficiencia económica. Facilita un referente para juzgar el rendimiento económico y además, conduce a una eficiente asignación de recursos, cuando éstos tienden a ser dirigidos a usos que son los más deseables en términos de rentabilidad.

La gestión financiera está dirigida hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico: el capital, por ello se argumenta que la maximización de la rentabilidad debe servir como criterio básico para las decisiones de gestión financiera.

Si la maximización del beneficio es el objetivo, surge la cuestión de cuál de esas variantes de beneficio debería tratar de maximizar una empresa. Obviamente, una



expresión imprecisa como el beneficio no puede constituir la base de una gestión financiera operativa.

Misión: Es para lo cual la empresa fue creada, aclarando el objetivo de su existencia.

Visión: Posterior a la misión, habiendo logrado el objetivo para el que fue creada, debe plantearse el siguiente paso hacia dónde quiere llegar la empresa..



---

## CAPITULO III

### 1. DIAGNOSTICO

#### 1.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y presentar la situación actual administrativa financiera la Empresa Uniformes Industriales OR, S.A. de C.V., que permitan mejorar la estructura organizativa, obteniendo mejores resultados.

#### 1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Conocer la estructura organizacional de la empresa, su pensamiento filosófico, sus manuales de operaciones y descripción de puestos.
- Evaluar los estados financieros y su comportamiento y cómo inciden en el desempeño del negocio.
- Establecer estrategias generales para la mejora en los resultados financieros.
- Realizar análisis FODA con el fin de diagnosticar el posicionamiento de la compañía dentro del entorno competitivo.
- Evaluar el control interno en relación a las áreas financiera, administrativa y legal.

## 1.3 ALCANCE

Se presenta en este documento la situación actual de OR, a manera de diagnóstico, como partida para la elaboración de un Diseño de Gestión Administrativo Financiero. Los puntos tomados en cuenta en la evaluación son:

- Identificación de las debilidades y fortalezas de la organización en las siguientes categorías
  - Cadena de Valor,
  - Fuerzas competitivas de Porter,
  - Análisis FODA,
  - Estructura Organizacional,
  - Situación Financiera de la Empresa (índices financieros)
  
- Análisis de aspectos macroeconómicos y su afectación a la situación competitiva de la empresa y sus productos.
  
- Análisis del entorno económico: identificando el poder o influencia del mercado, segmento de mercado, la competencia, los beneficiarios o clientes, proveedores y productos sustitutos.

## 1.4 ANTECEDENTES

Su finalidad, según la escritura de constitución es importar y distribuir Uniformes Industriales, para lo cual comercializa, como una empresa dedicada a la venta de Uniformes Industriales, con una clara orientación de negocio hacia ese ámbito. Comercializa camisas polo, pantalones de lona para caballeros y damas, zapatos industriales. Cada una de las líneas se desarrolla dentro del negocio, pues poseen suficiente demanda.



Es una sociedad legalmente constituida, ubicada en Lotificación Monte Lindo II, Sitio del Niño calle 3. Polígono 2 lote 3, frente a Bodegas de la Despensa Familiar, San Juan Opico departamento de La Libertad.

Actualmente la empresa cuenta con una cartera de clientes a nivel de todo el país, sin embargo no han logrado posicionarse a fin de tener un crecimiento real, debido a su débil estructura organizativa y la falta de promoción de sus productos.

## 2. ORGANIZACIÓN Y ORGANIGRAMA

OR, posee una estructura incompleta, no definida funcionalmente, con muchas de sus actividades centralizadas en la gerencia general, situación que limita la rentabilidad de la empresa.

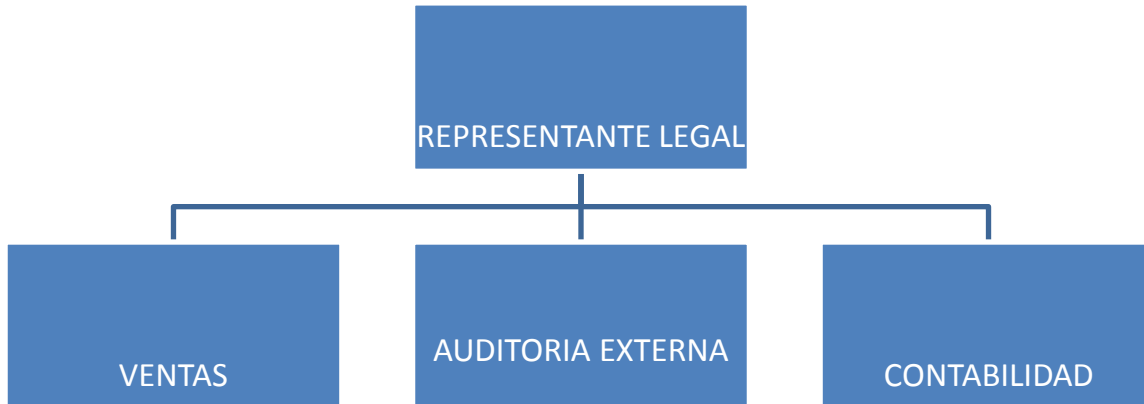
Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional informal desde el punto de vista técnico por no contar con manuales de puestos, descripción de procedimientos ni políticas, no obstante según el organigrama se encuentra definidos los roles a ejecutar por cada miembro de la empresa:

### Organigrama actual

- **Representante Legal:** Contratación de personal, coordinación de órdenes de pedido, supervisión de vendedores, negociación de precios y costos, gestión de compras de productos.
- **Ventas:** Ventas de productos, negociaciones con los clientes, asistencia directa a operarios en caso de requerirse, inducción a nuevas contrataciones, apoyo a gerente.
- **Auditoría Externa:** Asesora sobre las actividades financieras y administrativas de la empresa, de manera disfuncional, dado que no ejerce las funciones que le competen.



- **Contabilidad:** Registrar las transacciones financieras de la empresa y el cumplimiento de los aspectos legales ante las instituciones del Estado.



### 3. IDENTIFICACION DE FACTORES DE ÉXITO

OR, es una empresa que tiene un potencial de crecimiento, a pesar de sus limitantes de organización, debido principalmente a:

- Experiencia en empresas familiares
- Desarrollo y crecimiento humano
- Importante cartera de clientes
- Bajo nivel de endeudamiento externo
- Identificación de nicho especializado en el área de uniformes industriales

### 4. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

## 4.1 ENTORNO ECONOMICO

### Sector Interno

Al cierre del 2009, los resultados económicos continúan mostrando una menor actividad económica y el sector externo marca un menor desempeño, tanto en las exportaciones tradicionales como no tradicionales.

El resultado de la inflación se mantuvo por debajo del registrado el año anterior.

Por otro lado, las transacciones del Sistema Financiero reflejan un menor dinamismo en la demanda y oferta de crédito. El Sector Público no Financiero mostró una reducción en sus ingresos totales, donde los ingresos tributarios se mantienen a la baja respecto al mismo período del año anterior.

La actividad económica muestra una tendencia decreciente registrada por el Índice de Volumen de la Actividad Económica (IVAE)<sup>9</sup> tendencia ciclo, que registró a noviembre 2009 una contracción de 7.1% y en su promedio móvil de los últimos doce meses, se contrajo en 7.6% anual.

Los precios cerraron el 2009 con un descenso de 0.2% anual. Las divisiones que finalizaron con disminuciones fueron: Alimentos, Bienes y Servicios, Restaurantes y Muebles. El rubro de Electricidad y Agua creció 14.4% anual y el de Transporte concluyó con un incremento de 5.1% anual.

Las exportaciones totales registraron una reducción de -16.5% anual, en el cual, las exportaciones tradicionales y no tradicionales descendieron en 4.7% y 12.9% anual, respectivamente. Por su parte, las exportaciones de maquila en el 2009, cerraron con un descenso de 22.9% anual. Las importaciones tuvieron una caída de 25.6% anual; donde las importaciones de bienes intermedios cayeron en 32.6% anual.

---

<sup>9</sup> Publicación Banco Central de Reserva, El Salvador al borde de la recesión 27 de marzo de 2009.

El ingreso por remesas familiares finalizó el 2009 con un saldo de US\$3,465.0 millones, registrando un descenso de 8.5% respecto a 2008.

La gestión financiera del Sector Público no Financiero cerró el mes de diciembre 2009 con un déficit fiscal incluyendo donaciones de US\$801.1 millones, donde los ingresos y donaciones fueron US\$3,584.4 millones, disminuyendo de forma anual 10.8%. Por otro lado, El gasto acumuló US\$4,385.5 millones, creciendo en 3.4% anual.

El Sistema Financiero destinó US\$8,193.8 millones, para poder satisfacer la demanda de créditos, lo que implica una reducción anual de 6.3%. Los depósitos más títulos valores totalizaron \$10,129.9 millones, finalizando con un incremento de 2.6% anual.

## **Entorno Internacional<sup>10</sup>**

1. El Fondo Monetario Internacional, divulgó en enero 2010 la actualización de sus proyecciones económicas globales. Para 2010 pronostica un crecimiento Mundial de 3.9% y 4.3% para 2011. Las economías desarrolladas pasarán de tener una contracción de 3.2% en 2009 a 2.1% en 2010. Las emergentes lideraran esta recuperación con un crecimiento estimado de 6.0% en 2010 y 6.3% en 2011. Sin embargo, el FMI advierte que todavía no se distinguen señales claras de solidez de la demanda agregada, al menos en las economías avanzadas, si se deja de lado los estímulos inducidos por los gobiernos. Según el organismo, el crecimiento proyectado de este grupo de países está por debajo del desempeño pre-crisis.

2. En términos del promedio simple, la inflación en los países latinoamericanos se colocó en 3.8% en 2009 que representa una rebaja notoria con respecto a los precios de 2008. Al excluir Venezuela, que es el único país que presenta tasa de inflación de

---

<sup>10</sup> Publicación del FMI 28-01-2009, Perspectiva de la economía mundial

2 dígitos, el promedio se reduce a 2.6%. La inflación de 2008 tuvo dos comportamientos, uno creciente hasta la primera mitad del año y otro descendente desde la segunda mitad del año y que se acentuó a partir de octubre debido a la caída de los precios internacionales de los combustibles y de los alimentos. Aunado a lo anterior, la ponderación de los alimentos dentro del índice también ha contribuido a explicar este descenso en los precios a nivel de región en 2009.

3. El primer dato reportado para el crecimiento del cuarto trimestre en Estados Unidos fue de 5.7%, su ritmo más fuerte en 6 años.

A nivel de regiones, Norteamérica está a la cabeza con un promedio de 75.6 puntos, seguido por Europa con 66.8 puntos y en tercer lugar por los países del Oriente Medio y África del Norte con 60.4 puntos.<sup>11</sup>

Después de tener una visión amplia de la situación económica al último trimestre transcurrido y tomando en cuenta lo que los organismos mundiales aseguran con respecto a que ya se despunta una recuperación después de la crisis inmobiliaria del periodo 2008-2009, eso indica que la empresa sobrevivió a lo más difícil de esto y por lo tanto se prevé un crecimiento en cadena desde las grandes economías y como efecto dómimo a las economías pequeñas, existiendo una real oportunidad de lograr mayores ventas y mejores resultados financieros al cierre del año 2010 y aun mejor en el año 2011.

## Competencia

---

<sup>11</sup>Boletín Estadístico Mensual, Digestyc, diciembre 2009.



- Existen empresas que ofrecen variedad de productos a un precio menor, con costos fijos definidos, y con capacidad de respuesta inmediata a pedidos.
- Existen empresas que licitan sus productos a mejores precios dentro del mercado, dejando fuera a las menos competitivas.

## **Beneficiarios (Clientes)**

Posee una cartera importante de clientes en el área industrial que requiere de las diferentes líneas de uniformes que distribuye OR, no obstante no hay diversificación del producto para satisfacer la necesidad de las empresas comerciales y de servicios que demanden uniformes para personal administrativo. Entre sus clientes están:

- Empresas Industriales dedicadas a la transformación, generación y/o distribución de energía.
- Sector Maquila.
- Sector azucarero.
- Clientes en general, que buscan uniformes industriales con diseños personalizados.

## **Productos Sustitutos**

- Uniformes Industriales, camisas, pantalones, zapatos, etc. elaborados a partir de telas sintéticas.

## **Proveedores**

- Aumento de precios de los productos en mercados fluctuantes.
- Que los proveedores disminuyan su oferta, calidad y aumenten el precio de los productos.

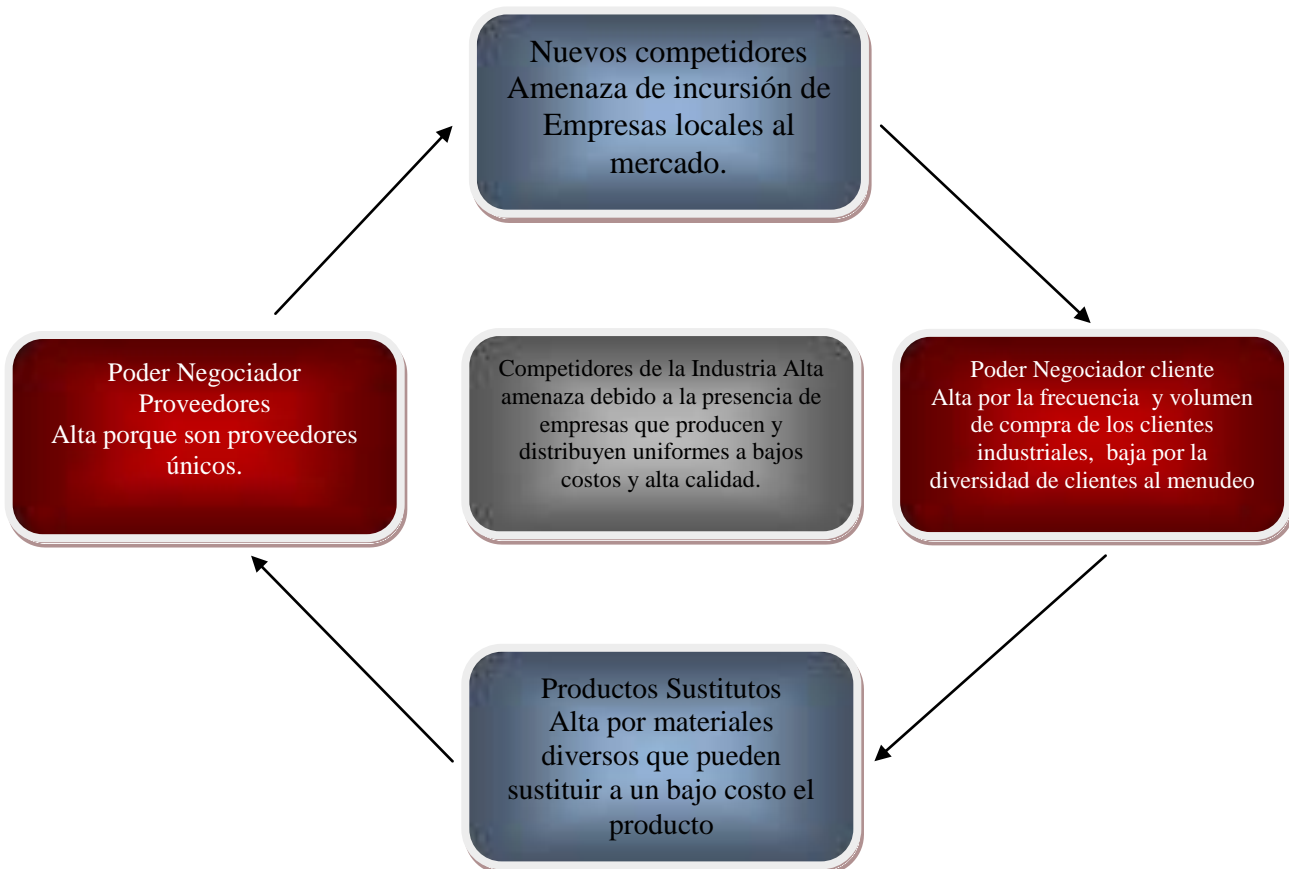
## **Rivales potenciales**

- Empresas que ofrecen productos a precios más competitivos, debido a sus altos niveles de producción y gama de productos que generan.
- Incursión de nuevos competidores locales en el mercado.

## Reglas de la Industria

- Clientes esperan niveles de calidad aceptables en productos.
- Pedidos informales de los clientes.
- El precio del producto se rige en base a los precios del proveedor más el margen de utilidad que asigna OR.

### A. ANALISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DIAMANTE DE PORTER



### B. AMBIENTE COMPETITIVO



**El mercado Industrial:** es un área altamente competitiva en la que Uniformes Industriales OR no tiene una posición dominante, debido a que los competidores poseen altos niveles de tecnología, organizaciones robustas y con altos niveles técnicos y de especialización, esto conlleva a que la industria tenga barreras de entrada altas para competir y desarrollarse.

**Los Uniformes Industriales:** poseen diversidad de competidores aunque con estándares diversos, desde pequeños talleres artesanales hasta talleres con cierto nivel de tecnología y especialización; esta industria tiene alto potencial de crecimiento con las compañías industriales que ofrecen grandes contratos en sus proyectos.

## **C. ANALISIS DE LA EMPRESA**

Para evaluar la situación actual de Uniformes Industriales OR, con sus oportunidades a continuación se presenta análisis FODA para los pilares fundamentales de la empresa.

### **C.1. ANALISIS FODA**

#### **IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS**

- Robo de talentos o vendedores estrella por la competencia.
- Aprovechamiento limitado de expansión de negocio, (se limita a la venta de uniformes industriales sin explotar la línea ejecutiva) lo cual les resta competitividad dentro del mercado y por ende limita su flujo de efectivo.
- Exigibilidad inmediata del préstamo bancario por parte del banco acreedor, ya que el contrato del préstamo hipotecario por la compra de la casa, establece que el deterioro del patrimonio de la empresa será tomado en cuenta en las



evaluaciones anuales de ellos. El deterioro en el patrimonio de la empresa es el resultado de las pérdidas obtenidas en el ejercicio 2009 como de la distribución de utilidades de los años anteriores. La distribución de las utilidades se hicieron prácticamente sin identificar las consecuencias en el patrimonio por la falta de planificación en el manejo del efectivo

- Debido a la amenaza anterior surge la probabilidad de no ser sujetos de crédito en próximas ocasiones.
- Competidores con experiencia amplia en el mercado (producen y venden).
- Tendencias de mercado cambiantes en la línea de uniformes que puede evolucionar más rápido que la empresa.
- Existencia de productos sustitutos.
- Bajas barreras de entrada al mercado de la comercialización de uniformes.
- único proveedor.

## DEBILIDADES

- Empleados sin estatus legal.
- Bajo control, supervisión y seguimiento de las operaciones financieras del negocio.
- Falta de control y seguimiento de las cuentas por cobrar.
- Falta de control y seguimiento de las cuentas por pagar.
- Baja o nula negociación con proveedores.
- Mala administración del efectivo disponible.
- La estructura organizativa actual no es funcional.
- Falta de manuales de procedimientos y funciones.
- Falta de conocimiento de la competencia.
- Falta de estrategia de comercialización definida.
- No posee responsable de la ejecución de la labor de ventas.
- Falta de seguimiento post-venta a clientes.



---

## OPORTUNIDADES

- Posibilidad de potenciar otras líneas de negocio, lo cual le permitiría alcanzar un mayor nivel de crecimiento rentable.
- Diseño y aplicación de herramientas financieras que le permita al negocio el manejo eficiente de sus flujos de efectivo y el capital de trabajo.
- Capacitación técnica para el personal en diferentes áreas de forma gratuita amparada al financiamiento del INSAFORP.
- Propuesta de herramientas financieras, orientadas al control de la rentabilidad del negocio, de tal forma que le permita un mejor control de sus ingresos, costos y gastos.
- Diversificar el tipo de clientes aplicando a licitaciones con el Gobierno, sector financiero y otro mercado.
- Aprovechar sus buenas relaciones con clientes actuales para obtener publicidad de boca en boca.

## FORTALEZA

- Capacidad del negocio en la generación de flujos de efectivo positivos.
- Capacidad de generar márgenes de rentabilidad según historial financiero.
- Nivel de precios competitivo dentro de la industria.
- Cuenta con cartera de clientes leales.
- Capacidad de Expansión.
- Baja rotación del personal.

## CRUCE DE AMENAZAS CON DEBILIDADES

### Recursos Humanos y Organización



<b><u>Amenazas:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Robo de talentos por la competencia.</li></ul>	<b><u>Debilidades:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empleados sin estatus legal.</li><li>• La estructura organizativa actual no es Funcional.</li><li>• Falta de manuales de procedimientos y Funciones.</li></ul>
--	---

## **Finanzas**

<b><u>Amenazas:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Exigibilidad inmediata de préstamos bancarios debido al deterioro en el patrimonio de la empresa tanto por las perdidas obtenidas en el ejercicio 2009 como por la distribución de utilidades de los años anteriores.</li><li>• Debido a la amenaza anterior surge la probabilidad de no ser sujetos de crédito en próximas ocasiones.</li></ul>	<b><u>Debilidades:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bajo control, supervisión y seguimiento de las operaciones financieras del negocio.</li><li>• Falta de control y seguimiento de las cuentas por cobrar.</li><li>• Falta de control y seguimiento de las cuentas por pagar.</li><li>• Mala administración del efectivo disponible.</li></ul>
--	--

## **Mercadeo y Ventas**

<b><u>Amenazas</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aprovechamiento limitado de expansión de negocio, (se limita a la venta de uniformes industriales sin explotar la línea ejecutiva) lo cual les resta competitividad dentro del mercado y por ende limita su flujo de efectivo.</li><li>• Competidores con experiencia amplia en el mercado (producen y venden).</li><li>• Tendencias de mercado cambiantes en la línea de uniformes.</li><li>• Existencia de productos sustitutos.</li><li>• Bajas barreras de entrada al mercado de la comercialización de uniformes.</li><li>• único proveedor.</li></ul>	<b><u>Debilidades</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Baja o nula negociación con proveedores.</li><li>• Falta de estrategia de comercialización definida</li><li>• No posee responsable de la ejecución de la labor de ventas.</li><li>• Falta de seguimiento post-venta a clientes.</li></ul>
--	---



**Diagnóstico de brechas (Debilidades de la Estructura Formal, organizacional y Financiera) conforme a los desafíos del entorno:**

- No se cuenta con una estructura formal definida que permita una asignación eficiente de funciones.
- Falta de Información Contable Financiera que sea la base para la toma de decisiones oportuna.
- Falta de supervisión en las operaciones financieras e inadecuada administración del efectivo.
- No se tiene una adecuada segregación de funciones.

## OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

### CRUCE DE OPORTUNIDADES CON FORTALEZAS

#### Recursos Humanos

<b><u>Oportunidades:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación técnica para el personal en diferentes áreas de forma gratuita amparados al financiamiento del INSAFORP</li></ul>	<b><u>Fortalezas:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Baja rotación del personal</li></ul>
---	--

#### Finanzas

<b><u>Oportunidades:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de potenciar otras líneas de negocio, lo cual le permitiría alcanzar un</li></ul>	<b><u>Fortalezas:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad del negocio en la generación</li></ul>
--	--

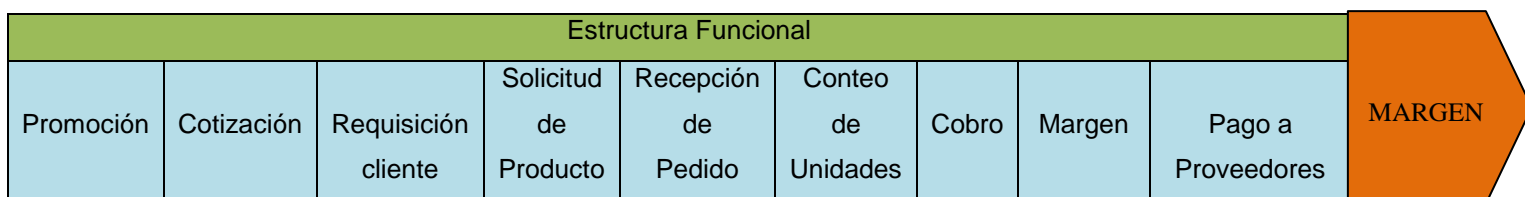
<ul style="list-style-type: none"> <li>mayor nivel de crecimiento rentable.</li> <li>• Diseño y aplicación de herramientas financieras que le permita al negocio el manejo eficiente de sus flujos de efectivo.</li> <li>• Propuesta de herramientas financieras, orientadas al control de la rentabilidad del negocio, de tal forma que le permita un mejor control de sus ingresos, costos y gastos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>de flujos de efectivo positivos.</li> <li>• Capacidad de generar márgenes de rentabilidad según historial financiero.</li> </ul>
---	---

## Mercadeo y Ventas

<p><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar el tipo de clientes aplicando a licitaciones con el Gobierno, sector financiero y otro mercado.</li> <li>• Aprovechar sus buenas relaciones con clientes actuales para obtener publicidad de boca en boca.</li> </ul>	<p><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de precios competitivo dentro de la industria.</li> <li>• Cuenta con cartera de clientes leales.</li> <li>• Capacidad de Expansión.</li> </ul>
--	---

## C.2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor está enfocada a la distribución de uniformes industriales y alineada con la estructura de la empresa, ya que todas las actividades son llevadas a cabo por el personal de las diversas áreas, partiendo del esfuerzo de promoción y cotización, requisición, solicitud del producto, recepción de pedido, conteo de unidades, cobro, margen y finalmente el pago a proveedores.



## **DESCRIPCIÓN DE SUS PRINCIPALES PROCESOS DE OPERACIÓN**

Es una empresa fundada para satisfacer las necesidades del mercado, que se encuentra dentro de la distribución de uniformes industriales.



OR, ha orientado sus operaciones en el mercado como una empresa que se dedica a distribuir uniformes industriales a la medida y a solicitud del cliente, ya que no cuenta con un stock de productos previamente fabricados.

## **A. PROMOCIÓN**

A través de los años, se ha dado a conocer por su alta calidad y compromiso hacia los clientes, siendo estas características las que han propiciado que al día de hoy su principal fuente de incremento en su cartera se basa en la promoción de boca en boca, originándose esta principalmente por la recomendación brindada de clientes satisfechos por el buen servicio que se les ha proporcionado.

Además de la promoción de boca en boca, realiza la gestión de ventas directas, ya que de ser requerido se hacen visitas a potenciales clientes, para recopilar las especificaciones y/o mostrarles la variedad de productos con los que cuenta.

La comercialización básica de sus productos es la visita en las empresas con muestras de telas y diseños. Cada una de las ventas abre una nueva oportunidad de colocación de cualquiera de las otras líneas de productos.

## **B. COTIZACION**

Se realiza la cotización de acuerdo al pedido de la empresa, tomando en cuenta el diseño, la tela, el número de prendas, el logo, etc.

La cotización de los productos es a la medida o pedido, es decir con base a las especificaciones y necesidades de los clientes.

El proceso inicia con la autorización de la cotización por parte del cliente, en la cual se define la fecha de entrega.



## **C. PEDIDO**

El proceso de pedido inicia una vez el cliente ha entregado el 50% de anticipo, el cual junto con la orden o requisición del producto por parte de este, constituye el pedido, documento que pasa al proveedor directamente con las especificaciones tales como diseño, logos, tallas, tela a utilizar.

## **D. FACTURACIÓN Y COBROS A CLIENTES**

Una vez cerrada la venta, se procede a la facturación. se maneja la política de anticipo y el diferencial contra entrega; la cual consiste en solicitar anticipo del 50% con la aceptación de la oferta, y con la entrega del producto se recibe la parte restante. La modalidad de crédito se utiliza básicamente para la línea industrial, es decir trabajos realizados a empresas y algunas personas naturales.

## **E. PAGO A PROVEEDOR**

Se cuenta con un proveedor único, siendo el periodo de pago de 60 días a partir de la fecha de entrega del pedido.

## **F. ESTRATEGIA**

### **Recursos Humanos**

Debido a la importancia del capital humano, se hace necesario que se formalice el estatus legal del mismo, en función de sus derechos y obligaciones.

Para lograr un mejor resultado en las ventas y mayor desarrollo, es necesaria la capacitación constante del personal.

### **Finanzas**



La implementación de controles sobre los recursos y obligaciones y la adecuada administración del efectivo, permite tener flujo de fondos reales y una buena gestión en el capital de trabajo.

Conocer la tendencia en los resultados y comportamiento histórico que permita tomar decisiones oportunas y acertadas.

## **Mercadeo y Ventas**

Promover la fidelización de los clientes, aprovechándolos para obtener acceso a clientes potenciales

Administrar y supervisar eficientemente la cartera de clientes, para obtener mayores niveles de rentabilidad.

## **G. PRODUCTOS / SERVICIOS**

Cada una de las líneas se desarrolla dentro del negocio, ya que poseen suficiente demanda. Los productos que comercializa por línea son:

1. **Línea camisas tipo polo Industrial:** para diversas oficinas, con su logo.
2. **Líneas de pantalones jeans:** para damas y caballeros en diversidad de lonas.
3. **Líneas de zapatos:** para uniformes industriales.

## **H. CLIENTES**



Posee cartera diversificada en todas sus líneas de productos. Su filosofía para atención de clientes es la relación cercana con estos. Su cartera es variada, entre ellos se puede mencionar:

- Duke Energy International El Salvador
- Mudisa, S.A. DE C.V.
- Avícola Salvadoreñas S.A. DE C.V.
- Plycem, S.A. DE C.V.
- Texas Truck, S.A. DE C.V.
- Lemus Vásquez Constructora, S.A. DE C.V.

## **I. PROVEEDORES**

Cuentan con un único proveedor del cual se tiene una dependencia directa al 100% de la mercadería comprada, cuyo nombre es Comercial y Cía. Limitada y su domicilio es la Ciudad de Guatemala.





## 5 ANÁLISIS FINANCIERO

### RATIOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS EN BASE A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2007, 2008 Y 2009 DE LA EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.

N°	RAZONES	FORMULA	RESULTADOS EN	AÑO						ANÁLISIS AÑO 2009
				2007		2008		2009		
				DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	
1	Capital Neto de Trabajo	$\frac{\text{activo circulante} - \text{pasivo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$	US\$	46,125.09 - 24,226.76	<u>21,898.33</u>	94,671.19 - 57,211.92	<u>37,459.27</u>	60,423.01 - 94,877.46	<u>-34,454.45</u>	En el 2007 y 2008 se contó con un buen capital neto de trabajo, pero el 2009, muestra una clara problemática, de capacidad económica, ya que no se cuenta con flujos positivos para cubrir las deudas a corto plazo, como se puede observar en el resultado del año 2009.
2	Razón Corriente	$\frac{\text{activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$	US\$	46,125.09	<u>1.90</u>	94,671.19	<u>1.65</u>	60,423.01	<u>0.64</u>	Se observa que la empresa ha venido decreciendo en la capacidad de pago, ya que no cuenta con un equilibrio de un dólar de respaldo por cada dólar de deuda exigible, si no únicamente con \$0.64 ctvs. del activo corriente. Existiendo una disminución de casi un US\$ 1, con respecto al 2008, ocasionado principalmente por un aumento de cuentas por pagar.
3	Prueba Ácida	$\frac{\text{activo circulante} - \text{inventarios}}{\text{pasivo circulante}}$	US\$	46,125.09 - 0	<u>1.90</u>	94,671.19 - 0	<u>1.65</u>	60,423.01 - 3,145.00	<u>0.60</u>	Este ratio como bien se sabe, es lo mismo que la razón anterior, no obstante que excluye la parte menos líquida (inventarios), pero debido a que la empresa no mantiene inventarios por la política de pedido-venta, la resta de los inventarios únicamente afecta en un porcentaje mínimo en el año 2009 en un 0.05, siendo lo más crítico el poco efectivo existente en relación a las deudas exigibles.



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## RATIOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS EN BASE A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2007, 2008 Y 2009 DE LA EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.

N°	RAZONES	FORMULA	RESULTADOS EN	AÑO						ANÁLISIS AÑO 2009
				2007		2008		2009		
				DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	
4	Solidez	$\frac{\text{activo total}}{\text{Pasivo Total}}$	US\$	46,212.67	1.91	105,202.16	1.84	122,363.31	1.06	Este índice muestra el grado de garantía que tienen nuestros acreedores, que también presenta una disminución considerable en 2009, con respecto al 2008, por lo que al necesitar cubrir las deudas, la empresa al año 2009, podría obtener un 1.06 del activo total para hacerle frente a las deudas totales.
5	Estabilidad	$\frac{\text{activo fijo netos}}{\text{patrimonio + pasivo a largo plazo}}$	US\$	0.00	0.00	10,530.97	0.22	50,312.69	1.83	El resultado de 1.83 en el año 2009, nos demuestra que el activo fijo además de estar siendo financiado por recursos permanentes (Patrimonio + Pasivo a largo plazo), lo está financiando el pasivo circulante, por lo que el balance no está equilibrado adecuadamente, ya que el resultado de esta razón como máximo debe ser 1 a efectos de que el Pasivo Circulante no intervenga en la financiación del Activo Fijo. Es importante mencionar que que el resultado del 2009 no es consistente con los otros años debido a la pérdida significativa que se tuvo, asimismo en los años 2007 y 2008, no se contaba con activos fijos.
6	Rotacion de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	veces	194,242.28	4.19	497,006.71	4.72	388,629.45	3.18	El resultado nos demuestra que la empresa está colocando entre sus clientes 3.18 veces el valor de la inversión efectuada. Esta relación indica qué tan productivos son los activos para generar ventas, es decir, que se está generando 3.18 de ventas por cada dolar invertido, por lo que el resultado es bueno, sin embargo muestra una disminución en el año 2009, debido a la baja en las ventas.



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## RATIOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS EN BASE A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2007, 2008 Y 2009 DE LA EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.

N°	RAZONES	FORMULA	RESULTADOS EN	AÑO						ANÁLISIS AÑO 2009
				2007		2008		2009		
				DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	
7	Rotacion de Cartera	$\frac{\text{Ventas al Credito}}{\text{Promedio de Cartera}}$	veces	194242.28 41,760.28	4.65	497006.7 74,475.71	6.67	388629.44 47,325.03	8.21	La rotación de la cartera con un alto número de veces, es indicador de una acertada política de crédito. La empresa cuenta con una rotación razonable en el año 2009, ya que la rotación de cartera se encuentra en cifras de 6 a 12 veces al año.
8	Periodo de Cobro Promedio	$\frac{365}{\text{Rotacion de Cartera}}$	días	365 4.65	78.49	365 6.67	54.69	365 8.21	44.45	El resultado evidencia que la empresa convierte en efectivo sus cuentas por cobrar en 44 días o rotan 8 veces en el período. Siendo entonces el período de recuperación de 30 a 60 días, observándose que ha mejorado el período de cobro en el año 2009, lo que se evidencia en la disminución del valor en las cuentas por cobrar.
9	Rotacion de Inventarios	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventarios}}$	veces		0.00		0.00	273015.41 3,145.00	86.81	El resultado demuestra que en el caso de la empresa Uniformes Industriales, existe una rotación de 86.81 veces al año. Esto se debe a que la política de ventas se encuentra enfocada a pedido ganado pedido comprado, por lo que no se mantienen inventarios en stock, generándose de esa manera una alta rotación de inventarios, lo cual es sano para la empresa porque no invierte en un inventario de forma incierta si no sobre contratos cerrados de venta. Debido a lo anterior en los años 2007 y 2008, no se contaba con inventario al final del ejercicio.
10	Periodo Promedio de Inventario	$\frac{365}{\text{Rotacion de Inventarios}}$	días					365 86.81	4.20	Este resultado evidencia que los inventarios van al mercado cada 4 días, esto debido a que la mercadería comprada es en base a pedidos a ser entregados inmediatamente despues de recibirlos, es decir, mercadería comprada, mercadería vendida, provocando una rapida salida al mercado.



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## RATIOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS EN BASE A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2007, 2008 Y 2009 DE LA EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.

N°	RAZONES	FORMULA	RESULTADOS EN	AÑO						ANÁLISIS AÑO 2009
				2007		2008		2009		
				DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	
11	Rotacion de Proveedores	$\frac{\text{Compras}}{\text{Promedio de Proveedores}}$	dias	142478.37 22,970.04	6.20	346170.9 41,564.43	8.33	276160.41 66,229.54	4.17	Los resultados de este ratio se interpretan de forma opuesta a los de cuentas por cobrar e inventarios. Lo ideal es obtener una razón lenta (es decir 3 o 4 veces al año) ya que significa que aprovecha al máximo el crédito que le ofrecen sus proveedores. En este caso, el resultado es adecuado ya que su periodo de pago es el doble del periodo de cobro por lo que utiliza a sus proveedores como parte de su financiamiento.
12	Periodo de Pago	$\frac{365}{\text{Rotacion de Proveedores}}$	veces	365.00 6.20	58.84	365.00 8.33	43.83	365.00 4.17	87.54	La rotación de los proveedores es razonable, ya que existe un promedio de pagos anuales (cada 2 meses), permitiendo tener un margen de un mes de tiempo para realizar los cobros y tener efectivo para el pago a los proveedores. En el año 2009, se eficienta la rotación de proveedores.
13	Utilidad por acción	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Acción en Circulación}}$	US\$	9,776.22 1000	9.78	24,499.74 1000	24.50	-6,683.47 1,000.00	-6.68347	Se observa que la utilidad ha venido disminuyendo hasta presentarse una pérdida en el año 2009, representando un resultado no agradable para los accionistas y disminución de la atracción para los potenciales socios.
14	Valor Intrínseco	$\frac{\text{Total de Patrimonio}}{\text{N° de Acciones en Circulación}}$	US\$	22,185.91 1000	22.19	47,990.24 1000	47.99	7,030.81 1000	7.03081	Al verificar el resultado, se puede evidenciar que existe debilidad en la estructura financiera de la empresa, debido a que como bien se sabe, el valor intrínseco de la acción depende de la composición del patrimonio, por ende se observa que el comportamiento de las finanzas, ha venido disminuyendo, hasta no tener rentabilidad en el año 2009, cayendo las acciones de un valor de mercado de US\$ 47.99 a US\$ 7.03.



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## RATIOS Y ANÁLISIS FINANCIEROS EN BASE A LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOS AÑOS 2007, 2008 Y 2009 DE LA EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.

N°	RAZONES	FORMULA	RESULTADOS EN	AÑO						ANÁLISIS AÑO 2009
				2007		2008		2009		
				DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	
15	Concentración a Corto Plazo	$\frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$	veces	24,226.76	1	57,211.92	1	94,877.46	0.82264288	De acuerdo a los resultados se puede observar que está en el límite la concentración de la deuda en el pasivo circulante, no obstante que se ve disminuida en el año 2009 en un 0.82 debido a que en los años anteriores no existía préstamos hipotecarios por ende un pasivo no corriente y no necesariamente porque haya disminuido el pasivo circulante o exigible.
16	Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de Impuesto e Intereses}}{\text{Intereses}}$	veces	13,141.21	123.67	34,622.82	32.57	-3,187.78	-0.911135311	El resultado obtenido refleja que debido a la pérdida existente en el año 2009, los intereses no están siendo cubiertos por los beneficios, entonces esto podría traer dificultades futuras a la empresa con los dadores de crédito, en este caso con el crédito hipotecario, existe un alto riesgo que pueda ser exigible de inmediato debido a las políticas de la entidad financiera.
17	Autonomía	$\frac{\text{Fondos Propios (Capital social+ Reservas +Utilidades )}}{\text{Deuda Total}}$	veces	22,185.91	0.915760506	47,990.24	0.838815408	7,030.81	0.060961221	El resultado de este ratio, refleja que la dependencia financiera que tiene la empresa por fuentes externas en el 2009, es alto, demostrando que no existe una adecuada autonomía, ya que el resultado es de 0.06 en el año 2009, lo que demuestra que existe un exceso de deuda considerable en comparación a los años 2007 y 2008 en el que se observa un resultado adecuado.
18	Margen de Utilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	US\$	51,763.91	0.266491466	150,835.81	0.303488478	115,614.04	0.297491711	De acuerdo a los resultados se observa que el margen de utilidad bruta podría mejorarse. Es importante mencionar que debido a varios factores en el año 2009 las ventas disminuyeron, no obstante los costos no disminuyeron proporcionalmente, por lo que se obtuvo un margen de utilidad menor.



## Valor Economico Agregado (EVA)

Pasos para determinar el EVA:

1. Cálculo de las Utilidades netas de operación, despues de Impuestos e interesese UAI
2. Identificación del Monto de Capital
3. Determinar el costo poderado de Capital
4. Cálculo del EVA

### Paso 1

De acuerdo al Estado de Resultados del ejercicio fiscal del 2009, la UAI \*(1-T) : (6,683.47), se obtuvo pérdida.

### Paso 2

La determinación del Monto de capital está dado por: Activo Fijo + Activo Circulante - Pasivo Espontáneo, para lo cual se obtiene el siguiente resultado: US\$ 32,485.85.

### Paso 3

Determinar el Costo Ponderado de Capital, para lo cual debemos determinar el costo de capital propio que está dado por la suma de la tasa libre de riesgo, riesgo industria, riesgo país e inflación país, para ello dichos datos se tomaron de acuerdo a la información del Banco Central de Reserva y FMI.

Cálculo:

#### COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL 2009

TIPO DE FINANCIAMIENTO	MONTO	PROPORCION	COSTO	COSTO PONDERADO
PRESTAMO DE CORTO PLAZO	\$ 5,000.00	15%	10.5%	1.62%
PRESTAMO DE LARGO PLAZO	\$ 20,455.04	63%	10.5%	6.61%
PATRIMONIO(*)	\$ 7,030.81	22%	18.5%	4.00%
TOTAL	\$ 32,485.85	100%		12.23%

\* COSTO DE CAPITAL PROPIO = TASA LIBRE DE RIESGO + RIESGO INDUSTRIA + RIESGO PAIS + INFLACION PAIS

#### COSTO CAPITAL PROPIO

TASA LIBRE DE RIESGO	3.5%
RIESGO INDUSTRIA	5.0%
RIESGO PAIS	5.0%
INFLACION PAIS	5.0%
	<u>18.5%</u>

### Paso 4

Calcular el EVA

EVA= Utilidad Operativa Neta despues de Impuestos - Costo Poderado de Capital

EVA= -6,683.5 -(32,485.85 \*0.1223)= -10,656.5



---

## **Análisis del Resultado:**

Al realizar el análisis del Valor Económico Agregado, conocido por sus siglas en inglés como (EVA), podemos establecer que durante el año 2009, se vio afectada por diferentes factores, como la crisis mundial, la inadecuada administración y falta de estrategias adecuadas, reflejándose en una pérdida importante por valor de US\$ 6.683.47, causando que al calcular el EVA, el resultado arrojara una cantidad negativa por valor de US\$10,656.50, existiendo un riesgo real ya que el resultado es menor que cero, lo que implica que exista una destrucción de las acciones, implicando para los accionistas que este resultado no sea aceptable y se tengan que tomar decisiones que no sean positivas para la continuidad de la empresa, asimismo el resultado demuestra que la gerencia no ha creado valor para los accionistas.

## 6. CONCLUSIONES

### FINANCIERAS

De acuerdo al análisis realizado a los estados financieros de los años 2007, 2008 y 2009 de la empresa OR, esta se muestra desde sus inicios como una empresa rentable, presentando utilidades desde el año de su constitución sin embargo en el 2009 experimenta una pérdida debido a los siguientes factores:

- Reducción de las ventas en un 22% debido a la crisis económica mundial, inadecuada administración, falta de estrategias de mercadeo y ventas.
- Incremento en un 6% en los gastos administrativos concentrados en sueldos y honorarios sin mostrar un efecto de costo – beneficio, debido a que no se estaba obteniendo mayores ingresos y en consecuencia los gastos tendrían que disminuirse.
- Inadecuado manejo de los fondos, sin efectuar un análisis previo de la situación de la empresa y de los efectos en el patrimonio.
- Falta de un registro de control de las cuentas por cobrar, que refleje un saldo real de las mismas, a fin de obtener información clara y oportuna, debido a que en la actualidad no es posible obtener el dato exacto, lo que impide la toma de decisiones, ya que aunque se pretendía trabajar con el 50% de anticipo y 50% contra entrega de los productos, esto no funcionaba en la realidad ya que el cobro se hacía en un periodo de aproximadamente de 45 días.
- Se observa que el valor de las cuentas por pagar se han duplicado en un 100%, sin que exista una disponibilidad que permita hacerle el pago oportuno a los proveedores en el tiempo establecido, perdiendo credibilidad de ser una empresa responsable del cumplimiento de los tiempos de pago
- Devaluación considerable del valor contable de las acciones el cual se reduce casi a la mitad del valor nominal, de acuerdo al siguiente detalle:





Valor Nominal accion 08/09	Valor Contable por accion 2008	Valor Contable por accion 2009
11.43	47.99	7.03

Lo anterior ha debilitado el patrimonio de la empresa a tal grado que de necesitar financiamiento bancario, esta no es sujeta a ello por la inconsistencia en sus resultados anuales.

## **ADMINISTRATIVO – LEGAL**

De acuerdo a los instrumentos utilizados para realizar el diagnostico de la empresa como el FODA, DIAMANTE DE PORTER, CADENA DE VALOR, entre otros, se plantean las siguientes conclusiones:

- No se cuenta con una estructura formal definida de acuerdo a las necesidades de la empresa que le permita ser eficiente y que se encuentre acorde a las actividades que se realizan.
- Delegación de toda la responsabilidad de la operatividad y resultados de la empresa, sin ninguna supervisión por parte de los demás accionistas y falta de decisiones oportunas.
- Carencia de estrategias para la comercialización de los productos.
- Falta de supervisión en las actividades administrativas y financieras de la empresa.
- Falta de un instrumento legal que concrete la relación patrono - empleado
- No se cuenta con un plan de capacitación que potencie las habilidades de los empleados.
- Falta de registros estadísticos sobre conductas de consumo de los clientes y una base de datos que permita establecer un contacto inmediato con ellos.
- Concentración y centralización de actividades en el administrador, siendo esta una de las causas principales del desorganización de la empresa.



---

## 7. RECOMENDACIONES

- Elaborar un manual de políticas de carácter financiero administrativo, que permita controlar y volver eficientes las transacciones de la empresa.
- Proponer una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades reales de la empresa.
- Desarrollar un manual de descripción de puestos y procedimientos que permita el ordenamiento de las actividades de la empresa.
- Propuesta de instrumentos que formalicen la relación patrono – empleado.
- Elaborar estrategias para mejorar el nivel de comercialización y ventas, que permita obtener un aumento en la rentabilidad de la empresa.



---

## CAPITULO IV PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta del estudio realizado a la Empresa Uniformes Industriales OR, S.A. de C.V. concebida como seis productos que contribuirán al ordenamiento, actualización y saneamiento de la Empresa los cuales son:

1. Estructura Organizativa
2. Manual de Procedimientos
3. Manual de Descripción de Puestos
4. Reglamento Interno de Trabajo
5. Manual de políticas y
6. Estrategias.



**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**Y**

**MANUAL DE PUESTOS**



---

## INTRODUCCIÓN

El presente documento contiene el Manual de Organización, Funciones y Procedimientos, surge de la necesidad de contar con una herramienta que sirva de orientación en cuanto a la organización de la Empresa Uniformes Industriales OR, S.A. de C.V, y una guía de trabajo que facilite la ejecución de las actividades.

Uniformes Industriales OR, de acuerdo a su estructura funcional, debe organizar sus actividades orientadas a mejorar la eficiencia, eficacia y economía, esto lo logrará si existe una orientación adecuada de las funciones que día a día realiza, sin que se deba improvisar, corriendo el riesgo de cometer errores que perjudiquen el resultado de sus operaciones.

De acuerdo a lo anterior en el presente manual se hace una descripción de los puestos de trabajo con su respectivo perfil, asimismo la descripción de los procesos conteniendo los procedimientos que realiza la empresa, un flujograma en el que se explica adecuadamente las personas, actividades, documentos y decisiones que intervienen y que son necesarias, para un mejor accionar y toma de decisiones.

### OBJETIVO DE LOS MANUALES

Contar con un documento con el cual se logre una comprensión rápida de la estructura organizativa de Uniformes Industriales OR, las funciones específicas de cada integrante de la misma y que sirva como una guía general para efectuar las actividades que conforme a la naturaleza de la Empresa ejecutan. De igual manera se pretende establecer mecanismos para cumplir con las metas de la Empresa de una manera técnica, consistente y oportuna. Otro objetivo es que el documento sirva de inducción al personal nuevo que se integre a la Empresa.



---

## ALCANCE DEL MANUAL

El presente documento es aplicable a los Directivos y empleados que laboran en la Empresa Uniformes Industriales OR, S.A. de C.V.

## ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

### a) Antecedentes de Uniformes Industriales, OR.

La Empresa Uniformes Industriales OR, S.A. DE. C.V., cuya actividad económica es la compra y venta de ropa, fue constituida por escritura pública N° 104 otorgada en la ciudad de San Salvador el día 3 de marzo 2007.

### b) Misión de Uniformes Industriales, OR.

- Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, ofreciéndoles uniformes industriales con un alto compromiso de calidad, garantía y precios competitivos.

### c) Visión de la Unidad

Llegar a ser, la mayor comercializadora y distribuidora de uniformes industriales, ejecutivos y escolares a nivel nacional, por calidad, precios, innovación y confianza de los clientes.

### d) Objetivos de Uniformes Industriales, OR.

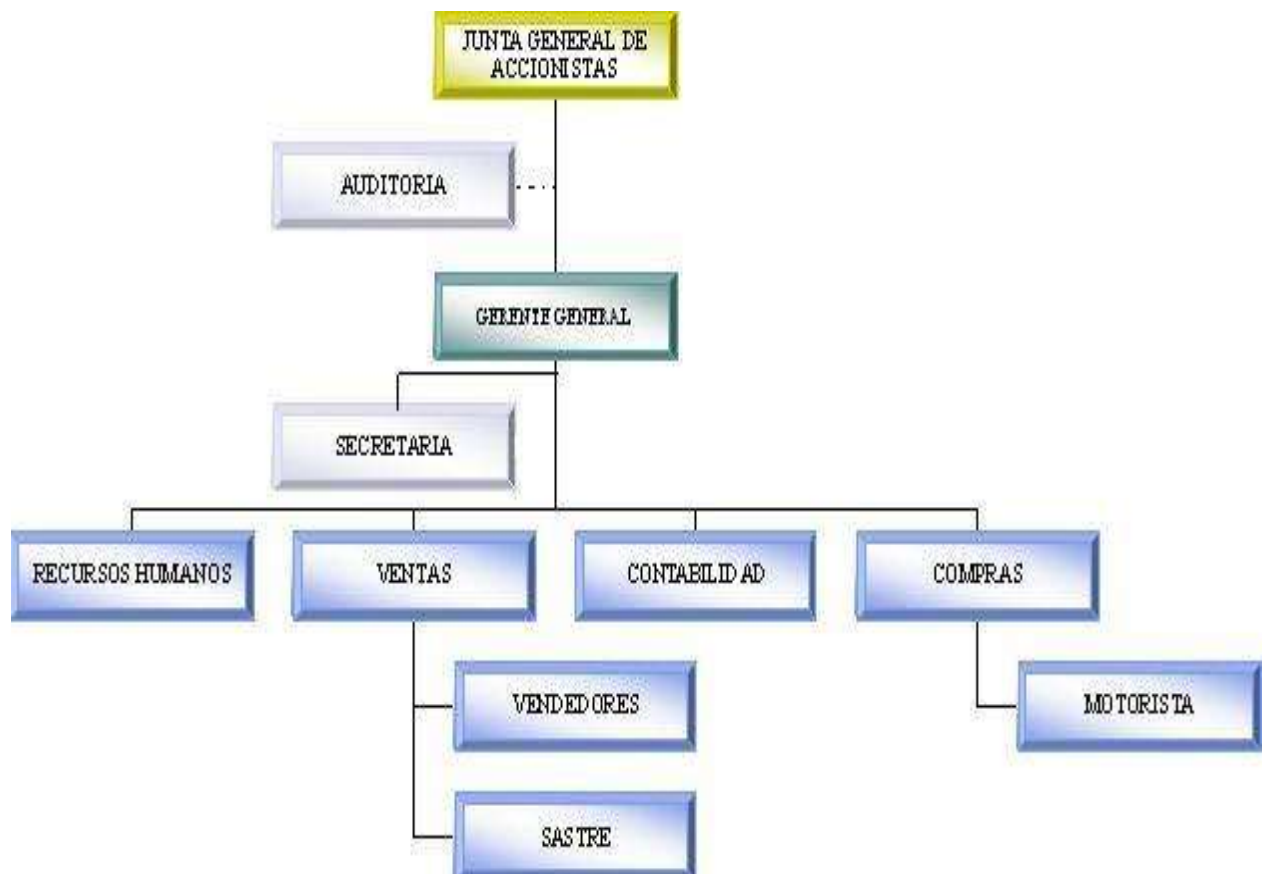
#### Objetivo General

Obtener la mayor cantidad de ingresos, por las ventas en Uniformes Industriales que permitan una confianza en los accionistas.

## Objetivos específicos.

- Promover aumentos de utilidades en un 25% anual, en base a la búsqueda de nuevos clientes.
- Reducción de los costos de venta en un 20% anual, sin menoscabo de la calidad de los productos.
- Efectuar un programa de capacitaciones de ventas, que permitan a los vendedores, tener herramientas para mejorar las ventas.
- Adecuar un sistema administrativo eficiente, que permita el cumplimiento de aspectos de carácter técnico-legal y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

### 1. Estructura Organizativa





2. Manual de Procedimientos

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS





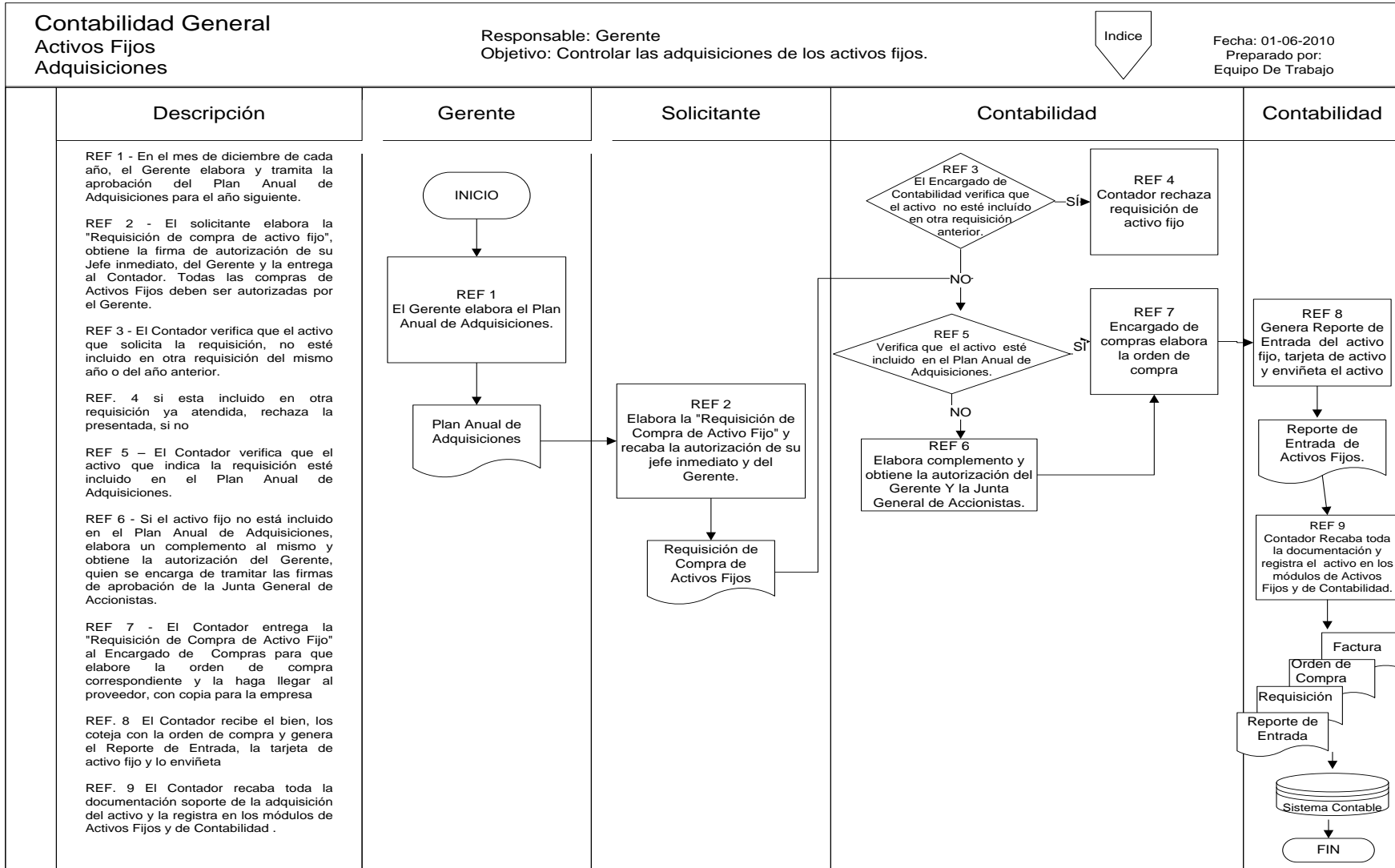
UNIFORMES INDUSTRIALES OR

---

# PROCEDIMIENTOS CONTABLES

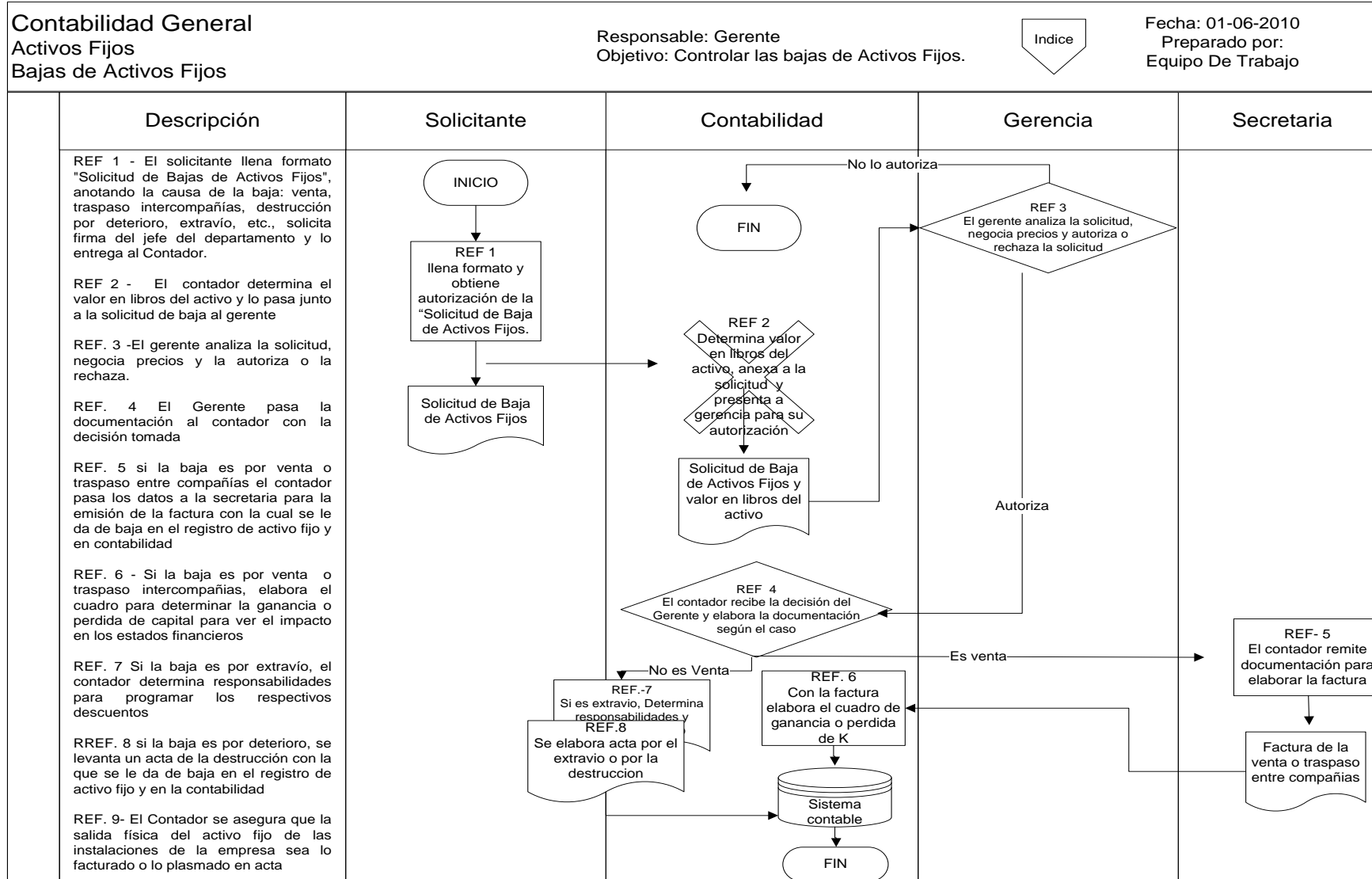


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR





# UNIFORMES INDUSTRIALES OR



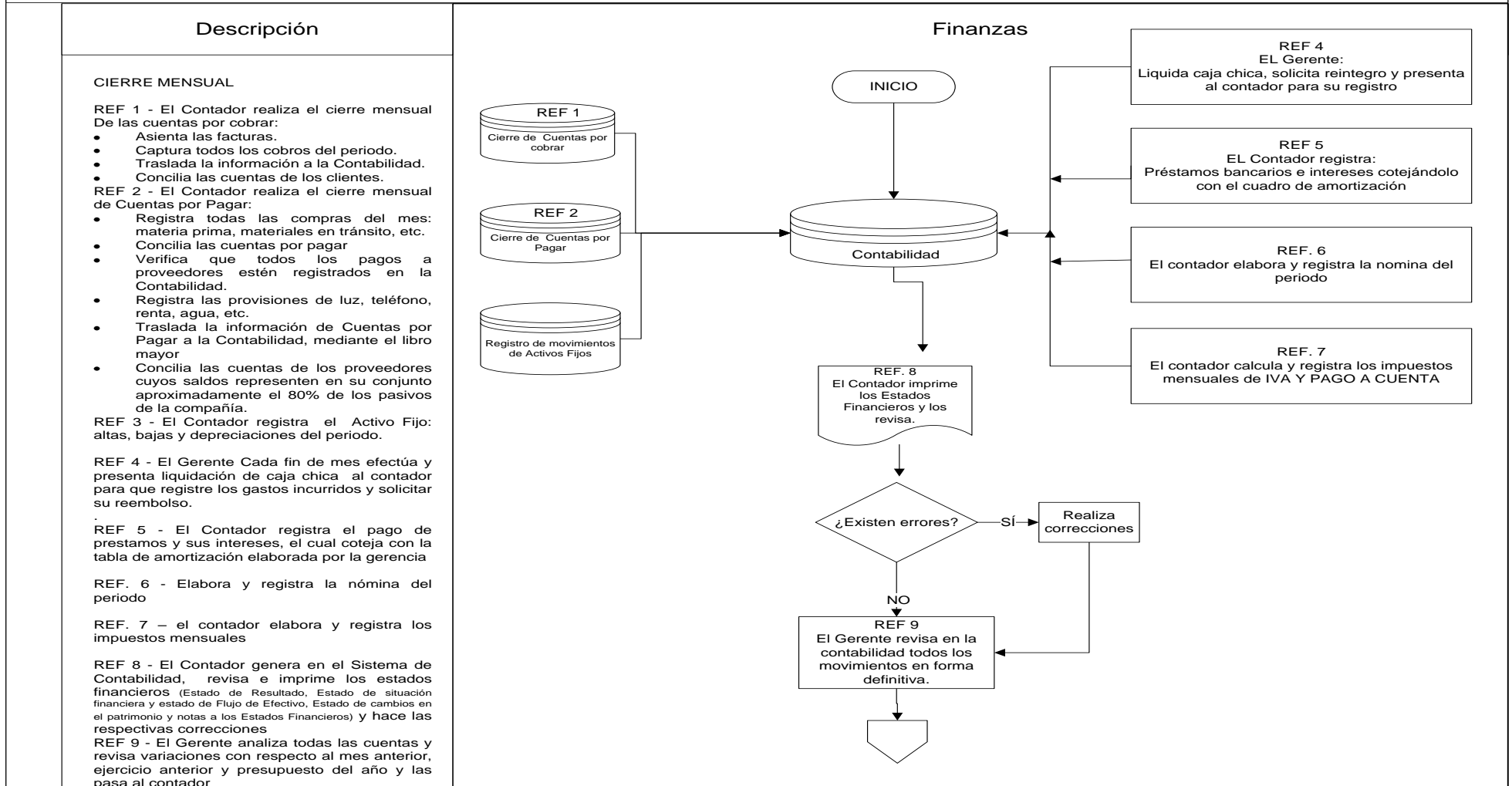


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## Contabilidad General Cierre contable

Responsable: Contador  
Objetivo: Generar estados financieros.

Fecha: 01-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De Trabajo





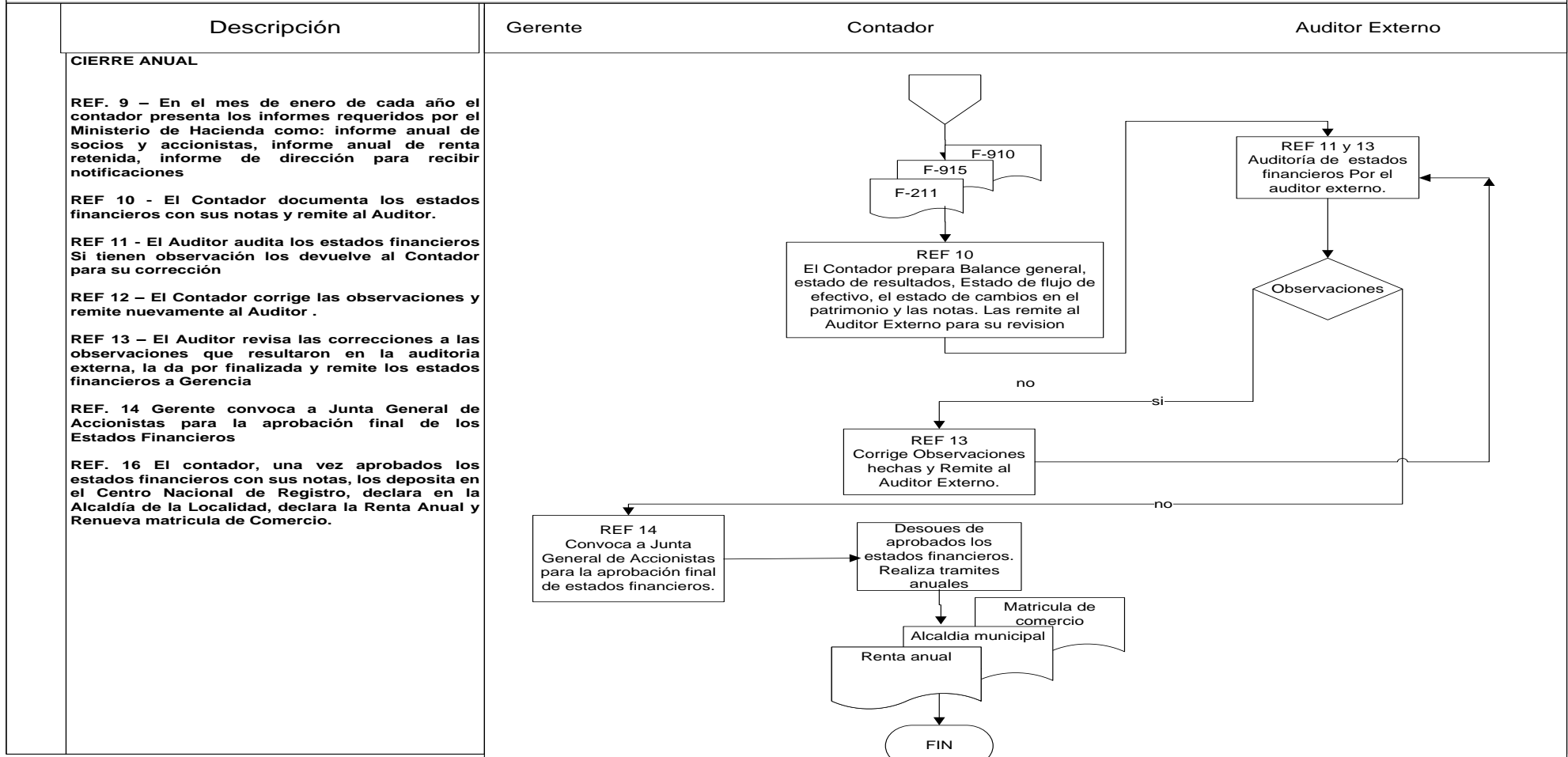
# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

Contabilidad General  
Cierre contable

Responsable: Gerente  
Objetivo: Generar estados financieros.

Indice

Fecha: 01-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De Trabajo



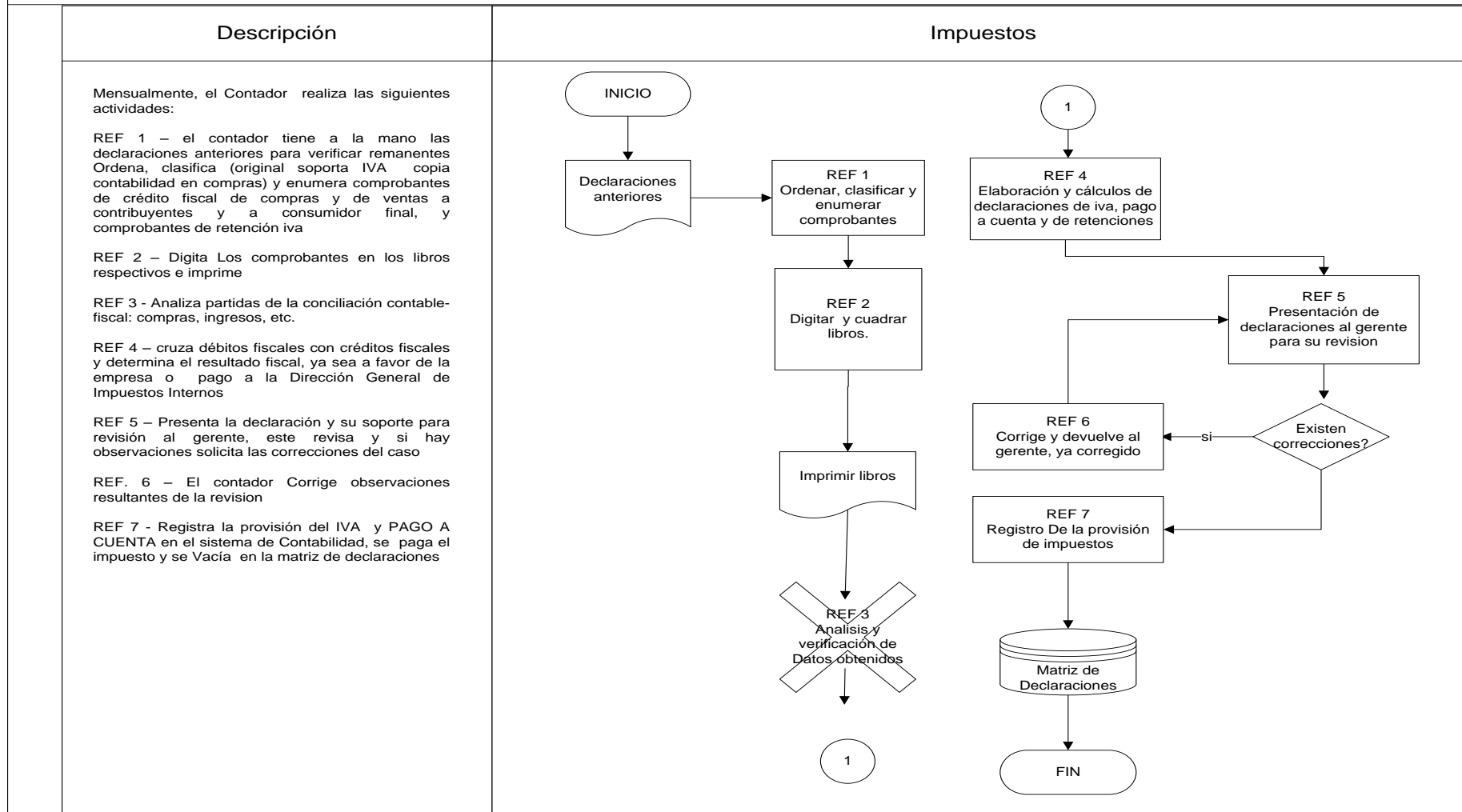


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## Contabilidad General Pago IVA

Responsable: Contador  
Objetivo: Pago de Impuestos mensuales de  
manera oportuna.

Fecha: 07-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De Trabajo



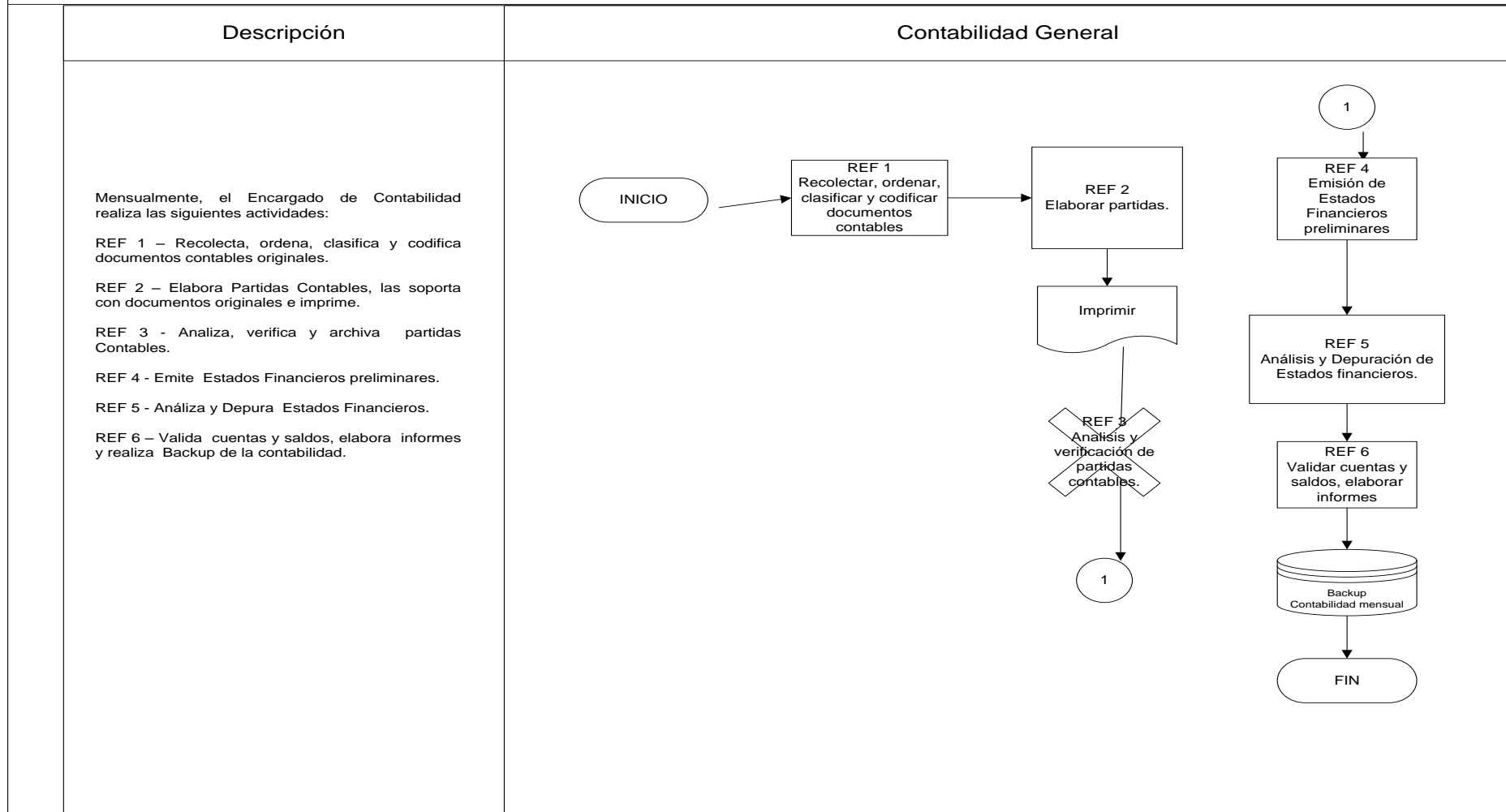


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

Contabilidad General  
Contabilidad

Responsable: Contador  
Objetivo: Contabilizar las transacciones

Fecha: 08-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De Trabajo



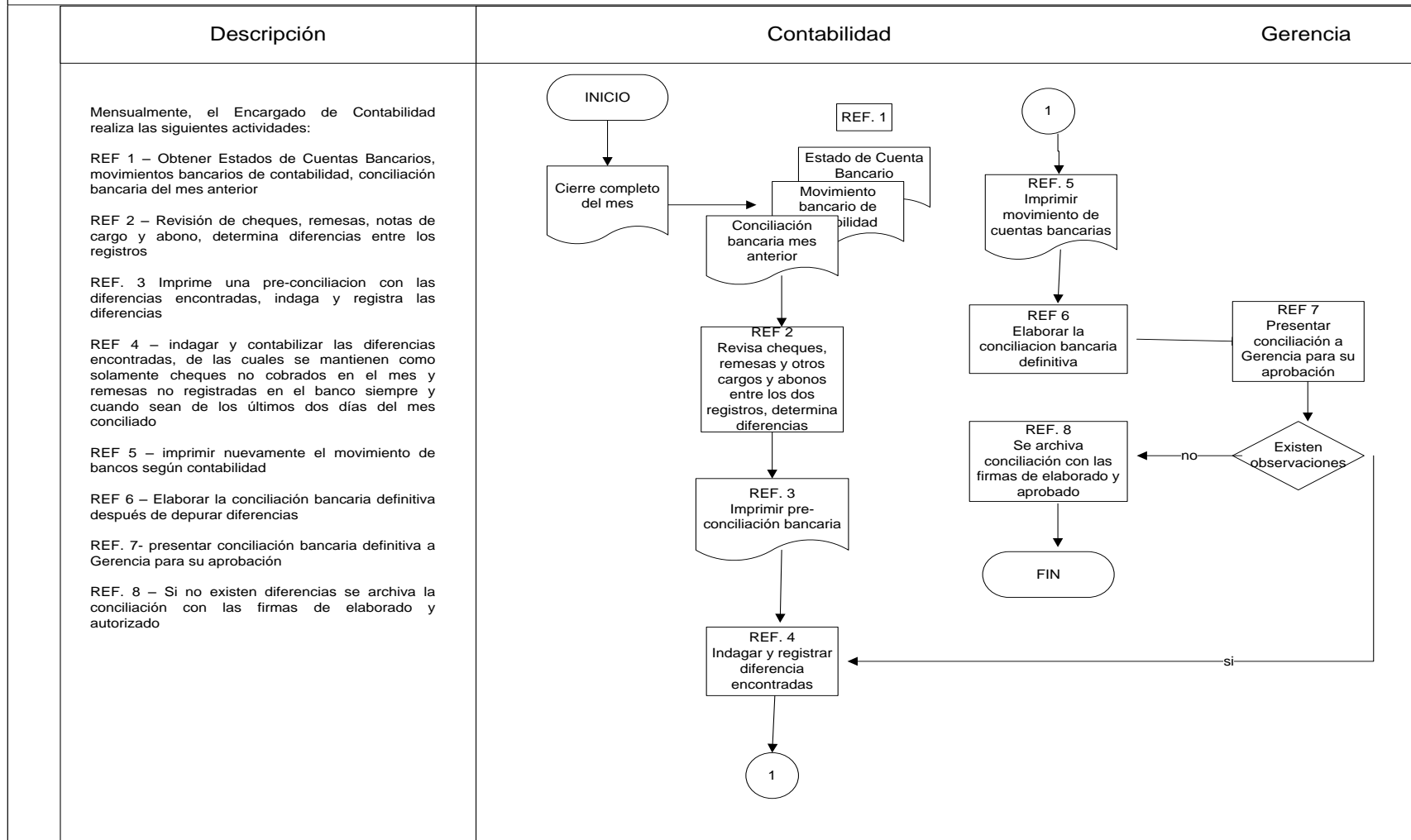


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## Contabilidad General Conciliaciones Bancarias

Responsable: Contador  
Objetivo: Realización de conciliaciones bancarias.

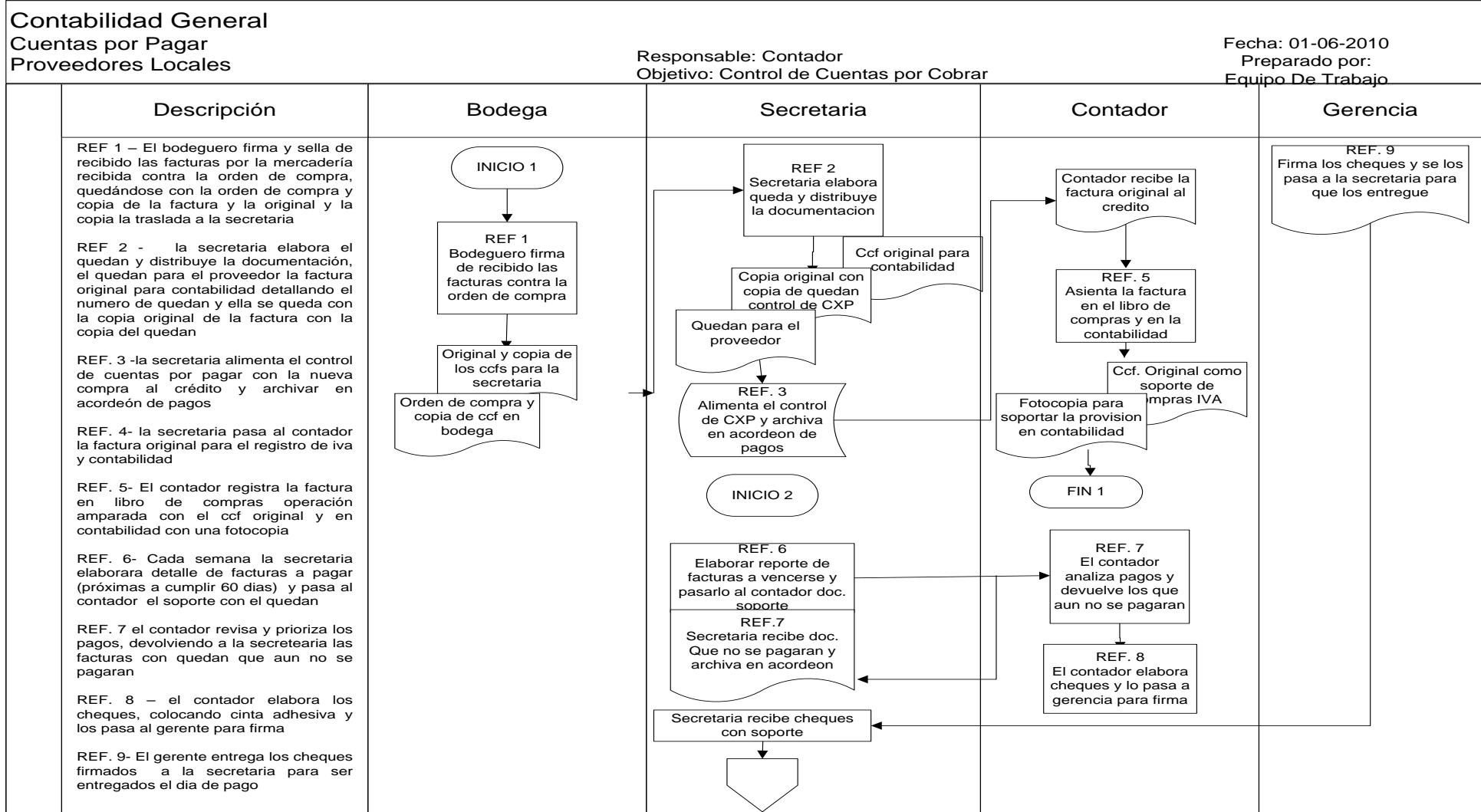
Fecha: 08-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De Trabajo







# UNIFORMES INDUSTRIALES OR



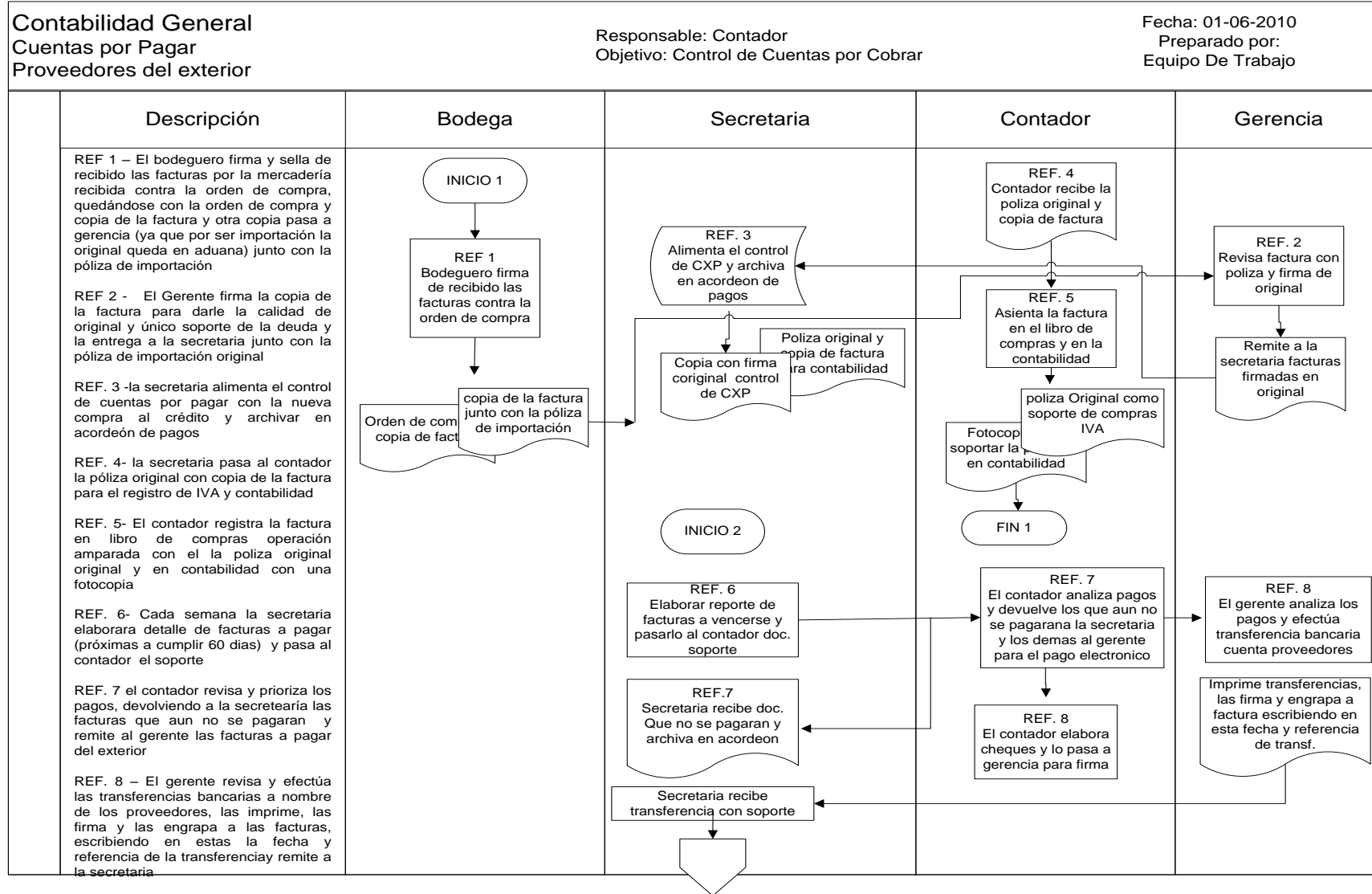


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

Contabilidad General		Responsable: Contador			Fecha: 01-06-2010
Cuentas por Pagar		Objetivo: Control de las Cuentas por Pagar			Preparado por:
Proveedores Locales					Equipo De Trabajo
	Descripción	Bodega	Secretaria	Contador	Gerencia
	<p>REF. 10- la secretaria entrega cheques con la entrega de los quedan originales de parte de los proveedores y la cancelacion fisica de las facturas</p> <p>REF. 11- La secretaria da de baja a la factura en el control de cuentas por pagar</p> <p>REF. 12 la secretaria entrega al contador las facturas canceladas con original y copia de los quedan para su registro contable.</p> <p>REF. 13 – el contador registra el pago.</p>		<pre> graph TD     Start([Inicio]) --&gt; REF10[REF. 10 La secretaria entrega cheques a los proveedores contra entrega de quedan original y cancelacion de factura]     REF10 --&gt; REF11[REF. 11 Secretaria da de baja en el control de CXP a los documentos cancelados]     REF11 --&gt; REF12[Ref. 12 La secretaria entrega al contador las facturas canceladas con su soporte]             </pre>	<pre> graph TD     REF12 --&gt; REF13[REF. 13 Contador recibe y registra los pagos efectuados]     REF13 --&gt; Sistema[Sistema contable]     Sistema --&gt; FIN2([FIN 2])             </pre>	



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR



3.

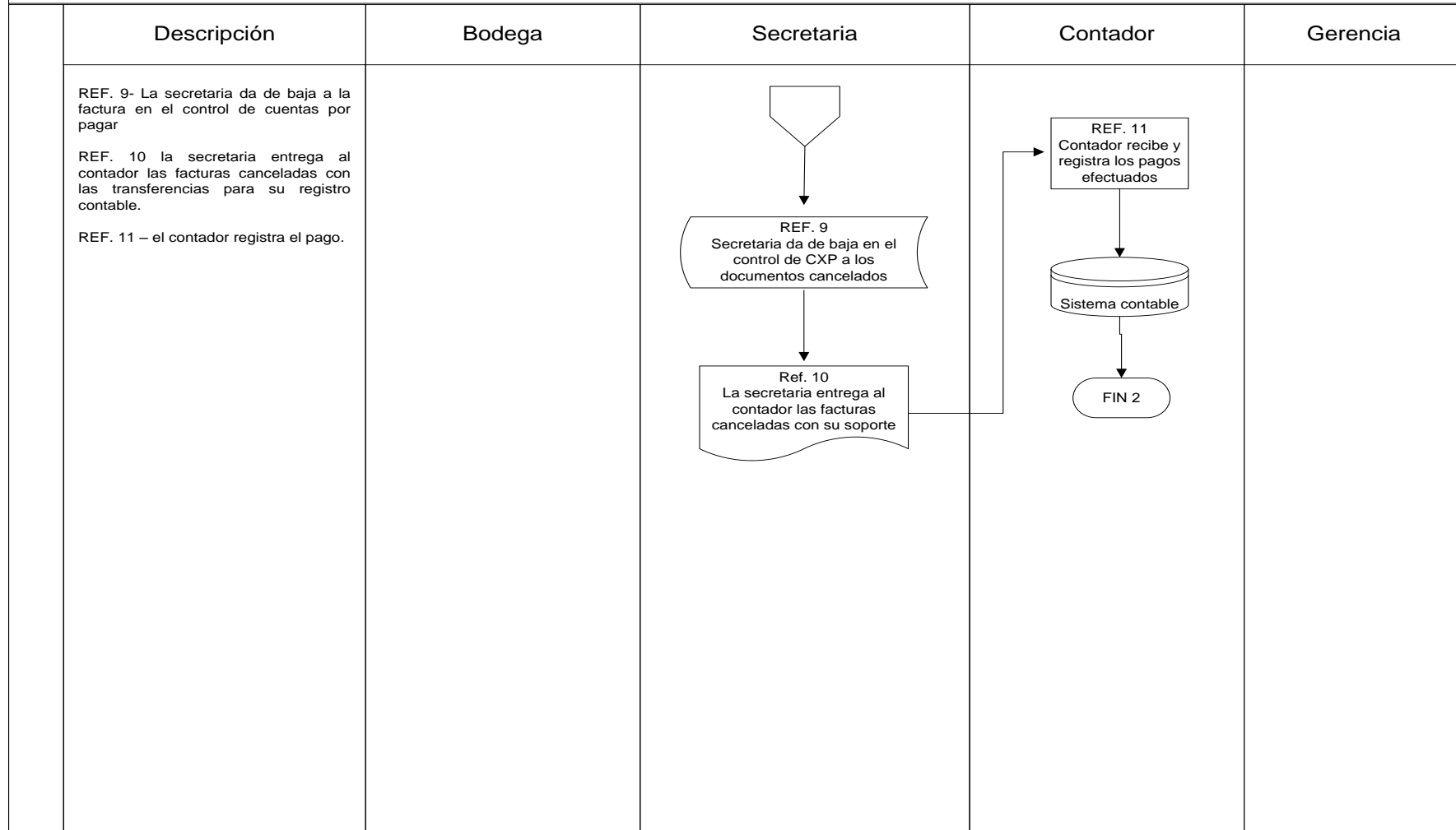


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

Contabilidad General  
Cuentas por Pagar  
Proveedores del exterior

Responsable: Contador  
Objetivo: Control de las Cuentas por Pagar

Fecha: 01-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De Trabajo





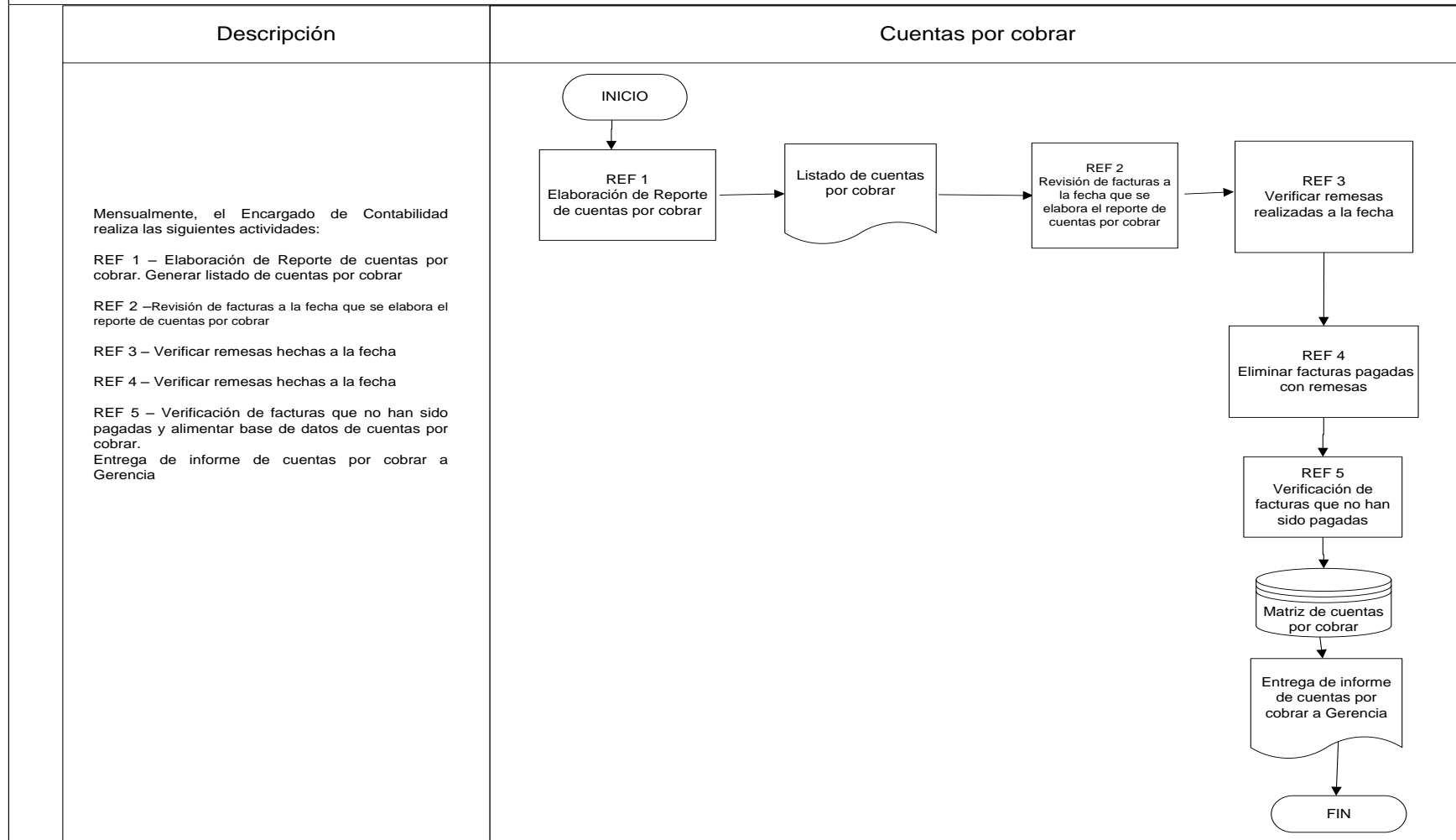
# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

Contabilidad General  
Cuentas por cobrar

Responsable: Contador  
Objetivo: Control de cuentas por cobrar.



Fecha: 07-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De Trabajo



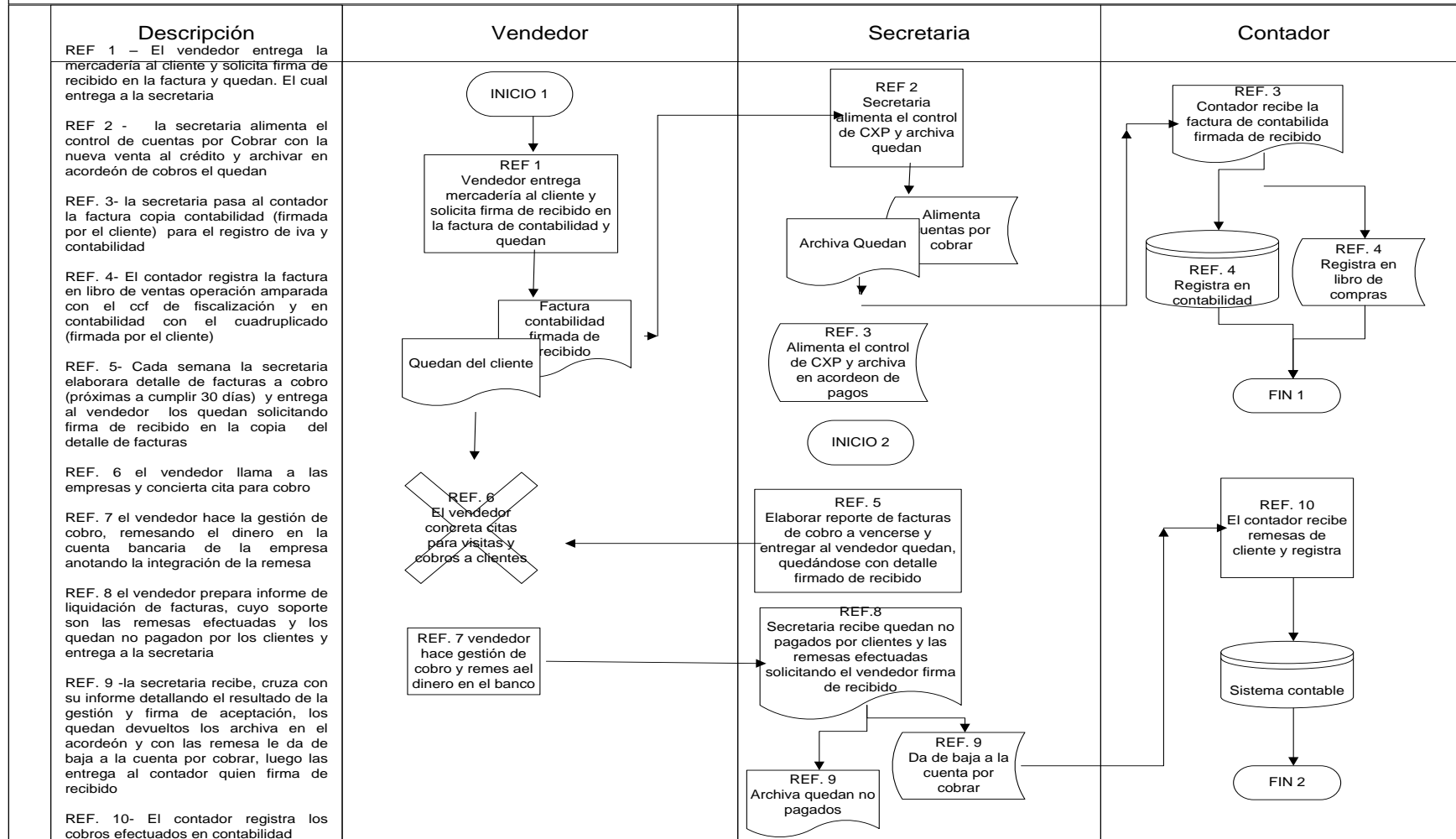


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## Contabilidad General Cuentas por Cobrar Clientes

Responsable: Contador  
Objetivo: Control de Cuentas por Cobrar

Fecha: 01-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De Trabajo

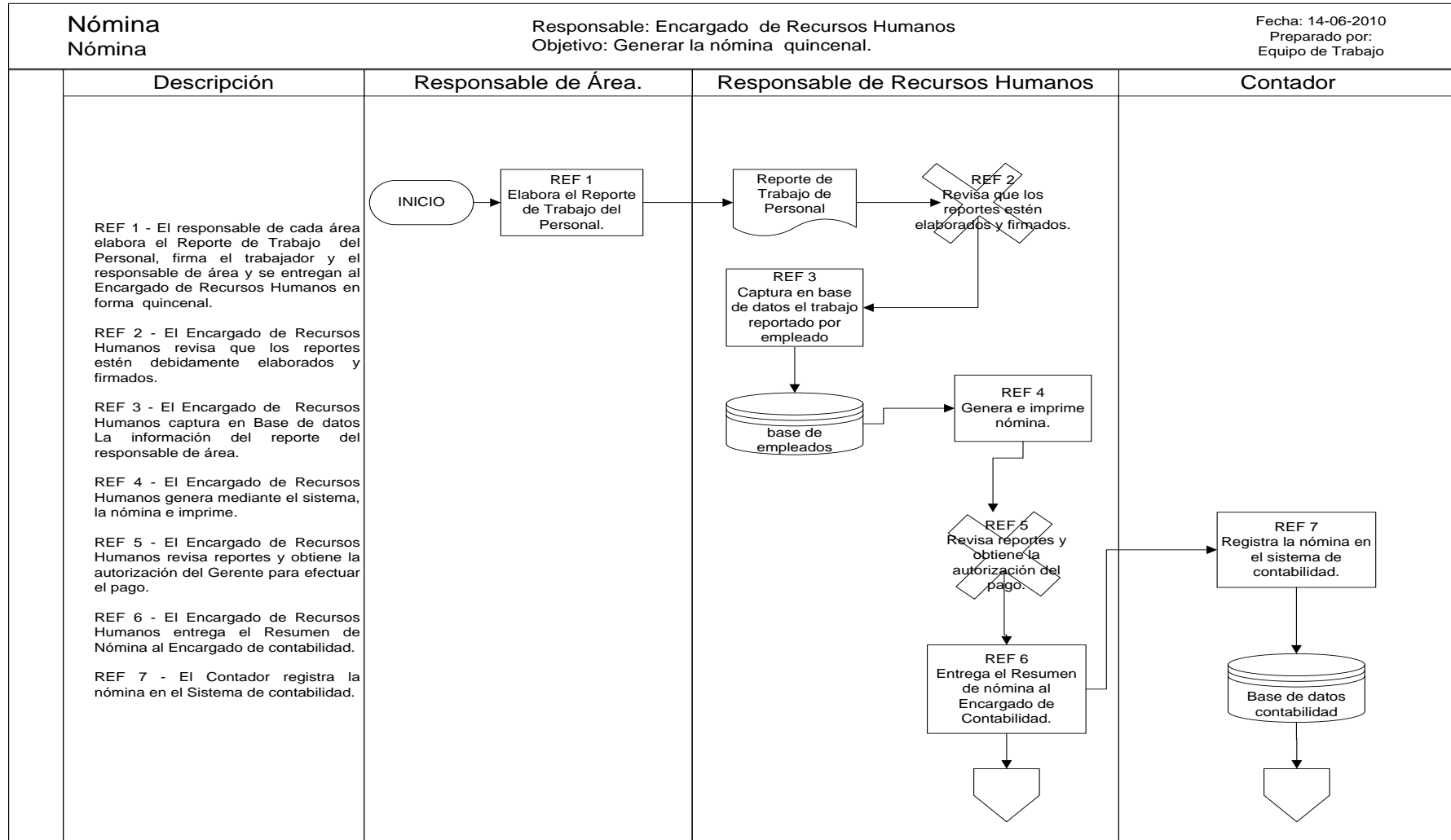




# PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS



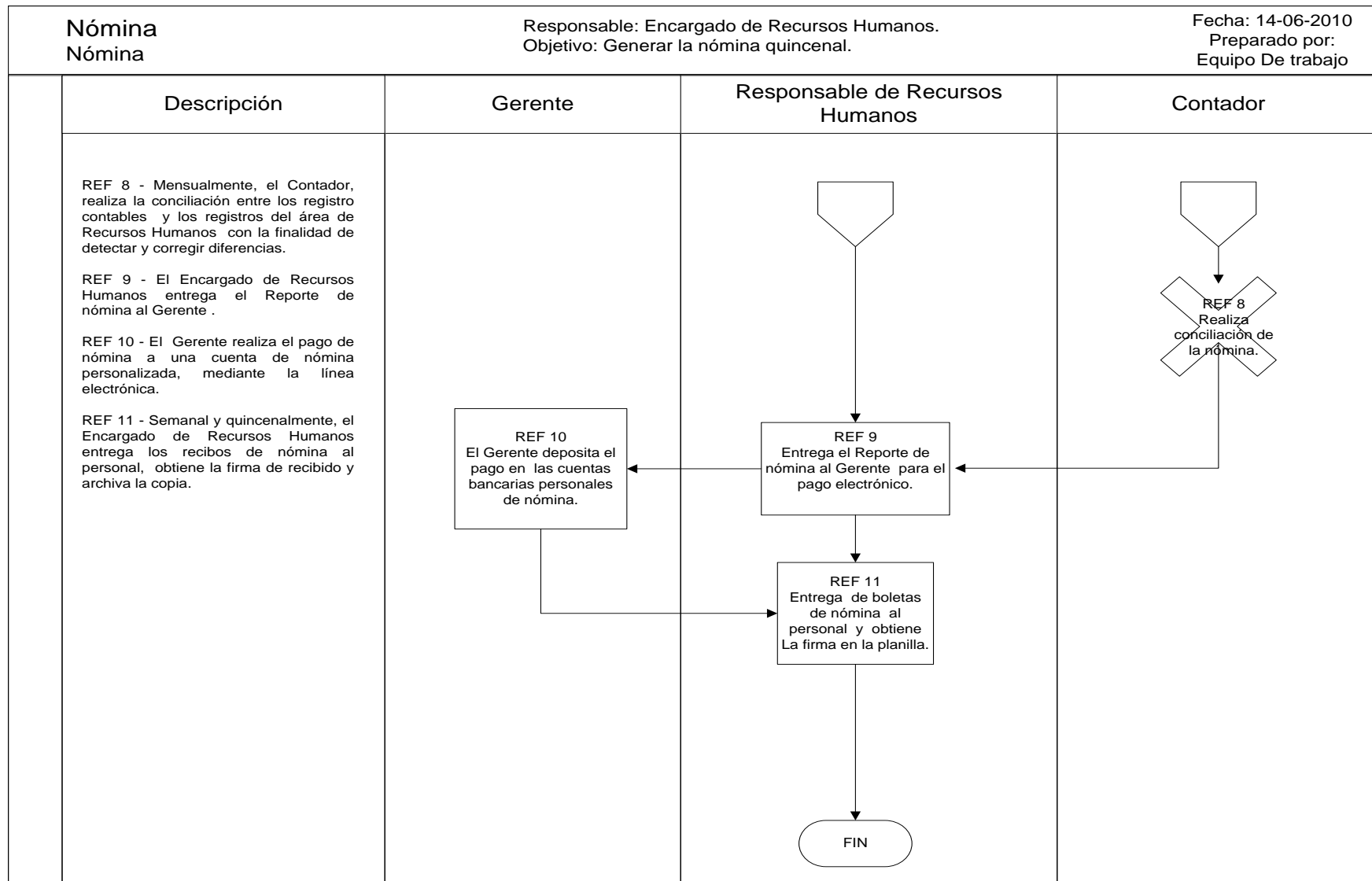
# UNIFORMES INDUSTRIALES OR







# UNIFORMES INDUSTRIALES OR



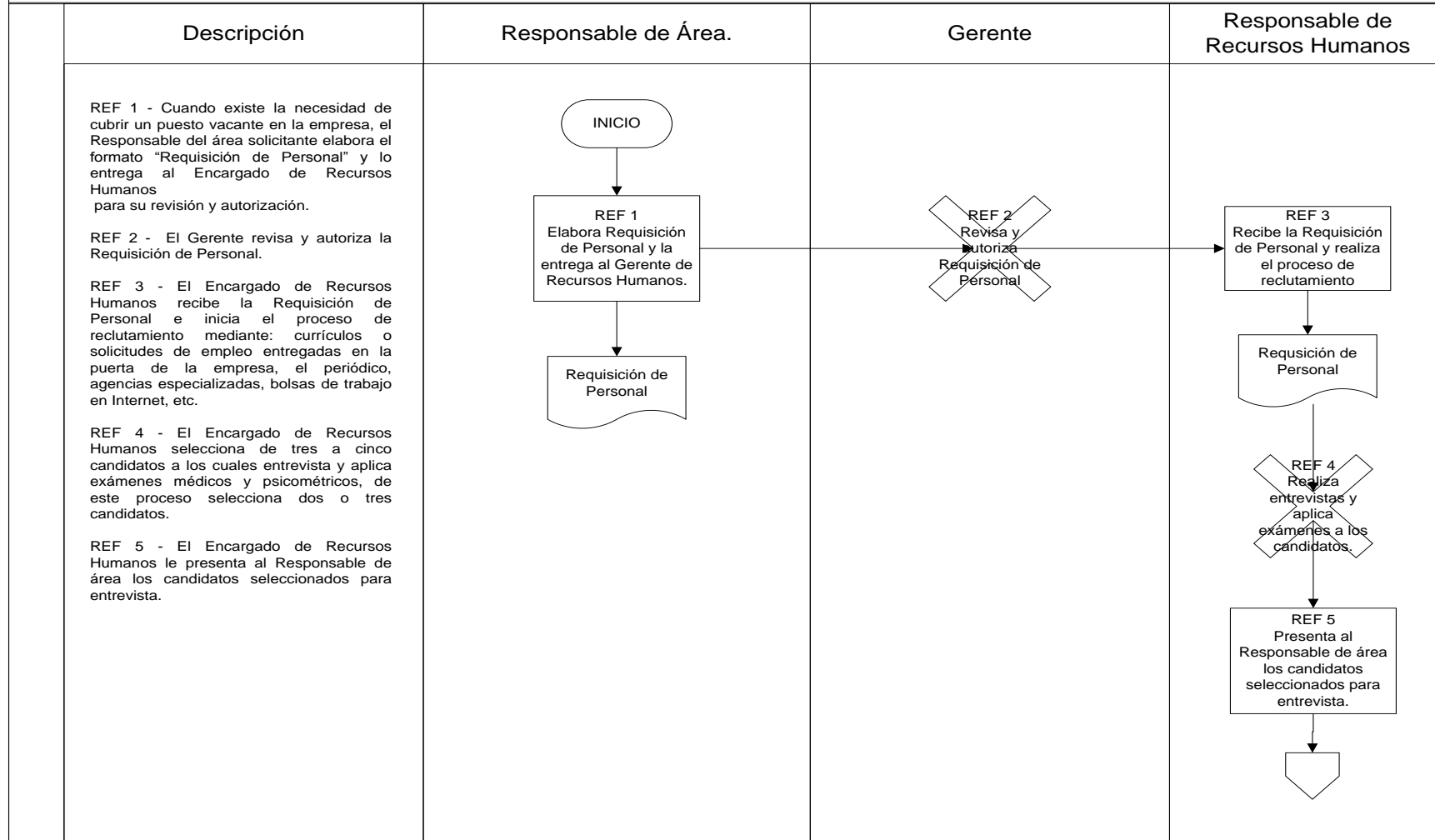


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

Nómina  
Contrataciones  
Personal

Responsable: Encargado de Recursos Humanos  
Objetivo: Contratar al personal idóneo para el puesto requerido.

Fecha: 14-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De Trabajo





# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

<b>Nómina</b> <b>Contrataciones</b> <b>Personal</b>	<b>Responsable:</b> Encargado de Recursos Humanos <b>Objetivo:</b> Contratar al personal idóneo al puesto requerido.	<b>Fecha:</b> 14-06-2010 <b>Preparado por:</b> Equipo De trabajo	
<b>Descripción</b>	<b>Responsable de Área.</b>	<b>Responsable de Recursos Humanos</b>	<b>Gerente</b>
<p>REF 6 - En el caso de que el candidato es seleccionado, el Responsable del área solicitante anota "aceptado" en la Requisición de Personal y firma de autorizado, entrega este formato al Encargado de Recursos Humanos.</p> <p>REF 7 - El Encargado de Recursos Humanos realiza oferta de trabajo al candidato, si acepta, determina la fecha de inicio de actividades y solicita la documentación para realizar la contratación e integrar el expediente, la documentación solicitada en fotocopia es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partida de nacimiento.</li> <li>• DUI.</li> <li>• Comprobantes de estudios.</li> <li>• Comprobante de domicilio.</li> <li>• Carnet del seguro social</li> <li>• Número de Identificación Tributaria.</li> <li>• Constancia de sueldo.</li> </ul> <p>REF 8 - El Encargado de Recursos Humanos para realizar la contratación del candidato, realiza las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega para firma, el contrato individual de trabajo (una copia es para el interesado y otra para el expediente), la credencial de identificación como trabajador, el aviso de alta ante el ISSS.</li> <li>• Hace del conocimiento del nuevo trabajador el plan de previsión social.</li> <li>• Presenta la alta ante el ISSS.</li> <li>• Da de alta en el sistema de administración de personal al trabajador.</li> </ul> <p>REF 9 - El Encargado de Recursos Humanos solicita una carta de recomendación del trabajo anterior al candidato seleccionado, en el caso de ser el primer trabajo, la carta puede ser personal.</p> <p>REF 10 - Cuando el candidato no es seleccionado, el Responsable del área solicitante entrega documentación al Encargado de Recursos Humanos para archivo, en su caso, o para destrucción.</p>			



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

<b>Nómina</b> <b>Bajas de Personal</b> <b>Renuncia</b>		Responsable: Encargado de Recursos Humanos Objetivo: Definir los lineamientos a seguir en el proceso de renuncia de un empleado o trabajador.	Fecha: 14-06-2010 Preparado por: Equipo De Trabajo
Descripción	Trabajador o empleado	Responsable de Recursos Humanos	Contador
<p>REF 1 - En el caso de que un empleado o trabajador decida renunciar lo comunica a su jefe inmediato, quien lo envía al Encargado de Recursos Humanos para que presente su renuncia.</p> <p>REF 2 - El Encargado de de Recursos Humanos realiza la entrevista de salida para conocer las causas de la renuncia..</p> <p>REF 3 - El Encargado de Recursos Humanos recibe del empleado, la renuncia de su puño y letra y le informa la fecha en que debe recoger su finiquito.</p> <p>REF 4 - El Encargado de Recursos Humanos solicita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al Contador la elaboración del cheque por el finiquito, por medio del Reporte de trabajo de Personal el cual elabora y firma de autorizado, indicando los importes correspondientes a los días trabajados y las partes proporcionales de sus prestaciones correspondientes.</li> <li>Al jefe inmediato del trabajador para verificar si tiene resguardos de herramientas o equipos, para solicitarlos a la persona antes de que deje la empresa.</li> </ul> <p>REF 5 - El área de Contabilidad verifica sii el trabajador o empleado tiene adeudos pendientes como préstamos o anticipos para gastos sin comprobar, etc. Elabora el cheque del finiquito (en el caso de adeudos, disminuye del finiquito los mismos) y lo entrega al Gerente de Recursos Humanos para que lo Proporcione a la persona.</p> <p>REF 6 - El Encargado de Recursos Humanos entrega el cheque del finiquito a la persona que se va de la empresa, quien firma de conformidad. Al día siguiente de la fecha de la baja, procesa la baja ante el ISSS y en el Sistema.</p>	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; REF1[REF 1 Presenta su renuncia a su jefe inmediato quien lo envía al Encargado de Recursos Humanos.]     REF1 --&gt; RENUNCIACION[Renuncia]     RENUNCIACION --&gt; FIN([FIN])           </pre>	<pre> graph TD     REF2[REF 2 Realiza la entrevista de salida.] --&gt; REF3[REF 3 Recibe del trabajador o empleado la renuncia de su puño y letra.]     REF3 --&gt; REF4{REF 4 Elabora el Reporte de trabajo de Personal y lo entrega al área de Contabilidad para la elaboración del pago del finiquito}     REF4 --&gt; REPORTE[Reporte de trabajo de Personal]     REPORTE --&gt; REF6[REF 6 Entrega cheque del finiquito a la persona.]     REF6 --&gt; FIN([FIN])           </pre>	<pre> graph TD     REF5[REF 5 Verifica si no hay adeudos y elabora el cheque para el pago del finiquito.] --&gt; CHEQUE[Cheque del finiquito]     CHEQUE --&gt; REF6[REF 6 Entrega cheque del finiquito a la persona.]           </pre>



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

Nómina		Responsable: Encargado de Recursos Humanos		Fecha: 14-06-2010
Bajas de Personal		Objetivo: Definir los lineamientos a seguir en el proceso de despido de un trabajador o empleado.		Preparado por:
Despido con finiquito				Equipo De trabajo
Descripción	Jefe de Area	Responsable de Recursos Humanos	Contador	
<p>REF 1 - Cuando el trabajador o empleado incurre en alguna falta, motivo de rescisión, el Jefe inmediato lo informa al Encargado de Recursos Humanos.</p> <p>REF 2 - El Encargado de Recursos Humanos levanta Acta Administrativa y formula la carta de rescisión de contrato, el trabajador o empleado la firma y recibe. Informa al trabajador o empleado la fecha en que debe recibir su finiquito. En el caso de que el trabajador o empleado no acepte recibir la carta de rescisión, el Gerente de Recursos Humanos envía el caso al Ministerio de Trabajo.</p> <p>REF 3 - El Encargado de Recursos Humanos solicita:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al Contador la elaboración del cheque del finiquito, por medio del Reporte de trabajo de Personal, el cual elabora y firma de autorizado, indicando los importes correspondientes a los días trabajados y las partes proporcionales de sus prestaciones correspondientes.</li> <li>Al Jefe inmediato del trabajador o empleado si tiene resguardos de herramienta o equipos, para solicitarlos a la persona antes de que deje la empresa.</li> </ul>				



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

Nómina		Responsable: Encargado de Recursos Humanos		Fecha: 14-06-2010
Bajas de personal		Objetivo: Definir los lineamientos a seguir en el proceso de despido de un trabajador o empleado.		Preparado por:
Despido con finiquito				Equipo De Trabajo
Descripción	Jefe de Area	Responsable de Recursos Humanos	Contador	
<p>REF 4 - El área de Contabilidad verifica si el trabajador o empleado no tiene adeudos pendientes como préstamos o anticipos para gastos sin comprobar, etc. Elabora el cheque del finiquito (en el caso de adeudos disminuye del finiquito los mismos) y lo entrega al Encargado de Recursos Humanos para que lo proporcione a la persona.</p> <p>REF 5 – El Encargado de Recursos Humanos entrega el cheque del finiquito a la persona que se va de la empresa, quien firma de conformidad en el finiquito y en el voucher de cheque correspondiente. Al día siguiente al de la baja, procesa la baja ante el ISSS y en el sistema de administración de personal, el expediente de la persona lo lleva al archivo muerto.</p>		<pre> graph TD     Start([Pentagon]) --&gt; A[Reporte de trabajo de Personal]     A --&gt; B[REF 4 Verifica si no hay adeudos. Elabora el cheque de pago del finiquito.]     B --&gt; C[Cheque del finiquito]     C --&gt; D[REF 5 Entrega cheque de finiquito a la persona.]     D --&gt; E([FIN])           </pre>		



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

<b>Nómina</b> <b>Bajas de Personal</b> <b>Despido con liquidación</b>		Responsable: Encargado de Recursos Humanos Objetivo: Definir los lineamientos a seguir en el proceso de despido de un trabajador o empleado.		Fecha: 14-06-2010 Preparado por: Equipo De Trabajo
Descripción	Gerente	Responsable de área	Responsable de Recursos Humanos	
<p>La empresa en algunos casos se ve en la necesidad de despedir al personal por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción en el volumen de ventas.</li> <li>• Reducción de puestos y funciones por cambios en la estructura organizacional, etc.</li> </ul> <p>REF 1 - Cuando esto sucede; el Encargado de Recursos Humanos y el Responsable del área afectada llevan a cabo la evaluación del impacto en la organización por la salida de una persona y en conjunto toman la decisión de su despido.</p> <p>REF 2 - El Encargado de Recursos Humanos elabora el Reporte de Trabajos de personal y la liquidación del trabajador o empleado, conforme al Código del Trabajo, la que incluye además, el importe de los días trabajados y las partes proporcionales de sus prestaciones correspondientes.</p> <p>REF 3 - El Encargado de Recursos Humanos tramita la firma del Gerente y entrega la liquidación al área de Contabilidad.</p>	<p>REF 3 El Gerente autoriza el Reporte de Trabajo y entrega al Encargado de Recursos Humanos y éste al área de Contabilidad.</p> <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; REF1[REF 1 Evalúan el impacto en la organización por el despido de una persona.]     REF1 --&gt; REF2[REF 2 Elabora el Reporte de trabajo de Personal y la liquidación.]     REF2 --&gt; LIQ[Liquidación Reporte de trabajo de Personal]     LIQ --&gt; REF3[REF 3 El Gerente autoriza el Reporte de Trabajo y entrega al Encargado de Recursos Humanos y éste al área de Contabilidad.]     REF3 --&gt; FIN{{FIN}}           </pre>			

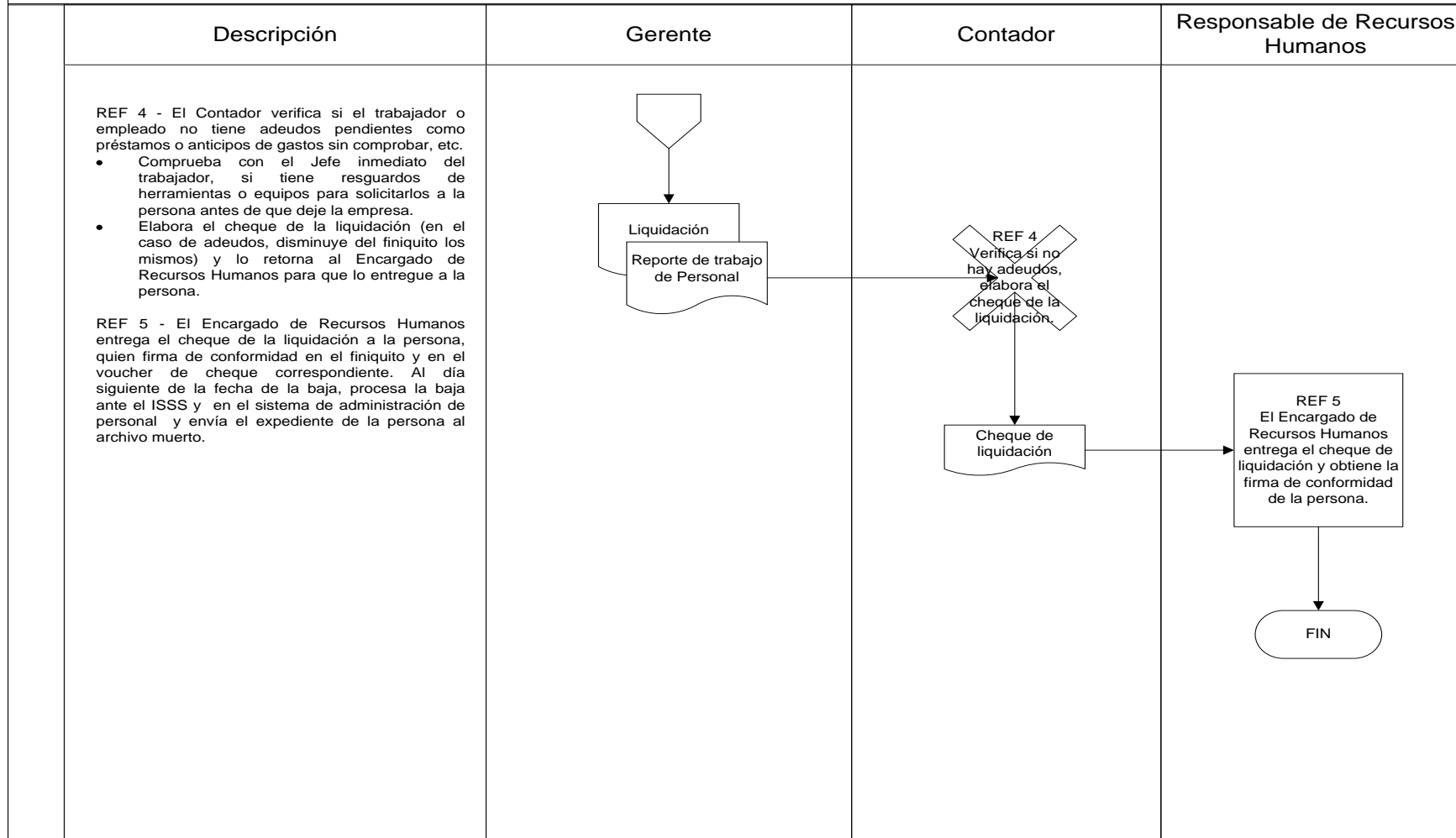


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## Nómina Bajas de Personal Despido con liquidación

Responsable: Encargado de Recursos Humanos  
Objetivo: Definir los lineamientos a seguir en el proceso de despido de un trabajador o empleado.

Fecha: 14-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De Trabajo







# PROCEDIMIENTOS DE PEDIDOS



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## REQUISICIONES

### Requisición

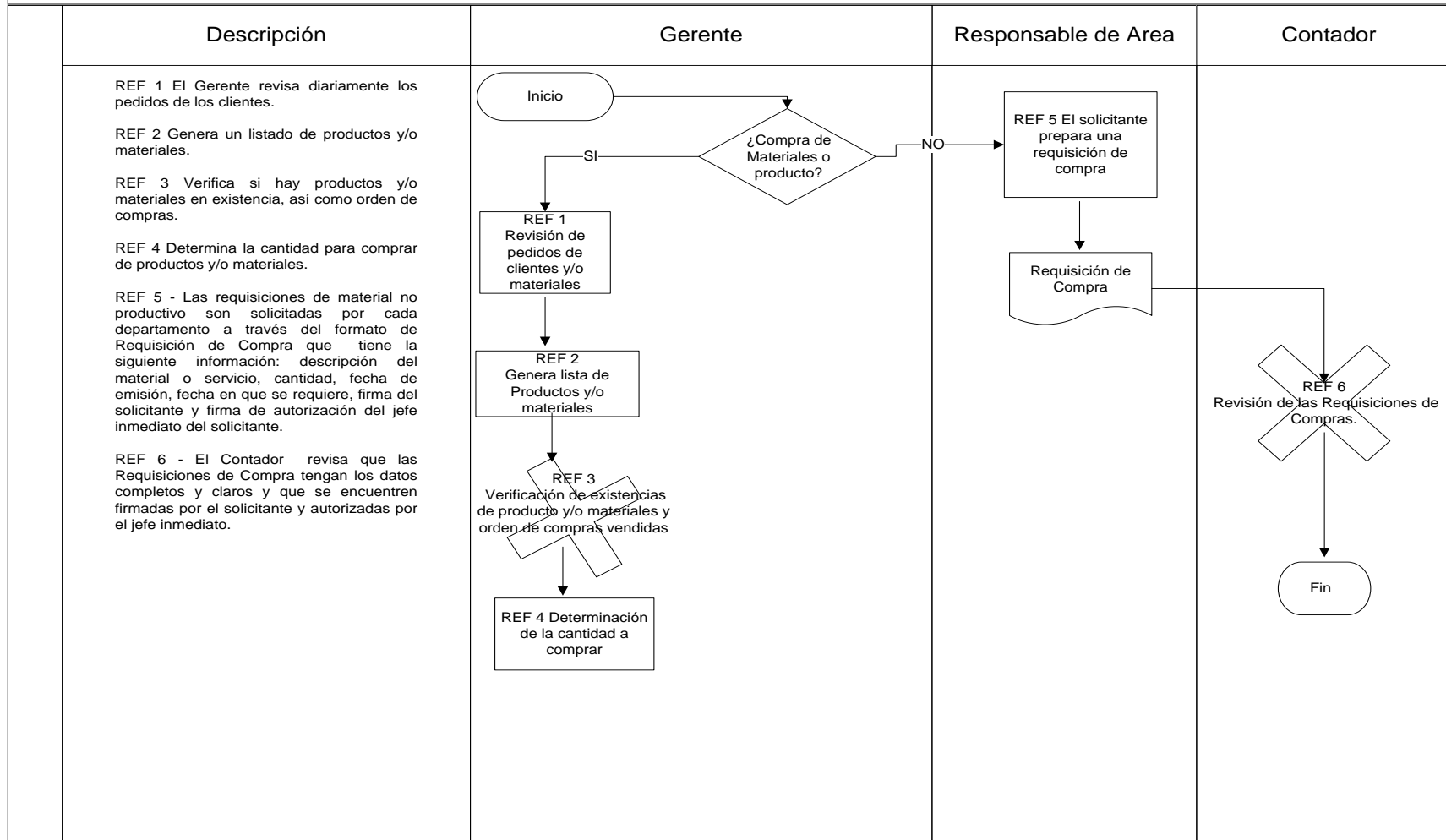
#### Análisis de requisiciones

Responsable: Gerente.

Objetivo: Fijar los pasos a seguir para hacer las requisiciones.

Fecha: 15-06-2010

Preparado por:  
Equipo De trabajo



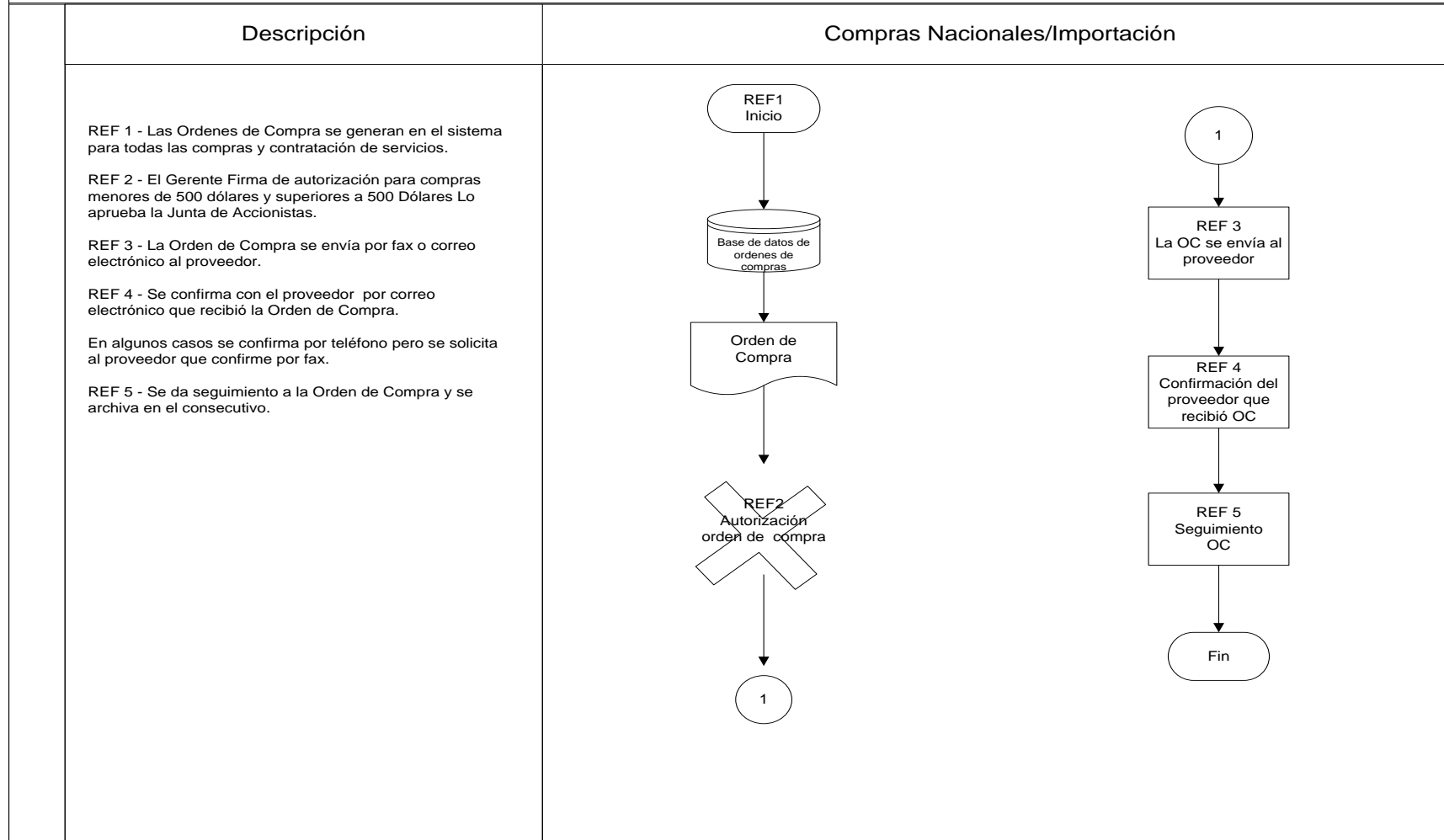


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

**REQUISICIONES**  
Requisición  
Orden de Compra de Bienes y Servicios

Responsable: Gerente.  
Objetivo: Preparación, envío y seguimiento de la Orden de Compra.

Fecha: 15-06-2010  
Preparado por:  
Equipo de trabajo



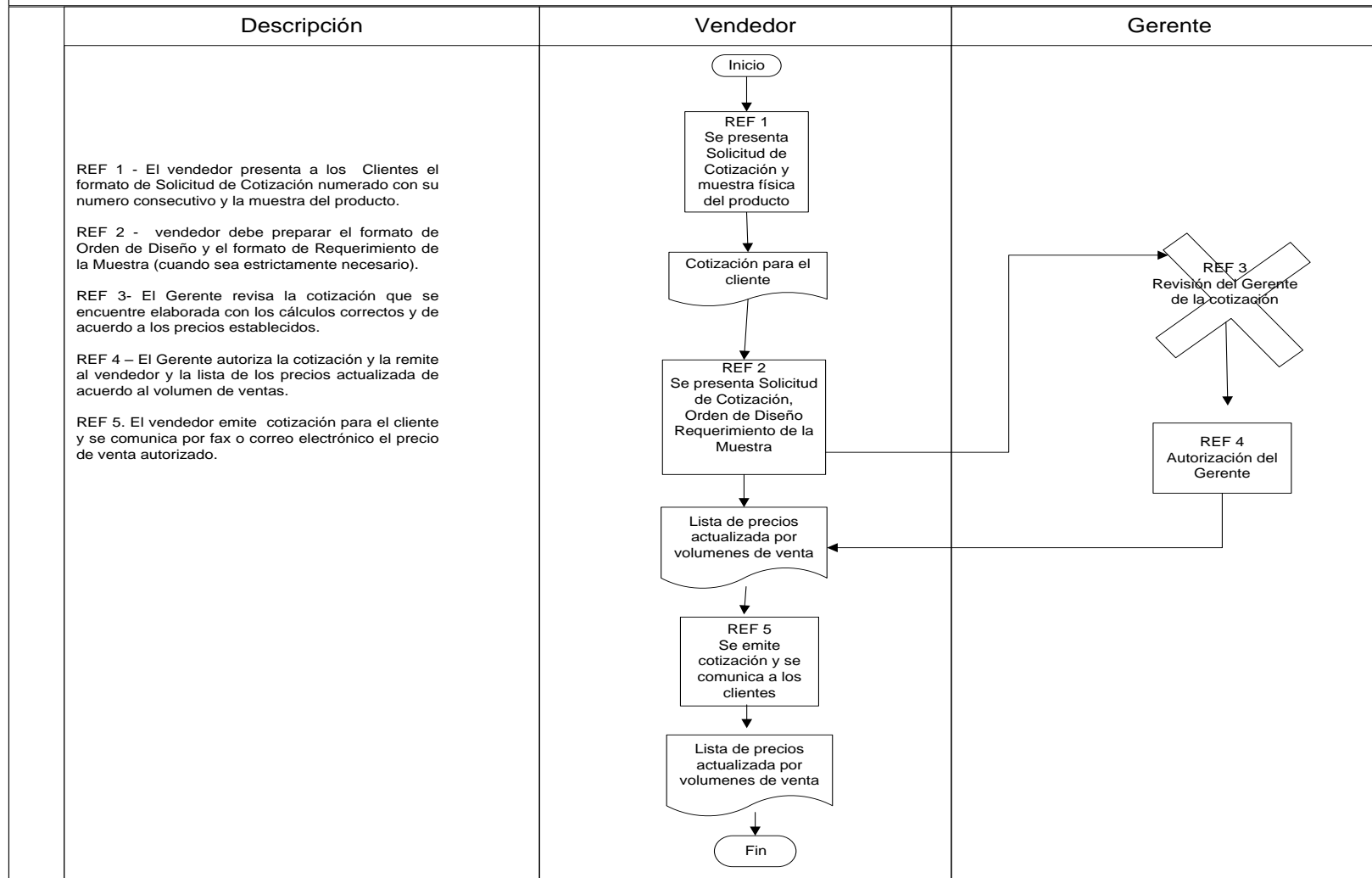


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## Pedidos a Cobros Cotización precios de ventas

Responsable: Contador de Costos.  
Objetivo: Determinar el precio de venta de los productos.

Fecha: 15-06-2010  
Preparado por:  
Equipo de trabajo





# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## REQUISICIONES

### Requisición

### Selección de proveedores

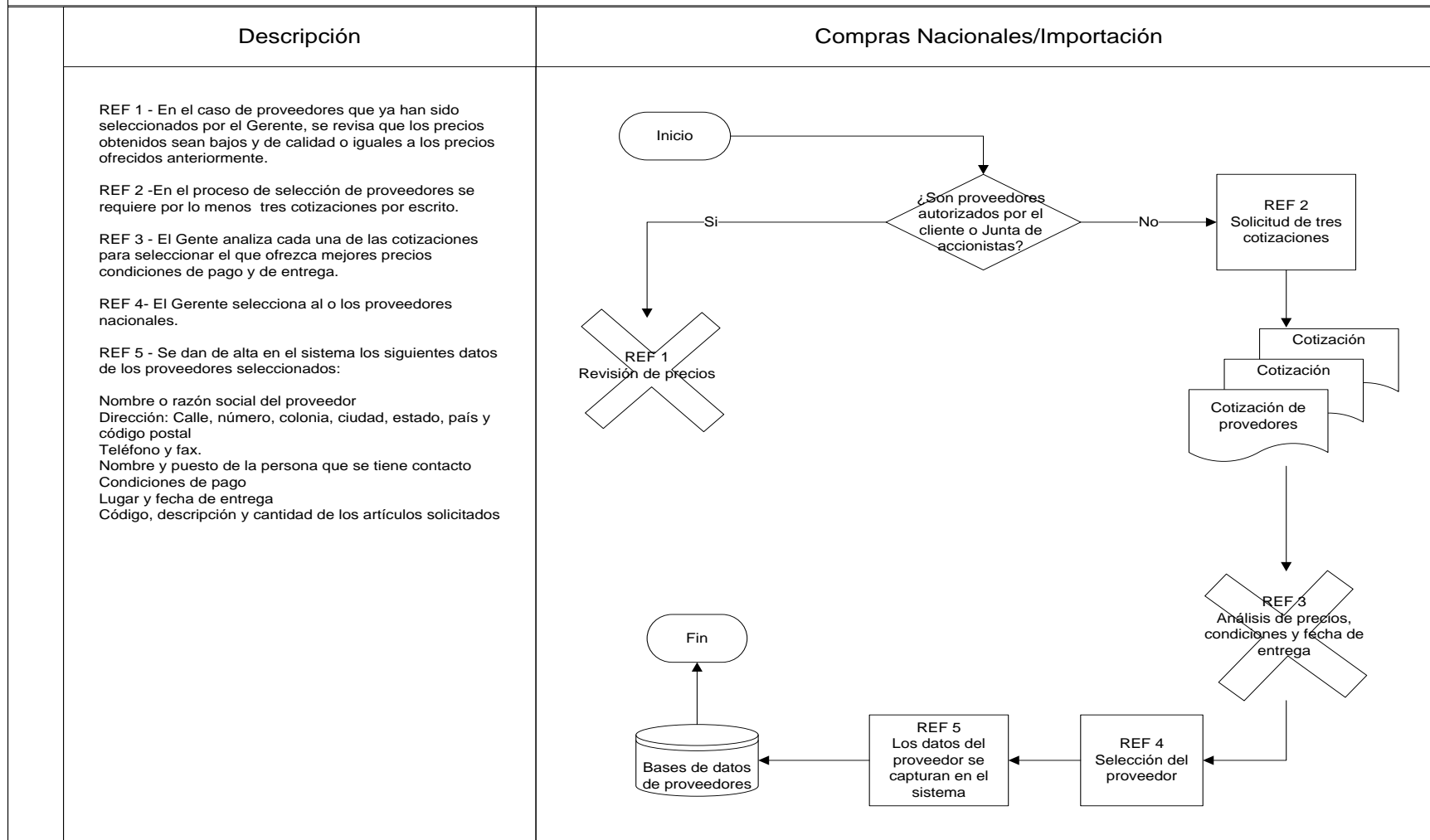
Responsable: Gerente.

Objetivo: Seleccionar al mejor proveedor.

Fecha: 20-06-2010

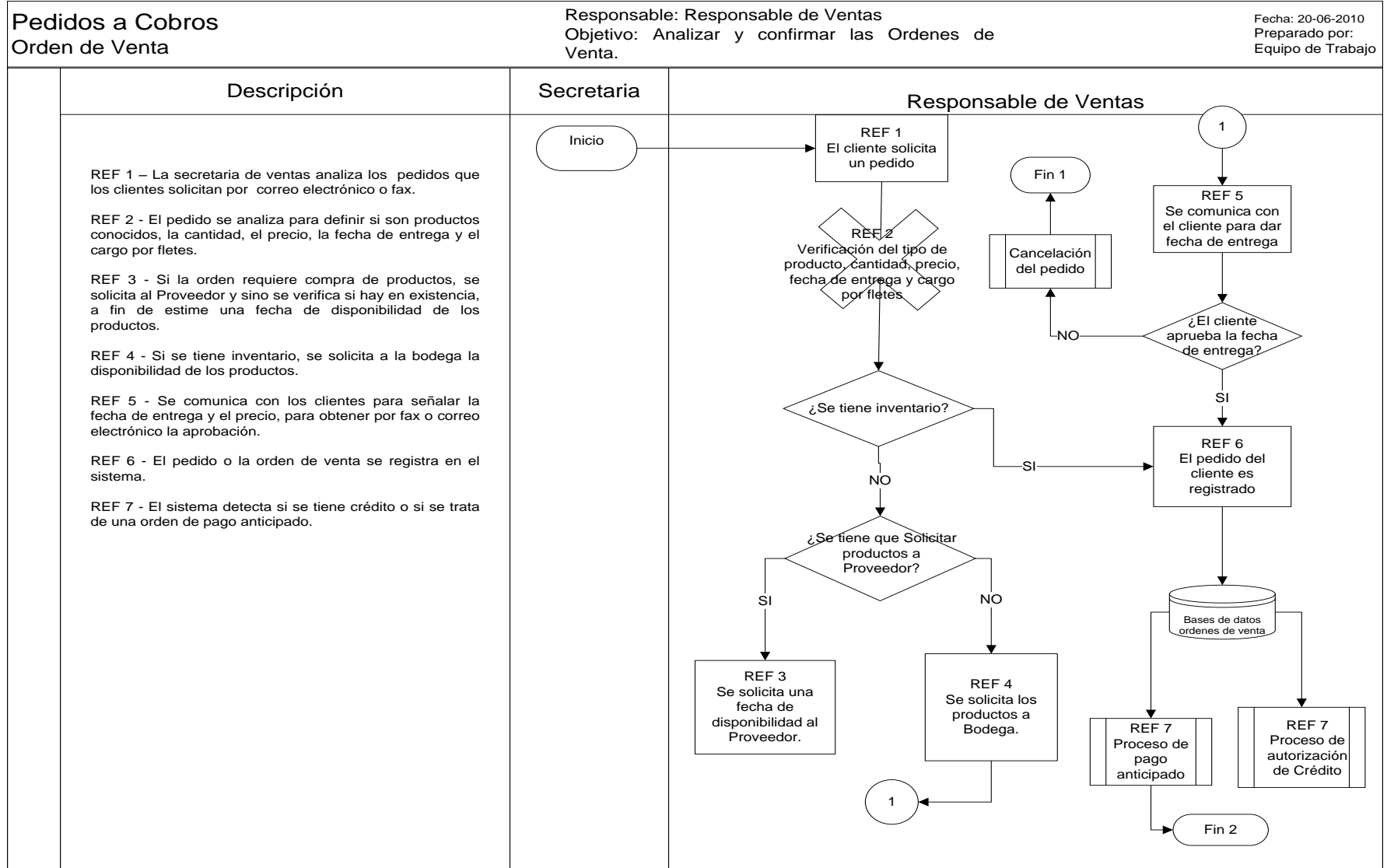
Preparado por:

Equipo De trabajo



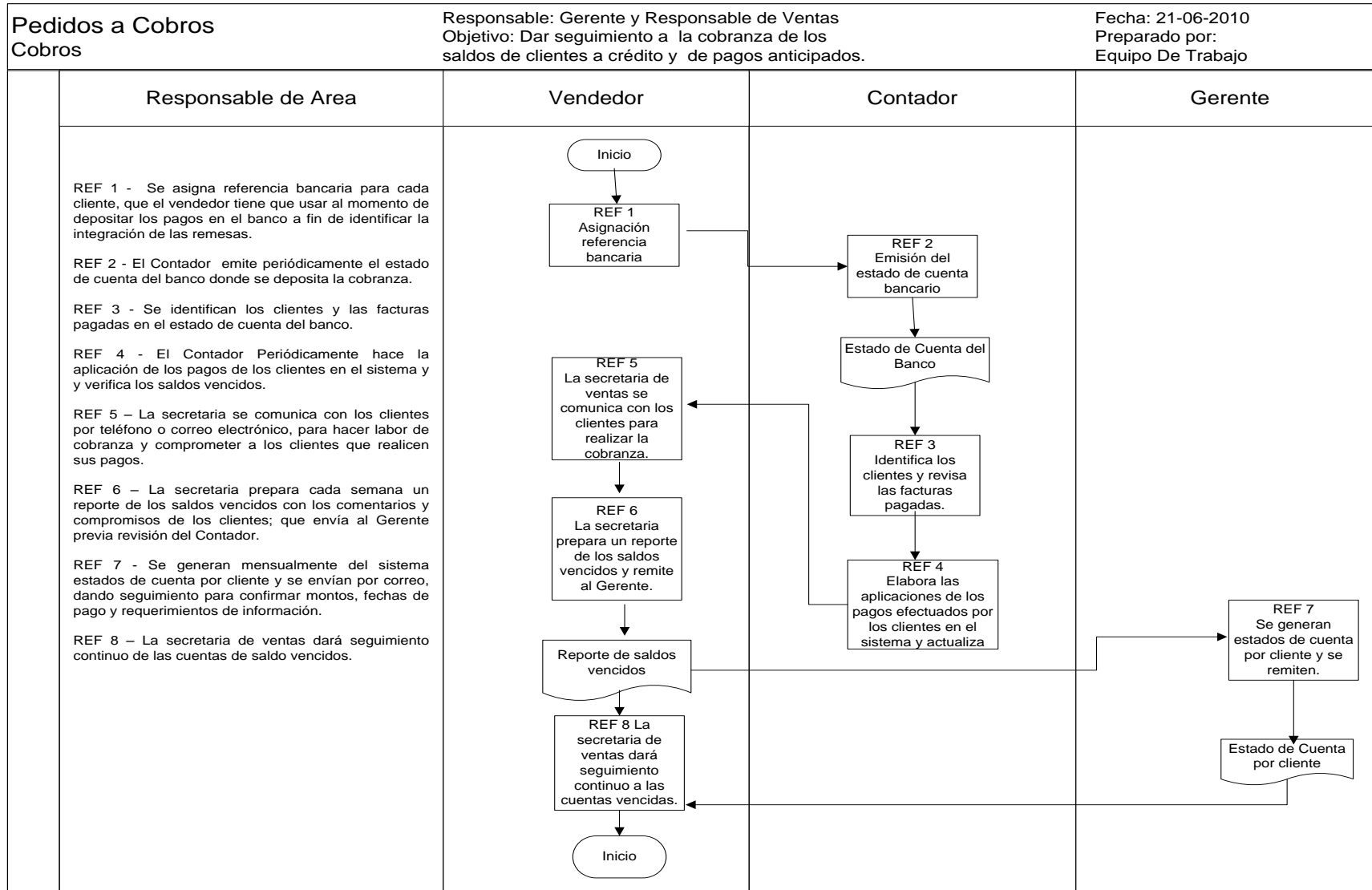


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR





# UNIFORMES INDUSTRIALES OR



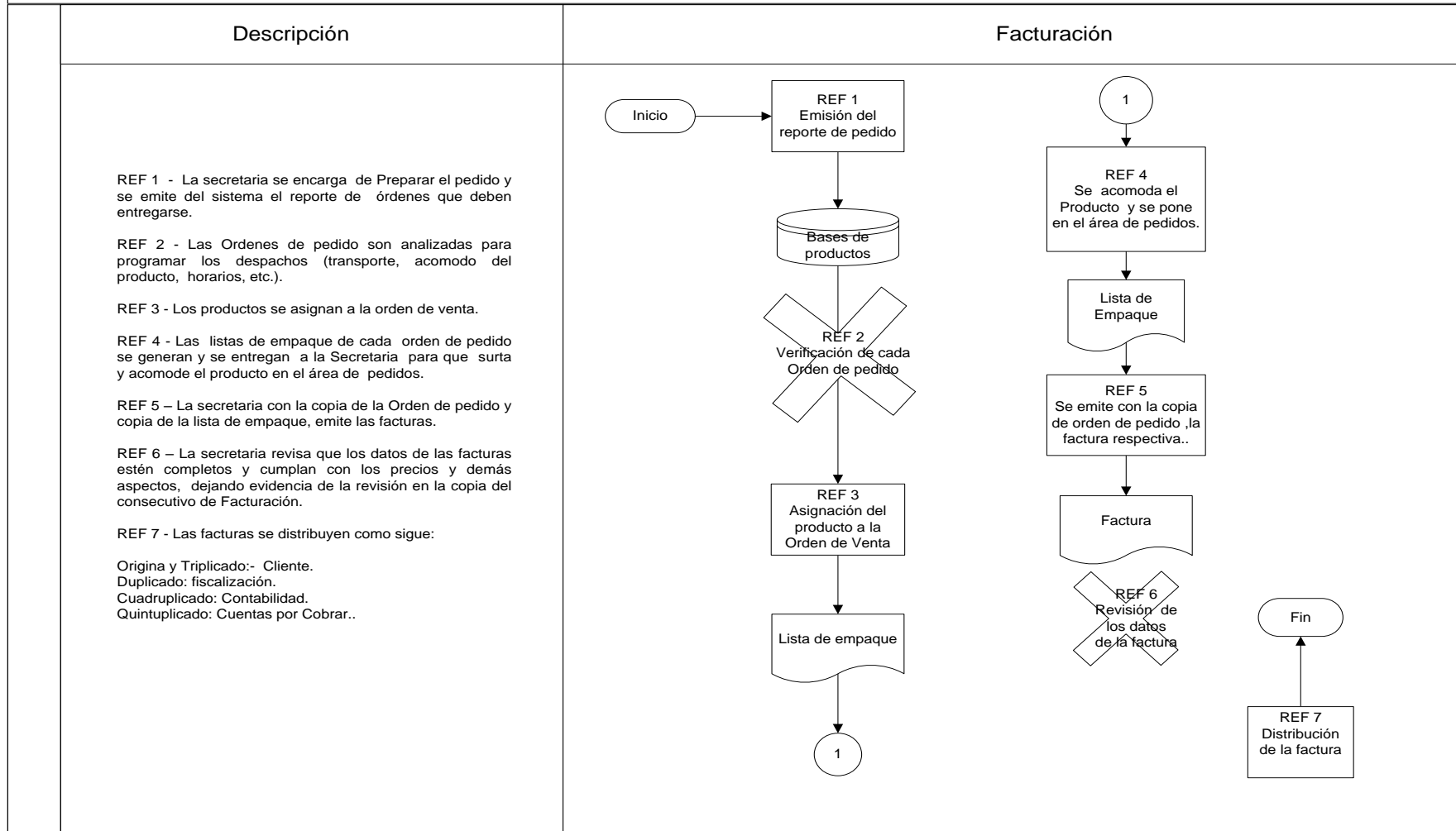


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

Pedidos  
Facturación

Responsable: Responsable de Ventas y Secretaria  
Objetivo: Establecer los controles necesarios para la facturación.

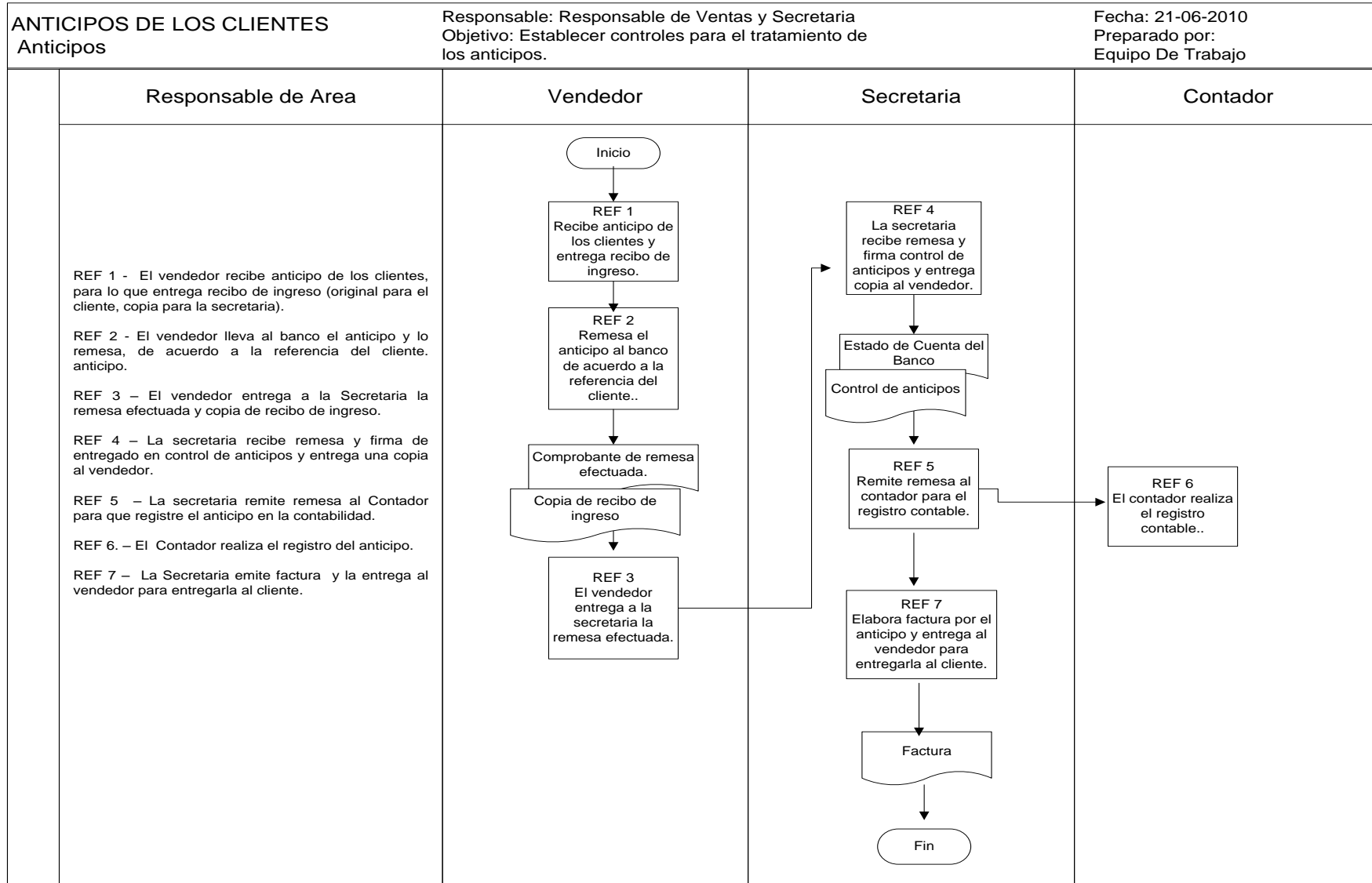
Fecha: 20-06-2010  
Preparado por:  
Equipo De trabajo







# UNIFORMES INDUSTRIALES OR





# PROCEDIMIENTOS DE SASTRE

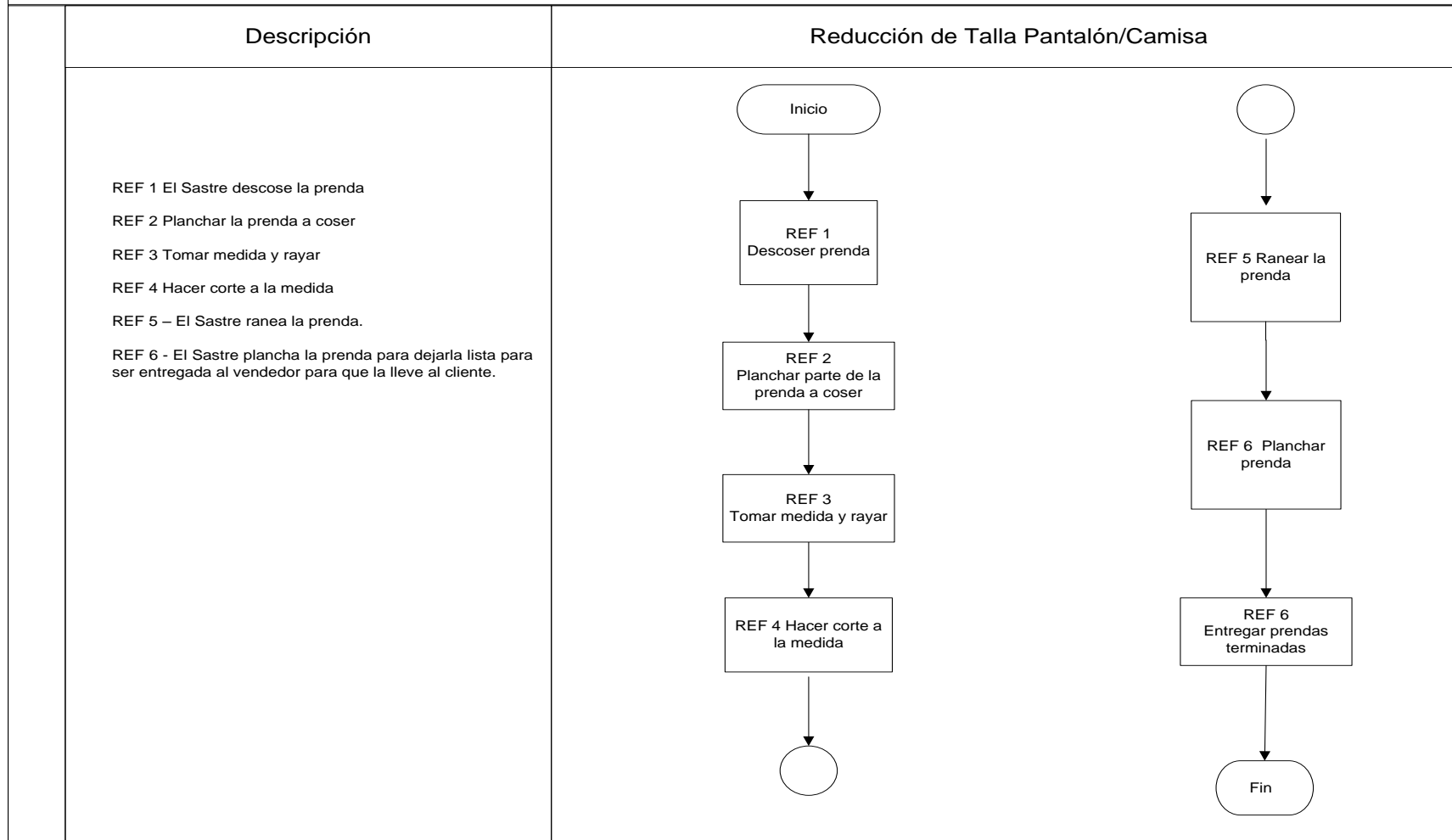


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## SASTRE Reducción de Talla

Responsable: Sastre.  
Objetivo: Fijar los pasos a seguir para Reducción de talla.

Fecha: 22-06-2010  
Preparado por;  
Equipo De trabajo





# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## SASTRE

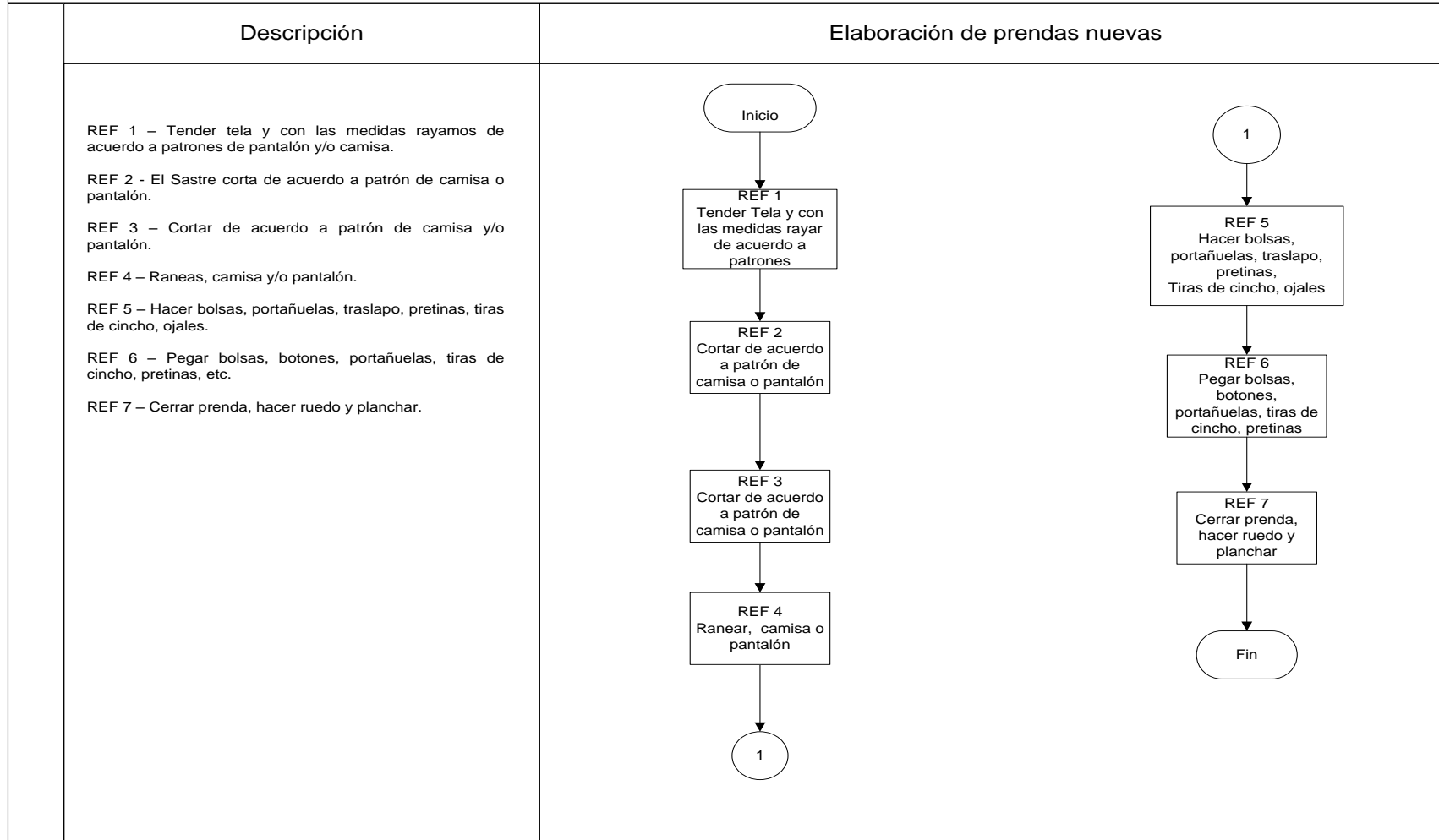
Elaboración de prendas nuevas  
Camisa y/o pantalón

Responsable: Sastre.

Objetivo: Elaboración De prendas nuevas, camisa y/o pantalón.

Fecha: 27-06-2010

Preparado por:  
Equipo de trabajo



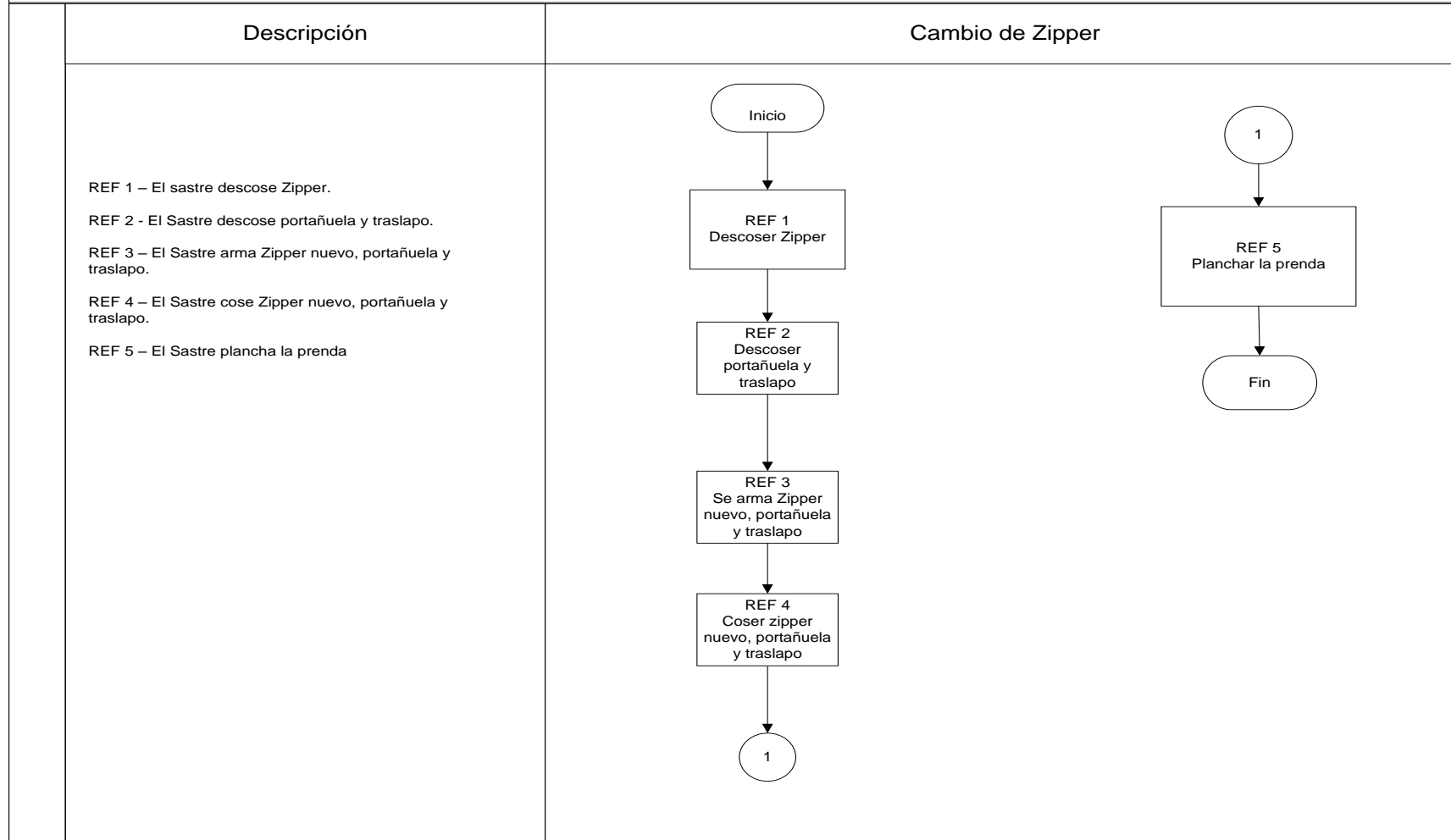


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

**SASTRE**  
Corrección de prenda  
Cambio de Zipper

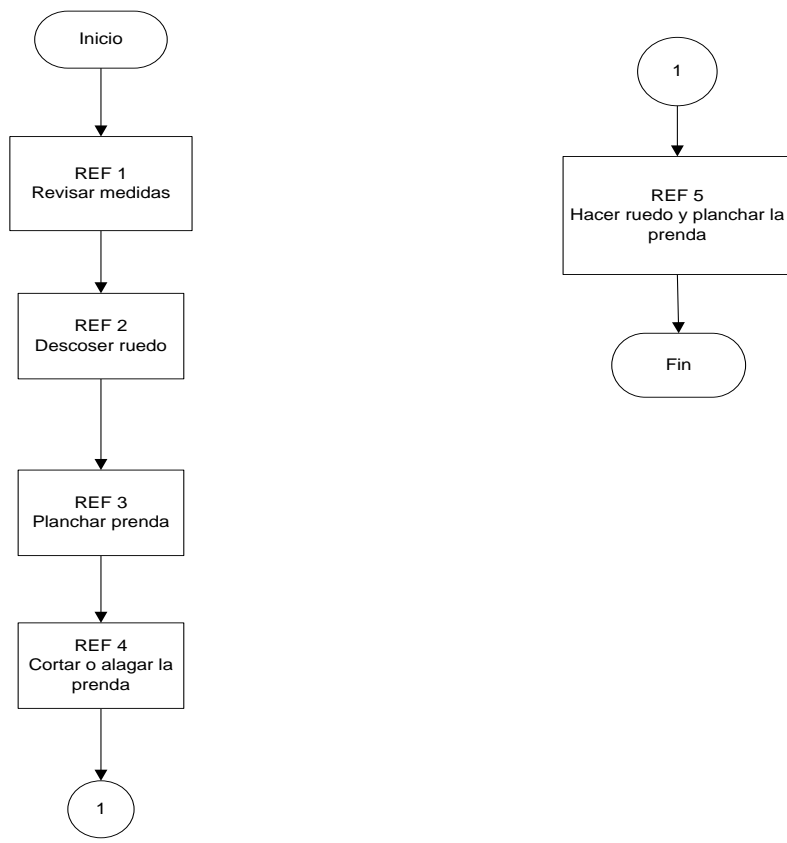
Responsable: Sastre.  
Objetivo: Cambio de Zipper.

Fecha: 27-06-2010  
Preparado por:  
Equipo de trabajo





# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

SASTRE Corrección de prenda Ruedo	Responsable: Sastre. Objetivo: Corregir ruedo.	Fecha: 27-06-2010 Preparado por: Equipo de trabajo
Descripción	Corrección de ruedo	
<p>REF 1 – El sastre revisa las medidas que le han proporcionado.</p> <p>REF 2 - El Sastre descose el ruedo.</p> <p>REF 3 – El Sastre plancha la prenda.</p> <p>REF 4 – El Sastre corta o alarga la prenda.</p> <p>REF 5 – El Sastre hace ruedo y plancha la prenda.</p>	 <pre>graph TD; Inicio([Inicio]) --&gt; Ref1[REF 1 Revisar medidas]; Ref1 --&gt; Ref2[REF 2 Descoser ruedo]; Ref2 --&gt; Ref3[REF 3 Planchar prenda]; Ref3 --&gt; Ref4[REF 4 Cortar o alagar la prenda]; Ref4 --&gt; C1((1)); C1 --&gt; Ref5[REF 5 Hacer ruedo y planchar la prenda]; Ref5 --&gt; Fin([Fin]);</pre>	



# PROCEDIMIENTO DE MOTORISTA

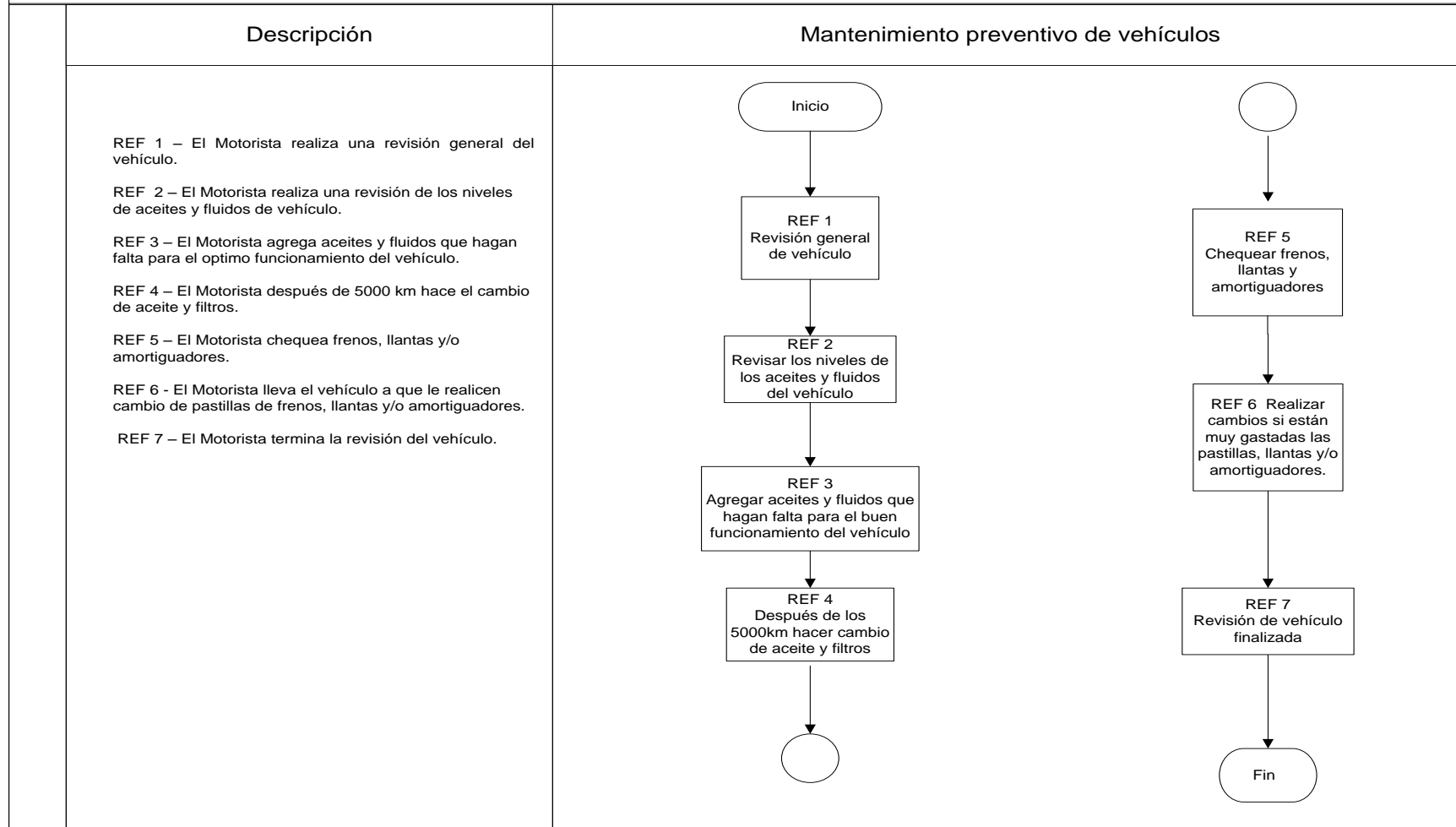


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

## MOTORISTA Mantenimiento preventivo Vehículos

Responsable: Motorista.  
Objetivo: Proporcionar mantenimiento preventivo a los vehículos.

Fecha: 27-06-2010  
Preparado por:  
Equipo de trabajo



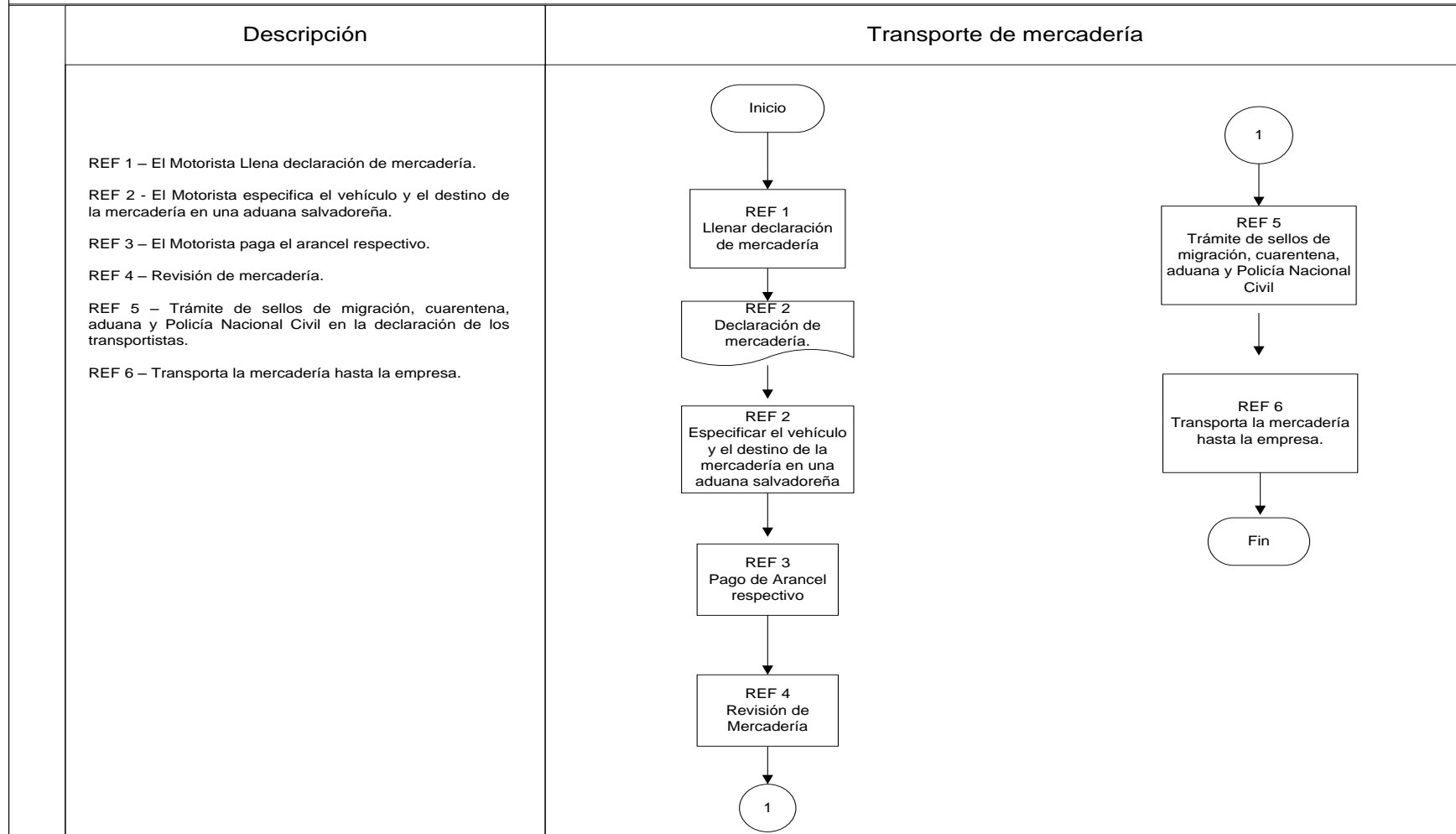




## MOTORISTA Trámites aduanales Transporte de mercadería

Responsable: Motorista.  
Objetivo: Transportar mercadería a El Salvador.

Fecha: 27-06-2010  
Preparado por:  
Equipo de trabajo



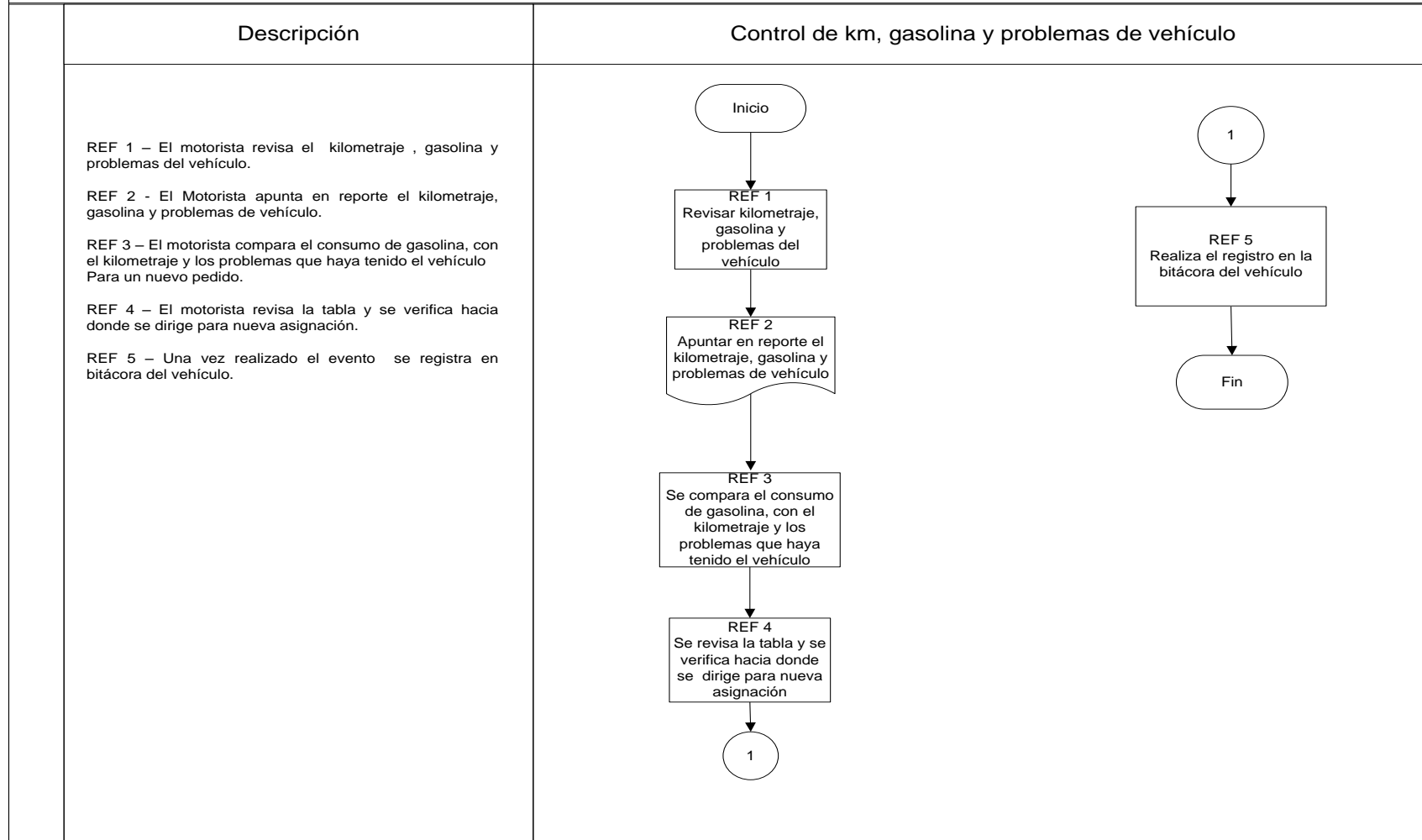


# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

**MOTORISTA**  
**Control del vehículo**  
**Km, gasolina, problemas vehículo**

Responsable: Motoristas.  
Objetivo: Control de kilometraje, gasolina y problemas de vehículo

Fecha: 27-06-2010  
Preparado por:  
Equipo de trabajo





## 3. Manual de Descripción de Puestos

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

#### 1. IDENTIFICACION

<b>Nombre / Título del Puesto:</b>	GERENTE GENERAL
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
<b>Dependencia</b>	JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

#### 2. MISION DEL PUESTO DE TRABAJO

Dirigir, Desarrollar, Coordinar, Analizar, Controlar y Supervisar todas las áreas para conocer las necesidades de la empresa y tomar decisiones oportunas que mejoren la situación de ésta.

#### 3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Elaborar la Planeación General de la empresa.
2. Organizar, controlar y evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con la administración de personal.
3. Crear una sana convivencia en la empresa, relación empleado-Empresa.
4. Contratar personal de acuerdo al perfil que se requiere para cada puesto.
5. Crear y supervisar programas de evaluación y desarrollo del personal.
6. Preparar y realizar capacitaciones al personal.
7. Lograr la motivación de los colaboradores de la empresa en un clima laboral adecuado.
8. Responsable de las prestaciones al personal.
9. Controlar asistencia y puntualidad del personal.
10. Coordinar y supervisar la elaboración de planillas de pago y realizar trámites correspondientes. a las prestaciones y contratación de personal.
11. Informar a los empleados de los logros obtenidos.
12. Mantener expedientes del personal actualizados.
13. Elaborar y dar a conocer reglamentos y manuales.
14. Verificar el desempeño del personal para reconocimiento, ascensos y/o capacitaciones.
15. Despedir al personal cuando sea necesario.
16. Revisar altas y bajas del personal y modificaciones a su salario.

#### 4. PERSONAL A CARGO

Título del Puesto	Función Básica
Gerente de ventas	Coordinar fuerza de ventas
Gerente de Recursos Humanos	Coordinar Recurso Humano de la Empresa
Contador	Registrar transacciones y operaciones contables
Encargado de Taller	Reparar y dar alta calidad a los productos
Encargado de Importaciones	Logística de importación de mercadería y aduana



## 5. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

### 5.1. Resultados Principales.

Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para ser líder en su ramo

## 6. PERFIL DE CONTRATACIÓN

### 6.1. Formación Básica. I: Indispensable ó D: Deseable.

Grado Universitario <b>Especialidad:</b> LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Grado Post - Universitario de Maestría <b>Especialidad:</b> MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	<input type="checkbox"/> I	x <input type="checkbox"/> D

Idioma: <b>Conocimientos de Inglés.</b>	<input type="checkbox"/> I	X <input type="checkbox"/> D
---	----------------------------	------------------------------

### 6.2. Conocimientos Específicos. I: Indispensable ó D: Deseable.

1. DOS AÑOS EN CARGOS SIMILARES	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2. CURSOS DE ESPECIALIZACION EN MANEJO DE PERSONAL	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3. ACOSTUMBRADO A TRABAJAR BAJO METAS	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
4. SER DE MENTE ABIERTA, PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS	x <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

### 6.3. Experiencia Previa.

Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (Se ha marcado con una "X" el período de tiempo):

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	X				
GERENTE DE RECURSO HUMANOS	X				

## 6.4 RELACIONES DEL PUESTO

CONTACTOS					
	Con quién	Propósito	FRECUENCIA		
			Diaria	Frecuente (2 o 3 veces a la semana)	Esporádica (una vez al mes o c/ 2- 3 meses)
Internos	VENDEDORES	RECTIFICACION DE METAS		X	
	GERENCIAS	PARA COORDINAR ACTIVIDADES		X	
	ENCARGADO DE IMPORTACIONES	PARA ANALIZAR LA SITUACION DE PRODUCTO		X	
	PRODUCCION	BUEN USO DE LA MATERIA PRIMA		X	
	COMPRAS	BUENAS OFERTA EN LA COMPRA DE MATERIAL		X	
	CONTABILIDAD	RESULTADOS PRECISOS Y CONFIABLES		X	
Externos	BANCOS	FINANCIAMIENTOS			X
	CLIENTES	NIVEL DE PREFERENCIA POR LOS PRODUCTOS			X



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

### 1. IDENTIFICACION

<b>Nombre / Título del Puesto:</b>	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE
<b>DEPENDENCIA</b>	GERENCIA

### 2. MISION DEL PUESTO DE TRABAJO

Planear, organizar, controlar y evaluar el desempeño de las actividades necesarias para la administración de personal, buscar la eficiencia y eficacia de los Colaboradores de todas las áreas de la empresa.

### 3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Planear, organizar, controlar y evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con la administración de personal.
2. Crear una sana convivencia en la empresa, relación empleado-Empresa.
3. Contratar personal de acuerdo al perfil que se requiere para cada puesto.
4. Crear y supervisar programas de evaluación y desarrollo del personal
5. Preparar y realizar capacitaciones al personal.
6. Lograr la motivación de los colaboradores de la empresa en un clima laboral adecuado.
7. Responsable de las prestaciones al personal.
8. Controlar asistencia y puntualidad del personal
9. Coordinar y supervisar la elaboración de planillas de pago y realizar trámites correspondientes a las prestaciones y contratación de personal.
10. Informar a los empleados de los logros obtenidos.
11. Mantener expedientes del personal actualizados.
12. Elaborar y dar a conocer reglamentos y manuales.
13. Verificar el desempeño del personal para reconocimiento, ascensos y/o capacitaciones.
14. Despedir al personal cuando sea necesario.
15. Revisar altas y bajas del personal y modificaciones a su salario.
16. Realizar retenciones de ley

### 4. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 4.1. Resultados Principales.

Administrar el recurso humano, eficiente y eficazmente, para el mejor logro de los objetivos de la empresa.

#### 4.2. Marco de Referencia para la Actuación.

##### Normativa aplicable al puesto:

Código de Trabajo, Ley de Fondos para pensiones, Ley del Seguro Social, Reglamento Interno, Manuales de Puestos, Procedimientos y políticas.

### 5. PERFIL DE CONTRATACIÓN

#### 5.1. Formación Básica. I: Indispensable ó D: Deseable.



Grado Universitario <b>Especialidad:</b> LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS, INGENIERIA INDUSTRIAL	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Grado Post – Universitario de Maestría <b>Especialidad:</b> MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS	<input type="checkbox"/> I	x <input type="checkbox"/> D

Idioma: <b>Conocimientos de Inglés.</b>	<input type="checkbox"/> I	X <input type="checkbox"/> D
---	----------------------------	------------------------------

### 5.2. Conocimientos Específicos. I: Indispensable ó D: Deseable.

1. CUATRO AÑOS DE EXPERIENCIA EN TRABAJOS RELACIONADOS CON EL AREA	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2. HABILIDAD PARA EL MANEJO DE EQUIPO DE OFICINA, CÓMPUTO, INSTRUMENTOS DE TRABAJO RETROPROYECTOR, CAÑÓN, ETC.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3. ACOSTUMBRADO AL MANEJO DE PERSONAL.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
4. AMPLIO CONOCIMIENTO DE LEYES LABORALES.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

### 5.3. Experiencia Previa.

Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (Se ha marcado con una "X" el período de tiempo):

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	X				
SUPERVISOR DE PERSONAL	X				

### 5.4 RELACIONES DEL PUESTO

CONTACTOS					
	Con quién	Propósito	FRECUENCIA		
			Diaria	Frecuente (2 o 3 veces a la semana)	Esporádica (una vez al mes o c/ 2-3 meses)
Internos	VENTAS	CAPACITAR VENDEDORES		X	
	PRODUCCION	EVALUAR PROCEDIMIENTOS		X	
	CONTABILIDAD	PAGOS		X	
	TODO EL PERSONAL	TRAMITES DE RECURSOS HUMANOS		X	



# UNIFORMES INDUSTRIALES OR

	GERENTES DE AREA	VER CONTRATACIONES		X	X
Externos	AFP'S	LEY DE PENSIONES, PAGOS DE PLANILLAS PREVISIONALES			X
	SEGURO SOCIAL	PAGO DE SEGURIDAD SOCIAL			X
	MINISTERIO DE TRABAJO	REQUERIMIENTOS LEGALES			X





## DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

### 1. IDENTIFICACION

<b>Nombre / Título del Puesto:</b>	GERENTE DE VENTAS
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE
<b>DEPENDENCIA</b>	GERENCIA

### 2. MISION DEL PUESTO DE TRABAJO

Formación de personal de ventas, elaboración de informes de ventas, controlar la gestión de los vendedores

### 3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Coordinar con el gerente para buscar los mejores nichos de mercado.
2. Elaborar presupuestos de ventas.
3. Establecer políticas de ventas.
4. Controlar la cartera de clientes.
5. Verificar la satisfacción del cliente.
6. Asegurar el cumplimiento de condiciones acordadas por ambas partes.
7. Coordinar el control de ventas.
8. Velar por las relaciones públicas de la empresa junto con el gerente general.
9. Resguardar información de los clientes.
10. Determinar cuota de ventas, metas y objetivos a lograr por los vendedores.
11. Motivar a la fuerza de ventas.
12. Supervisar el trabajo de la fuerza de ventas.
13. Visitar clientes importantes.

### 4. PERSONAL A CARGO

Título del Puesto	Función Básica
VEDEDORES	Vender y atender a nuestros clientes

### 5. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 5.1. Resultados Principales.

Motivar a la fuerza de ventas a alcanzar las metas y objetivos trazados, brindando la mejor atención a nuestros clientes

#### 5.2. Marco de Referencia para la Actuación.

##### Normativa aplicable al puesto:

Políticas de venta adoptadas por la empresa.



## 6. PERFIL DE CONTRATACIÓN

### 6.1. Formación Básica. I: Indispensable ó D: Deseable.

Grado Universitario <b>Especialidad:</b> LICENCIADO EN MARKETING O CARRERAS A FINES	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Grado Post – Universitario de Maestría <b>Especialidad:</b> MAESTRIA EN VENTAS	<input type="checkbox"/> I	X <input type="checkbox"/> D

Idioma: <b>Conocimientos de Inglés.</b>	<input type="checkbox"/> I	X <input type="checkbox"/> D
---	----------------------------	------------------------------

### 6.2. Conocimientos Específicos. I: Indispensable ó D: Deseable.

1. DOS AÑOS EN CARGOS SIMILARES	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2. CURSOS DE ESPECIALIZACION EN VENTAS	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3. ACOSTUMBRADO AL MANEJO DE PERSONAL	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
4.ACOSTUMBRADO A TRABAJAR Y CUMPLIR METAS	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

### 6.3. Experiencia Previa.

Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (Se ha marcado con una "X" el período de tiempo):

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
ASISTENTE DE VENTAS	X				
SUPERVISOR DE VENTAS	X				

### 6.4 RELACIONES DEL PUESTO

CONTACTOS					
	Con quién	Propósito	FRECUENCIA		
			Diaria	Frecuente (2 o 3 veces a la semana)	Esporádica (una vez al mes o c/ 2-3 meses)
Internos	VENEDORES	CUMPLIMIENTO DE METAS		X	
	PRODUCCION	CALIDAD DE LOS PRODUCTOS		X	
	COMPRAS	INFORMACION DE MATERIALES		X	



	MERCADEO	CATALOGOS, ANUNCIOS		X	
Externos	COMPETENCIA	PRECIO, CALIDAD, ENTREGAS			X
	CLIENTES	ATENCION BRINDADA POR LOS VENDEDORES			X



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

### 1. IDENTIFICACIÓN

<b>Nombre / Título del Puesto:</b>	CONTADOR
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE
<b>DEPENDENCIA</b>	GERENCIA

### 2. MISIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Proporcionar información contable y financiera en forma oportuna y confiable, así como cumplir en tiempo y forma con las obligaciones fiscales y mercantiles.

### 3. FUNCIONES/ ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Registrar las compras y ventas a contribuyentes y consumidor final para llenar los libros de IVA.
2. Elaborar declaraciones de IVA y pago a cuenta e informes al ministerio de Hacienda.
3. Pago de planilla quincenal y mensual, pago de servicios básicos, pago a proveedores, pago de anticipos a empleados, elaboración de cheques.
4. Elaboración, revisión e impresión de libro auxiliar, libro diario mayor, reporte de cuentas por cobrar, reporte de ventas, balance de comprobación, y Estado de Resultados.
5. Cierre anual, presentación de informes, declaraciones, balance general para ministerio de Hacienda, Centro Nacional de Registro, alcaldía, Digestyc, llenar libros de accionistas, libros de Estados Financieros y de aumento y disminución de capital social.
6. Control de inventarios, cuadrar pólizas de importación revisión y control de materiales de oficina y contables.
7. Conciliaciones Bancarias.
8. preparar informes a la gerencia general y a los accionistas cuando estos lo requieran.

### 4. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 4.1. Resultados Principales.

Registrar las operaciones diarias de los movimientos que realiza la empresa para generar los pagos internos, proveedores y presentación de informes de forma mensual. Obligaciones legales, mercantiles y fiscales cumplidas oportunamente en las dependencias

#### 4.2. Marco de Referencia para la Actuación.

##### Normativa aplicable al puesto:

Código de Trabajo, Reglamento Interno, Manuales de Puestos, Procedimientos y políticas.

Políticas de venta adoptadas por la empresa, Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Fondo para pensiones



## 5. PERFIL DE CONTRATACIÓN

### 5.1. Formación Básica. I: Indispensable ó D: Deseable.

Grado Universitario <b>Especialidad:</b> LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
Grado Post - Universitario de Maestría <b>Especialidad:</b>	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

Idioma: <b>Conocimientos de Inglés.</b>	<input type="checkbox"/> I	X <input type="checkbox"/> D
---	----------------------------	------------------------------

### 5.2. Conocimientos Específicos. I: Indispensable ó D: Deseable.

1. CONOCIMIENTOS CONTABLES.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2. CONOCIMIENTO DE LEYES, LABORALES, MERCANTILES, MUNICIPALES Y FISCALES.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3. CONOCIMIENTOS INFORMATICOS.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
4. ACOSTUMBRADO A CUMPLIR METAS.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

### 5.3. Experiencia Previa.

Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (Se ha marcado con una "X" el período de tiempo):

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
AUXILIAR CONTABLE		X			
CONTADOR		X			

### 5.4 RELACIONES DEL PUESTO

CONTACTOS					
	Con quién	Propósito	FRECUENCIA		
			Diaria	Frecuente (2 o 3 veces a la semana)	Esporádica (una vez al mes o c/ 2-3 meses)
Internos	SECRETARIA	INTERCAMBIO DE INFORMACION Y DOCUMENTOS (FACTURAS Y COBROS).	X		
	VENDEDORES	INTERCAMBIO DE INFORMACION Y DOCUMENTOS (FACTURAS Y COBROS).	X		
	SASTRE	ANTICIPO DE SUELDO Y TRABAJO EXTRA.		X	



	GERENTE	PAGOS Y COBROS, INFORMES, FIRMAS Y AUTORIZACION DE DOCUMENTOS.	X		
	MOTORISTA	FACTURAS DE GASOLINA E IMPORTACION, COBROS Y DOCUMENTOS		X	
	AUXILIAR DE SERVICIOS	PROVEERLE MATERIAL DE ASEO Y LIMPIEZA.		X	
Externos	PROVEEDORES	PAGOS Y REVISION DE DOCUMENTOS DE SOPORTE.			X
	INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	TRAMITES MENSUALES Y ANUALES		X	
	BANCOS	REVISION DE CUENTAS CHEQUES, REMESAS, PAGOS, CHEQUES RECHAZADOS.			X



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

### 1. IDENTIFICACION

<b>Nombre / Título del Puesto:</b>	SASTRE
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE
<b>DEPENDENCIA</b>	GERENCIA

#### 1. MISION DEL PUESTO DE TRABAJO

Realizar reparaciones, ajustes a las prendas para dejarlas a la medida y que nuestros clientes queden satisfechos de los productos que les ofrecemos.

### 3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Reducir tallas de pantalones y camisas.
2. Armar y cortar pantalones y camisas.
3. Ranear prendas.
4. Planchar prendas arregladas.
5. Arreglar tiro y pretinas.
6. Hacer corbatas.

### 4. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 4.1. Resultados Principales.

Reparar pantalones y camisas logrando así que los clientes queden satisfechos con sus pedidos.

#### 4.2. Marco de Referencia para la Actuación.

#### Normativa aplicable al puesto:

Código de Trabajo, Reglamento Interno, Manuales de Puestos, Procedimientos y políticas.

### 5. PERFIL DE CONTRATACIÓN

#### 5.1. Formación Básica. I: Indispensable ó D: Deseable.

Nivel Académicos: noveno Grado		
<b>Especialidad:</b> SASTRE	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

Idioma: <b>Conocimientos de Inglés.</b>	<input type="checkbox"/> I	X <input type="checkbox"/> D	
---	----------------------------	------------------------------	--

#### 5.2. Conocimientos Específicos. I: Indispensable ó D: Deseable.



1.	MANEJO DE MÁQUINA PLANA Y RANA.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2.	MANEJO DE MÁQUINA PARA HACER OJALES Y PEGAR BOTONES.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3.	MANEJO DE PATRONES Y MEDIDAS.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
4.	CONOCER DE TELAS E HILOS.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

### 5.3. Experiencia Previa.

Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (Se ha marcado con una "X" el período de tiempo):

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
SASTRE		X			

### 6.4 RELACIONES DEL PUESTO

CONTACTOS					
	Con quién	Propósito	FRECUENCIA		
			Diaria	Frecuente (2 o 3 veces a la semana)	Esporádica (una vez al mes o c/ 2-3 meses)
Internos	VENEDORES	PARA CUALQUIER REPARACION DE ALGUNA PRENDA.	X		
	SECRETARIA	VERIFICA LA CARGA DE TRABAJO.	X		
	CONTADOR	ANTICIPO DE SUELDO Y TRABAJO EXTRA.		X	
	GERENTE	ENTREGA DE REPARACIONES.	X		
	AUXILIAR DE SERVICIOS	LIMPIAR SU AREA DE TRABAJO.		X	





## DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

### 1. IDENTIFICACION

<b>Nombre / Título del Puesto:</b>	AUXILIAR DE SERVICIOS
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE
<b>DEPENDENCIA</b>	GERENCIA

### 2. MISION DEL PUESTO DE TRABAJO

Realizar las labores de limpieza y ambientación de la empresa, como también el refrigerio de los empleados para una mayor productividad de los mismos.

### 3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Realizar tareas de limpieza.
2. Hacer el café.
3. Ordenar la oficina.
4. Atender a los clientes.
5. Lavar baños.
6. Limpiar ventanas.
7. Hacer mandados cerca de la oficina.
8. Regar el jardín.
9. Trasladar mobiliario y equipo.

### 4. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 4.1. Resultados Principales.

Realizar tareas de limpieza, logrando así un clima agradable para trabajar en orden, limpieza y armonía.

#### 4.2. Marco de Referencia para la Actuación.

##### Normativa aplicable al puesto:

Código de Trabajo, Reglamento Interno, Manuales de Puestos, Procedimientos y políticas.

### 5. PERFIL DE CONTRATACIÓN

#### 5.1. Formación Básica. I: Indispensable ó D: Deseable.

Grado Académico			
<b>Especialidad:</b> Noveno Grado	<input type="checkbox"/> I		x <input checked="" type="checkbox"/> D
<b>Especialidad: Actividades de limpieza y aseo</b>	<input type="checkbox"/> I		<input type="checkbox"/> D
Idioma: <b>Conocimientos de Inglés.</b>	<input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D	



## 5.2. Conocimientos Específicos. I: Indispensable ó D: Deseable.

1. MANEJO DE DETERGENTES Y DESINFECTANTES.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2. MANEJO Y USO DE CAFETERA.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3. NOCIONES DE JARDINERÍA.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
4. OPERACIONES BÁSICAS DE MATEMÁTICAS, SUMAR, MULTIPLICAR, DIVIDIR Y RESTAR.	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

## 5.3. Experiencia Previa.

Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (Se ha marcado con una "X" el período de tiempo):

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
Ordenanza	X				

## 5.4 RELACIONES DEL PUESTO

CONTACTOS					
	Con quién	Propósito	FRECUENCIA		
			Diaria	Frecuente (2 o 3 veces a la semana)	Esporádica (una vez al mes o c/ 2-3 meses)
Internos	VENEDORES	SERVIRLES EL CAFE	X		
	SECRETARIA	SERVIRLES EL CAFE	X		
	SASTRE	SERVIRLES EL CAFE		X	
	GERENTE	SERVIRLES EL CAFE	X		
	CONTADOR	PROVEERLE MATERIAL DE ASEO		X	
Externos	PROVEEDORES	ATENDERLOS MIENTRAS ESPERAN			X
	BANCOS	LLEVAR ALGUNA REMESA O PAGO			X



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

### 1. IDENTIFICACION

<b>Nombre / Título del Puesto:</b>	Secretaria Recepcionista
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE
<b>Dependencia</b>	GERENCIA

### 2. MISION DEL PUESTO DE TRABAJO

Servir como un apoyo técnico y logístico para todos los integrantes de la empresa que conlleven al logro de los objetivos.

### 3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Apoyar a los vendedores, efectuando llamadas y cobros a los clientes.
2. Elaboración de facturación.
3. Redacción de cotizaciones, cartas y quedan.
4. Control de visita del vendedor de nuevo ingreso.
5. Citas con los posibles clientes.
6. Organización de la ruta del motorista para efectuar los cobros, entrega de mercadería, ordenes de producción, lista de empaque.
7. Archivo de pago a Proveedores o cuentas por pagar
8. Archivo de Cobros a clientes o Cuentas por Cobrar
9. Archivo en general de documentos.
10. Revisión de Mercadería en cuanto a diseño, logo y N° de prendas.
11. Preparación de mercadería para el despacho.

### 4. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 4.1. Resultados Principales.

- Cotizaciones elaboradas
- Facturas elaboradas
- Archivos completos.
- Citas realizadas.
- Cobros realizados.
- Mercadería despachada

#### 4.2. Marco de Referencia para la Actuación.

##### Normativa aplicable al puesto:

Código De trabajo, Reglamento interno, Manuales de procedimientos, Manual de descripción de Puestos.

### 5. PERFIL DE CONTRATACIÓN

#### 5.1. Formación Básica. I: Indispensable ó D: Deseable.

Grado de estudio <b>Especialidad:</b> BACHILLER Vocacional Secretarial	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
--	------------------------------	----------------------------

Idioma: <b>Conocimientos de Inglés.</b>	<input type="checkbox"/> I	X <input type="checkbox"/> D
---	----------------------------	------------------------------



## 5.2. Conocimientos Específicos. I: Indispensable ó D: Deseable.

1. DOMINIO DE PAQUETES (XP, MICROSOFT OFFICE 2007)	X <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>
2. MANEJO DE CONMUTADOR, COMPUTADORA, FOTOCOPIADORA, IMPRESORA	X <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>
3. CONOCIMIENTO DE ARCHIVO	X <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>
4. CONOCIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	x <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> D <input type="checkbox"/>

## 5.3. Experiencia Previa.

Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (Se ha marcado con una "X" el período de tiempo):

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
EN PUESTOS SIMILARES		X			

## 5.4 RELACIONES DEL PUESTO

CONTACTOS					
Internos	Con quién	Propósito	FRECUENCIA		
			Diaria	Frecuente (2 o 3 veces a la semana)	Esporádica (una vez al mes o c/ 2-3 meses)
	GERENTE GENERAL	-INFORMACIÓN DE UBICACIÓN DE VENDEDORES.	X		
	VENDEDORES	-ELABORAR COTIZACIONES. -APOYO PARA TRATAR CON LOS CLIENTES PARA REALIZAR COBROS.	X		
	CONTADOR	-ELABORACIÓN DE C.CF. -COBROS. -APOYO EN PLANILLAS DE PERSONAL. -REPORTES DE CUENTAS POR COBRAR.	x		
	AUX. DE SERVICIOS	-APOYO DE MANTENIMIENTO A LA OFICINA.	X		
Externos	CLIENTES	-INFORMACIÓN DE PRODUCTO. - COTIZACIONES. -ESTATUS DE PEDIDOS. -FECHA DE ENTREGA. -COBROS.	X	X	

## OTROS ASPECTOS

ALIMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIO.



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

### 1. IDENTIFICACION

<b>Nombre / Título del Puesto:</b>	VENDEDOR
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE DE VENTAS
<b>Dependencia</b>	VENTAS

### 2. MISION DEL PUESTO DE TRABAJO

Alcanzar las metas de ventas propuestas y asignadas al inicio de cada año.

### 3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Elaborar cotizaciones para los clientes.
2. Efectuar las órdenes de producción.
3. Tomar tallas al personal de las empresas de los clientes.
4. Remitir facturas y cobros a los clientes.
5. Realizar los cobros.
6. Atender los reclamos de los clientes (productos con defectos).
7. Llamar a los clientes, concertar citas.
8. Visita a clientes.
9. Llevar pedidos pequeños a los clientes.
10. Elaborar Reportes.
11. Acompañamiento de vendedores nuevos.

### 4. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 4.1. Resultados Principales.

Lograr que exista el máximo de ventas de las que se encuentran programadas.  
Clientes satisfechos.  
Mejorar e incrementar la cartera de clientes.  
Efectuar cobros efectivos.

#### 4.2. Marco de Referencia para la Actuación.

#### Normativa aplicable al puesto:

Código de Trabajo, Reglamento Interno, Manuales de procedimientos, Políticas de venta adoptadas por la empresa.

### 5. PERFIL DE CONTRATACIÓN

#### 5.1. Formación Básica. I: Indispensable ó D: Deseable.

Grado Universitario <b>Especialidad:</b> BACHILLER	<input type="checkbox"/> I	X <input type="checkbox"/> D
Idioma: <b>Conocimientos de Inglés.</b>	<input type="checkbox"/> I	X <input type="checkbox"/> D



### 5.2. Conocimientos Específicos. I: Indispensable ó D: Deseable.

1. EXPERIENCIA EN VENTAS	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2. CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3. EXPERIENCIA EN ATENCIÓN AL CLIENTE	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
4. SER DE MENTE ABIERTA, PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

### 5.3. Experiencia Previa.

Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (Se ha marcado con una "X" el período de tiempo):

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
VENDEDOR		X			

### 5.4 RELACIONES DEL PUESTO

CONTACTOS					
	Con quién	Propósito	FRECUENCIA		
			Diaria	Frecuente (2 o 3 veces a la semana)	Esporádica (una vez al mes o c/ 2-3 meses)
	GERENTE GENERAL	-PRECIOS -CONSULTA DE METAS -ORDENES DE ENTREGA	X		
	SECRETARIA	-COTIZACIONES, - EFECTUAR LLAMADAS A LOS CLIENTES -REPORTE DE NUEVOS CLIENTES	X		
	CONTABILIDAD	-REPORTES DE CUENTAS POR COBRAR		X	
	SASTRE	-REALIZA LOS ARREGLOS DE LOS DEFECTOS		X	
Externos	CLIENTES	-REALIZAR COTIZACIONES -VENTAS -ATENCIÓN A RECLAMOS	X	X	
	EMPRESAS TEXTILES	-COMPRA DE TELA PARA MUESTRARIOS. -COTIZACIONES DE TELA.		X	X



## DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO

### 1. IDENTIFICACION

<b>Nombre / Título del Puesto:</b>	MOTORISTA
<b>Puesto Superior Inmediato:</b>	GERENTE
<b>Dependencia</b>	GERENCIA

### 2. MISION DEL PUESTO DE TRABAJO

Trasladar los productos desde Guatemala a El Salvador, realizando los trámites aduanales de manera pronta y oportuna para la mejor satisfacción de nuestros clientes.

### 3. FUNCIONES / ACTIVIDADES BÁSICAS

1. Conducir los vehículos de la empresa.
2. Dar mantenimiento preventivo a los vehículos.
3. Realizar trámites aduanales para transportar nuestros productos.
4. Informar al gerente de problemas ocurridos tanto al vehículo como a la mercadería.
5. Trasladar la mercadería a nuestros clientes.
6. Elaborar Reportes de kilometraje del vehículo y gasto de combustible.
7. Realizar los respectivos cobros y hacer las remesas.
8. Retirar prendas que necesitan ser reparadas y entregarlas a clientes.
9. Entregar las mercaderías oportunamente.
10. Colaborar con el tallado a los vendedores.

### 4. CONTEXTO DEL PUESTO DE TRABAJO

#### 4.1. Resultados Principales.

Lograr el retiro de la mercadería de forma oportuna de las instalaciones del proveedor cumpliendo con todos los requisitos aduanales exigidos por la ley para la introducción al país y lograr la entrega oportuna de los productos a nuestros clientes obteniendo así la satisfacción de estos.

#### 4.2. Marco de Referencia para la Actuación.

**Normativa aplicable al puesto:**  
 Manuales de procedimientos.  
 Políticas de venta adoptadas por la empresa.

### 5. PERFIL DE CONTRATACIÓN

#### 5.1. Formación Básica. I: Indispensable ó D: Deseable.

Grado Universitario <b>Especialidad:</b> BACHILLER	<input type="checkbox"/> I	X <input type="checkbox"/> D
Idioma: <b>Conocimientos de Inglés.</b>	<input type="checkbox"/> I	x <input type="checkbox"/> D



## 5.2. Conocimientos Específicos. I: Indispensable ó D: Deseable.

1. EXPERIENCIA COMO MOTORISTA Y EN TRAMITES ADUANALES	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
2. CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO EN EL MERCADO	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
3. EXPERIENCIA EN ATENCIÓN AL CLIENTE	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D
4. SER DE MENTE ABIERTA, PARA ENFRENTAR LOS CAMBIOS	X <input type="checkbox"/> I	<input type="checkbox"/> D

## 5.3. Experiencia Previa.

Requiere de la Siguiete Experiencia Previa (Se ha marcado con una "X" el período de tiempo):

PUESTO O TRABAJO PREVIO NECESARIO	HASTA 1 AÑO	DE 1 A 2 AÑOS	DE 2 A 4 AÑOS	DE 4 A 6 AÑOS	MAS DE 6 AÑOS
MOTORISTA		X			
REALIZACION DE TRAMITES EN ADUANAS	X				

## 5.4 RELACIONES DEL PUESTO

CONTACTOS					
	Con quién	Propósito	FRECUENCIA		
			Diaria	Frecuente (2 o 3 veces a la semana)	Esporádica (una vez al mes o c/ 2-3 meses)
	GERENTE GENERAL	-RECIBIR ÓRDENES SOBRE PEDIDOS -ORDENES DE ENTREGA	X		
	SECRETARIA	-ENTREGA DE QUEDAN -RECIBOS ENTREGADOS	X		
	CONTABILIDAD	-REPORTES DE COMBUSTIBLES Y TRÁMITE ADUANALES		X	
	VENDEDORES	-TRASLADO DE ARREGLOS A EMPRESAS		X	
Externos	CLIENTES	-ENTREGA DE PRODUCTOS -ATENCIÓN A RECLAMOS	X	X	
	EMPRESAS TEXTILES	-COMPRA DE TELA PARA MUESTRARIOS. -COTIZACIONES DE TELA.		X	





---

4. Reglamento Interno de Trabajo

# REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO



SEÑORES:

**MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**

Atención: DIRECTOR(A) GENERAL DE TRABAJO

PRESENTE.

**Yo, JULIO CÉSAR REYES ROMERO**, Administrador, del domicilio de la Libertad, con Documento Único de Identidad No. 02051839-0 y Número de Identificación Tributaria 0416-170980-102-2, actuando en calidad de Representante Legal de la **EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.**, con Número de Identificación Tributaria 0614-030307-103-2 y Número de Registro de Contribuyente 178705-4; atentamente por este medio solicitó sea revisado y aprobado el Reglamento Interno de Trabajo de mi representada.

Presento la siguiente documentación:

1. Original y dos copias del Reglamento Interno de Trabajo.

Señalo para oír notificaciones la siguiente dirección: Lotificación Monte Lindo II, Sitio del Niño calle 3. Polígono 2 lote 3, frente a Bodegas de la Despensa Familiar, San Juan Opico departamento de La Libertad. Tel. 2319-3792

San Salvador, diecisiete de mayo de dos mil diez.

**JULIO CÉSAR REYES ROMERO**

Representante Legal.



---

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**  
**EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR S.A. DE C.V**

**CAPÍTULO I**  
**DISPOSICIONES PRELIMINARES**

**ARTICULO 1:** El presente Reglamento Interno de Trabajo tiene por objeto establecer con claridad las reglas de orden técnico y administrativo necesarios y útiles para la buena marcha de las relaciones de trabajo a las que debe de sujetarse tanto la **EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V**, y los trabajadores que laboran para sus ordenes bajo un Contrato Individual de Trabajo.

**ARTÍCULO 2:** La empresa Uniformes Industriales OR, posee sus oficinas en Lotificación Monte Lindo II, Sitio del Niño calle 3. Polígono 2 lote 3, frente a Bodegas de la Despensa Familiar, San Juan Opico departamento de La Libertad, pudiendo cerrar ó establecer oficinas en cualquier lugar del país. Es una Sociedad con fines de lucro, apolíticos, no religiosos. Estatutariamente son fines de la empresa fabricar, distribuir importar y exportar ropa.

**ARTÍCULO 3:** Las principales Autoridades de su organización son:

- a. Junta General de Accionistas;
- b. Administrador único, responsable de conducir la empresa para los fines que ha sido creada;

Los anteriores ejercerán la máxima autoridad en cuanto al cumplimiento de las normas dentro de la empresa; con la potestad de crear, suprimir o modificar las áreas que estimen necesarias.

**ARTÍCULO 4:** La Junta General de Accionistas, designará a la persona o equipo responsable que en ausencia del Representante



Legal representara a la Empresa en caso de ausencia temporal o en cualquier otra circunstancia.

**ARTÍCULO 5:** Para los efectos de este reglamento, se entiende por:

**A. PATRONO:** A LA EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR S.A. DE C.V.

**B. REPRESENTANTES PATRONALES:** El Representante Legal y cualquier miembro que ejerza dentro de la Empresa funciones de dirección, administración, o de ambos géneros. Los representantes patronales obligan al patrono, en las relaciones que tengan con los trabajadores de la Empresa como si éste personalmente hubiera realizado el acto o actos de que se trate.

**C. TRABAJADORES:** Las personas físicas que prestan a la Empresa sus servicios, en forma subordinada y a cambio de una retribución o salario, sea en forma permanente o transitoria, y como consecuencia de una relación laboral o de un contrato de trabajo, verbal o escrito, expreso o tácito, individual o colectivo.

**ARTÍCULO 6:** Todo el personal que labore en la Empresa, debe ser compatible con la misión, visión, principios y valores de la misma.

## CAPÍTULO II

### REQUISITOS DE INGRESO

**ARTICULO 7:** Toda persona que desee ingresar como trabajador a la empresa Uniformes Industriales OR, deberá presentar a la administración de la empresa:

- a. Currículum Vitae actualizado;
- b. Solicitud de empleo firmada, en formulario que al efecto le proporcionará la Empresa;



- c. Someterse a entrevistas, evaluaciones de conocimientos o exámenes que la Empresa estime convenientes para comprobar y determinar la capacidad o aptitud para el puesto solicitado;
- d. Solvencia extendida por la Policía Nacional Civil y la de Antecedentes Penales;
- e. Certificados médicos de buena salud para trabajar en el cargo que solicite y exámenes médicos que la Empresa requiera;
- f. Recomendaciones de trabajos anteriores, si los tuviere o de personas particulares que comprueben su buena conducta y dedicación al trabajo;
- g. Certificados de estudios realizados o título académico de acuerdo con la vacante a la que aplica;
- h. Copia de:
  - i. Documento Único de Identidad, u otro documento de identificación, en caso de los extranjeros o menores de edad;
  - ii. Tarjeta de afiliación del ISSS;
  - iii. Número de Identificación Tributaria;
  - iv. Número Único Previsional NUP.
  - v. Otro documento que en virtud de la plaza a ocupar sea solicitado;
  - vi. Firmar convenio de confidencialidad de la información que maneje el trabajador en virtud de las labores a desempeñar.

En ningún caso la Empresa Uniformes Industriales OR, solicitará la prueba de embarazo, ni el examen de VIH-SIDA.

**ARTÍCULO 8:** En los contratos individuales de trabajo se estipulará que los primeros treinta días son de prueba. Dentro de este término, cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa.



En los casos de ascensos o de traslados, hay también un período de prueba de treinta días, salvo que se convenga un plazo menor, y si el trabajador dentro de dicho plazo no cumpliera con las expectativas de la Empresa Uniformes Industriales OR, para desempeñar las funciones del nuevo puesto deberá ser trasladado al antiguo manteniendo las prestaciones asociadas a este último.

Vencidos los treinta días a que se refiere el inciso primero del presente artículo sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de dar por terminado el contrato, éste continuará hasta finalizar el tiempo respectivo, salvo que las partes hayan fijado plazo para su terminación, en los casos que la ley lo permita.

Luego de transcurrido el plazo, por acuerdo de ambas partes podrán renovar el contrato entre las mismas, y no podrá estipularse período de prueba en el nuevo contrato.

**ARTICULO 9:** Todo trabajador de la Empresa Uniformes Industriales OR, está amparado por un contrato de trabajo escrito, que contiene, en términos amplios, las cláusulas y estipulaciones particulares que regulen la prestación de servicios. (Anexo 14)

**ARTICULO 10:** Tiene la condición de contrato de trabajo, el documento denominado CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, en el que se consigna las condiciones de contratación y la firma del trabajador.

**ARTICULO 11:** El contrato individual de trabajo se probará con el documento respectivo y de no existir, se presume su existencia entre la Empresa y quienes le presten sus servicios personales, al probar la subordinación.



**ARTICULO 12:** Además de los contratos a plazo fijos, se suscribirán contratos por obra determinada, de temporada, ocasionales y eventuales, los cuales se regirán por los principios legales establecidos en el código de trabajo.

**ARTÍCULO 13:** El personal que labora para la Empresa Uniformes Industriales OR, se divide de acuerdo a sus funciones en dos categorías:

- a. ADMINISTRATIVO Y COORDINADORES: trabajadores con cargo de dirección y administrativo.
- b. VENDEDORES Y PROMOTORES: trabajadores que laboran como Vendedores y en el área de ventas y promoción.

### **CAPITULO III DÍAS Y HORAS DE TRABAJO**

**ARTICULO 14:** La jornada ordinaria de trabajo se divide en dos clases:

- a) DIURNAS: La cual no comprenderá más de ocho horas diarias, ni más de cuarenta y cuatro horas en la semana.
- b) NOCTURNAS. Esta no comprenderá más de siete horas al día, ni más de treinta y nueve horas a la semana.

Las horas diurnas son comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día. Y las nocturnas de las diecinueve horas de un día a las seis horas del siguiente día.

La jornada de trabajo que comprenda más de cuatro horas nocturnas será considerada toda la jornada como nocturna para efectos de duración.

**ARTICULO 15:** Las labores que se desempeñen en horario nocturno se remunerarán con un recargo del veinticinco por ciento sobre el salario ordinario de las horas diurnas.



**ARTICULO 16:** El personal que desempeña sus labores en las oficinas de la Empresa Uniformes Industriales OR, lo hará bajo el siguiente horario:

Lunes a Viernes: De 8:00 a.m. a 12:00 m. y de 13:00 p.m. a 17:00 p.m.

Todos los trabajadores de la Empresa Uniformes Industriales OR, tienen la obligación de presentarse y retirarse de sus labores a la hora exacta de acuerdo a su horario de trabajo establecido.

**ARTICULO 17:** Se considera tiempo efectivo de trabajo aquél en que los trabajadores permanezcan bajo las órdenes o dirección inmediata o delegada de la empresa.

**ARTICULO 18:** Cuando por común acuerdo entre las partes, los trabajadores podrán laborar en horas extraordinarias, hasta por el máximo de horas permitido por la Ley.

El trabajador que labora jornada extraordinaria tiene derecho a que se le pague con un cien por ciento adicional al valor de la hora ordinaria de que se trate, debiendo estar autorizadas por el jefe inmediato superior.

**ARTICULO 19:** Se considerará interrupción de labores cuando por caso fortuito o fuerza mayor los servicios se dejen de prestar por un plazo que no exceda de tres días. Si las consecuencias del caso fortuito o fuerza mayor fueran imputables a la empresa Uniformes Industriales OR, ésta pagará a los trabajadores afectados el equivalente a los salarios ordinarios completos que dejaren de devengar durante la interrupción; en caso contrario, la obligación de la empresa Uniformes Industriales OR, será sólo la de pagar el equivalente al cincuenta por ciento de dichos salarios.





Si el caso fortuito o la fuerza mayor produjeren únicamente la reducción de la jornada ordinaria de trabajo las consecuencias de aquéllos imputables a la empresa Uniformes Industriales OR, ésta tendrá la obligación de pagar a los trabajadores afectados, además del salario por el tiempo trabajado, un equivalente al que dejaren de devengar por la reducción, cualquiera que fuere el tiempo que esta última durare. Si las consecuencias del caso fortuito o fuerza mayor no fueren imputables a la empresa Uniformes Industriales OR, la obligación de éste será la de pagar a los trabajadores afectados, además del salario por el tiempo trabajado, un equivalente al cincuenta por ciento del que dejaren de devengar por la reducción, hasta por un plazo máximo de tres días. Pasados éstos, los trabajadores sólo devengarán el salario correspondiente al tiempo que trabajen.

## **CAPÍTULO IV**

### **HORAS DESTINADAS PARA LA COMIDA**

**ARTICULO 20:** Los trabajadores tomaran sus alimentos en el lapso que media entre la primera y segunda parte de dichas jornadas (de 12:00 m. a 1:00 p.m.). El tiempo anterior se considerará tiempo de trabajo efectivo, lo mismo que el de las pausas indispensables para descansar, satisfacer otras necesidades fisiológicas, así como todo aquel tiempo que el trabajador esté a disposición de la Empresa Uniformes Industriales OR, dentro de la jornada de trabajo.

## **CAPÍTULO V**

### **LUGAR, DÍA Y HORA PARA EL PAGO DE LOS SALARIOS, COMPROBANTES DE PAGO.**

**ARTÍCULO 21:** Salario es la retribución en dinero que la Empresa Uniformes Industriales OR, está obligado a pagar al trabajador por los servicios que le presta en virtud de un contrato de trabajo.



Considerase integrante del salario, todo lo que recibe el trabajador en dinero y que implique retribución de servicios, cualquiera que sea la forma o denominación que se adopte, como los sobresueldos y bonificaciones habituales; remuneración del trabajo extraordinario, remuneración del trabajo en días de descanso semanal o de asueto, participación de utilidades.

No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador de la Empresa Uniformes Industriales OR, como las bonificaciones y gratificaciones ocasionales y lo que recibe en dinero, no para su beneficio, ni para subvenir a sus necesidades, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como los gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo u otros semejantes, ni tampoco las prestaciones sociales de que trata el Código de Trabajo.

**ARTÍCULO 22:** El salario se estipulará libremente; pero no será inferior al mínimo fijado de las maneras establecidas en el Código de Trabajo.

**ARTÍCULO 23:** El pago del salario se realizará en la fecha convenida, en la establecida en este reglamento interno de trabajo, en la acostumbrada o de conformidad a las reglas siguientes:

- a. Si se hubiere estipulado por unidad de tiempo, al vencimiento del período correspondiente, como semana, quincena, mes o el día hábil inmediato anterior;
- b. Si se hubiere estipulado por unidad de obra, sistema mixto, por tarea, o a destajo, dentro de los dos días siguientes al de la entrega o recuento respectivo; y
- c. Si se hubiere estipulado por comisión, al ser liquidada, operación esta que hará la empresa en forma individual o general, por lo



menos cada quince días.

En circunstancias especiales, calificadas previamente por el Director General de Trabajo, los plazos a que se refiere este artículo podrán ampliarse sin que esta ampliación pueda exceder de seis días.

**ARTICULO 24:** La Empresa Uniformes Industriales OR, pagará el salario de sus empleados de manera oportuna, íntegra y personal.

**ARTÍCULO 25:** Uniformes Industriales OR, paga salario de forma quincenal en las fechas 15 y 30 de cada mes, mediante depósito bancario en cuenta de Ahorro o Corriente del banco.

Cuando el día de pago coincida con un día de asueto o descanso semanal, este se efectuara el día hábil inmediato anterior.

El pago de salario se verificará por medio de planilla y recibos firmados por los trabajadores en forma escrita.

**ARTICULO 26:** El salario no se puede compensar. Podrá retenerse hasta en un veinte por ciento para cubrir en conjunto obligaciones alimenticias, cuotas sindicales, cotización al seguro social e impuestos.

**ARTICULO 27:** La empresa Uniformes Industriales OR, está obligada a llevar planillas o recibos de pago en donde consten, según el caso, los salarios ordinarios y extraordinarios devengados por cada trabajador; las horas ordinarias y extraordinarias laboradas en jornadas diurnas o nocturnas; y los días hábiles, de asueto y de descanso en que laboren. También constarán los salarios que en forma de comisión se hayan devengado y toda clase de cantidades pagadas.

Dichos documentos deberán ser firmados por el trabajador y si éste no supiere o no pudiere, deberá estampar la huella digital del pulgar de la mano derecha o a falta de éste la de cualquier dedo.



El trabajador recibirá si lo solicita, una copia de sus recibos de pago, en la que se hará constar todos los elementos de su remuneración y de los descuentos que se han practicado sobre la misma.

**ARTICULO 28:** Deberá remunerarse con salario básico de un día aquél en que sólo se laboren las horas necesarias para completar la semana laboral.

**ARTICULO 29:** Los reclamos que se originen en materia de pago de salarios deben presentarse para su rápida revisión y corrección si procediere, ante el área de recursos humanos, a partir del siguiente día hábil de realizado el pago.

## **CAPÍTULO VI DESCANSO SEMANAL**

**ARTICULO 30:** Todo trabajador tiene derecho a un día de descanso remunerado por cada semana laboral.

El trabajador que no complete su semana laboral sin causa justificada de su parte, no tendrá derecho a la remuneración establecida en el inciso anterior.

**ARTICULO 31:** El día de descanso semanal es el domingo; sin embargo, en los casos de trabajo continuo que por la índole de las actividades de la empresa Uniformes Industriales OR, se deba laborar normalmente en día domingo, ésta tiene la facultad de señalar a sus trabajadores el día de descanso que les corresponda en la semana. Cuando las necesidades lo requieran, la empresa Uniformes Industriales OR, para señalar a sus trabajadores un día de descanso



distinto del domingo, deberá solicitar autorización al Director General de Trabajo.

**ARTICULO 32:** Los trabajadores que de común acuerdo con la empresa Uniformes Industriales OR, trabajen en el día que legal o contractualmente se les haya señalado para su descanso semanal, tendrán derecho al salario básico correspondiente a ese día, más una remuneración del cincuenta por ciento como mínimo, por las horas que trabajen y a un día de descanso compensatorio remunerado.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará tomando como base el salario extraordinario que les corresponde por la jornada de ese día, según lo dispuesto en el inciso anterior.

**ARTICULO 33:** El día de descanso compensatorio, será remunerado con salario básico y deberá concederse en la misma semana laboral o en la siguiente.

El día de descanso compensatorio se computará como de trabajo efectivo para los efectos de completar la semana laboral en que quedare comprendido.

## CAPÍTULO VII

### ASUETOS

**ARTICULO 34:** Se establecen como días de asueto remunerado los siguientes:

- a) Primero de enero;
- b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa;
- c) Primero de mayo;



- d) Seis de agosto;
- d) Quince de septiembre;
- e) Dos de noviembre; y
- f) Veinticinco de diciembre.

Además se establecen el tres y cinco de agosto en la ciudad de San Salvador; y en el resto de la República, el día principal de la festividad más importante del lugar, según la costumbre.

**ARTICULO 35:** Toda modificación, supresión o reforma que por Decreto Legislativo se hiciere de los días de asueto de las y los trabajadores, quedará incorporada de pleno derecho en el anterior artículo, teniendo efecto dicha modificación, supresión o reforma, desde el día en que entre en vigencia el decreto correspondiente.

**ARTICULO 36:** El día de asueto debe remunerarse con salario básico, calculado de acuerdo con las reglas establecidas en la letra a) del artículo 142 del Código de Trabajo.

Si el salario se hubiere estipulado por semana, quincena, mes u otro período mayor, se presume que en su monto está incluida la remuneración del día de asueto.

**ARTICULO 37:** Los trabajadores que de común acuerdo con la empresa Uniformes Industriales OR, trabajen en día de asueto, devengarán un salario extraordinario integrado por el salario ordinario más un recargo del ciento por ciento de éste.

Si trabajan en horas extraordinarias, el cálculo para el pago de los recargos respectivos se hará en base al salario extraordinario establecido en el inciso anterior.



**ARTICULO 38:** Si coincidiera un día de asueto con el día de descanso semanal, el trabajador tendrá derecho únicamente a su salario básico; pero si trabajare en dicho día, tendrá derecho a la remuneración especial que establece el artículo anterior y al correspondiente descanso compensatorio remunerado.

## **CAPÍTULO VIII VACACIONES**

**ARTICULO 39:** Todo trabajador que labore para la empresa Uniformes Industriales OR, tendrá derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un treinta por ciento del mismo, el cual será pagado en cada período.

Para efectos del goce de las vacaciones, estas serán fraccionadas en tres períodos dentro del año de trabajo con un mínimo de cinco días cada uno: el primer período se otorgará en Semana Santa, el segundo en las Fiestas Patronales de San Salvador y el último en Navidad y Año Nuevo. La Empresa Uniformes Industriales OR, notificará la iniciación de cada período por lo menos con treinta días de anticipación.

**ARTÍCULO 40:** Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de prestación por vacaciones, se tomará en cuenta:

1. El salario básico que devengue a la fecha en que deba gozar de ellas, cuando el salario hubiere sido estipulado por unidad de tiempo.
2. El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores



a la fecha en que deba gozar de ellas, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

**ARTÍCULO 41:** Los días de asueto y de descanso semanal que quedaren comprendidos dentro del periodo de vacaciones no prolongarán la duración de estas; pero las vacaciones no podrán iniciarse en tales días. Los descansos semanales compensatorios no podrán incluirse dentro del periodo de vacaciones.

**ARTÍCULO 42:** Todo trabajador, para tener derecho a vacaciones, deberá acreditar el mínimo de doscientos días trabajados en el año establecido en el Código de Trabajo.

**ARTÍCULO 43:** Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para la empresa Uniformes Industriales OR, o cuando el trabajador fuere despedido de hecho sin causa legales, tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que de manera proporcional al tiempo trabajado le corresponde en concepto de vacaciones. Pero si ya hubiese terminado el año continuo de servicio, aunque el contrato terminare en responsabilidad para la empresa Uniformes Industriales OR, esta deberá pagar al trabajador la retribución a que tiene derecho en concepto de vacaciones.

**ARTÍCULO 44:** Se prohíbe compensar las vacaciones en dinero o en especies. Y a la obligación de la empresa Uniformes Industriales OR, de dar las vacaciones, corresponden al trabajador la obligación de tomarlas.





---

## CAPÍTULO IX

### AGUINALDOS

**ARTÍCULO 45:** La empresa Uniformes Industriales OR, está obligada a dar a sus trabajadores en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

**ARTÍCULO 46:** La empresa Uniformes Industriales OR, estará obligada al pago completo de la prima de aguinaldo cuando el trabajador tuviera un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieran un año de servir a Uniformes Industriales OR, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

**ARTÍCULO 47:** La cantidad mínima que deberá pagarse al trabajador como prima en concepto de aguinaldo será:

1. Para quien tuviere un año o más y menos de tres años de servicio, la prestación equivalente al salario de diez días.
2. Para quien tuviere tres años o más y menos de diez años de servicio, la prestación equivalente al salario de quince días.
3. Para quien tuviere diez o más años de servicio, una prestación equivalente al salario de dieciocho días.

**ARTÍCULO 48:** Para calcular la remuneración que el trabajador debe recibir en concepto de aguinaldo, se tomará en cuenta:

1. El salario básico que devengue a la fecha en que debe pagarse el aguinaldo cuando el salario hubiese sido estipulado por



unidad de tiempo.

2. El salario básico que resulte de dividir los salarios ordinarios que el trabajador haya devengado durante los seis meses anteriores a la fecha, en que debe pagarse el aguinaldo, entre el número de días laborables comprendidos en dicho período, cuando se trate de cualquier otra forma de estipulación del salario.

**ARTÍCULO 49:** La prima a cancelar en concepto de aguinaldo debe entregarse a los trabajadores que tienen derecho a ella y deberá pagarse en el lapso comprendido ente el doce y el veinte de diciembre de cada año.

**ARTÍCULO 50:** Perderán totalmente el derecho al aguinaldo los trabajadores que en dos meses sean o no consecutivos, del periodo comprendido entre el doce de diciembre del año anterior y el once de diciembre del año en que habría de pagarse la prima, hayan tenido en cada uno de dichos meses más de tres faltas de asistencia injustificadas al trabajo, aunque estas fueren solo de mediodía.

**ARTÍCULO 51:** Cuando se declare terminado un contrato de trabajo con responsabilidad para la empresa Uniformes Industriales OR, o cuando el trabajador fuere despedido de hecho sin causa legal, antes del doce de diciembre el trabajador tendrá derecho a que se le pague la remuneración de los días que, de manera proporcional al tiempo, trabajado, le corresponda en concepto de aguinaldo.



## CAPÍTULO X

### OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES

**ARTÍCULO 52:** Son obligaciones de los trabajadores:

- a. Desempeñar el trabajo convenido.
- b. Obedecer las instrucciones que reciban.
- c. Desempeñar el trabajo con diligencia y eficiencia apropiadas y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- d. Guardar rigurosa reserva de los secretos de la empresa Uniformes Industriales OR, de los cuales tuvieren conocimiento por razón de su cargo y sobre los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a Uniformes Industriales OR.
- e. Observar buena conducta en el lugar de trabajo o en el desempeño de sus funciones.
- f. Restituir a la empresa Uniformes Industriales OR, en el mismo estado en que se le entregó, los materiales que éste le haya proporcionado para el trabajo y que no hubiere utilizado, salvo que dichos materiales se hubieren destruido o deteriorado por caso fortuito o fuerza mayor o por vicios provenientes de su mala calidad o defectuosa fabricación.
- g. Conservar en buen estado los instrumentos, maquinarias y herramientas de propiedad de la empresa Uniformes Industriales OR que estén a su cuidado, sin que en ningún caso deban responder del deterioro ocasionado por el uso natural de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de su mala calidad o defectuosa fabricación.
- h. Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente dentro de la empresa Uniformes Industriales OR, peligren la integridad personal o los intereses de la empresa o de sus compañeros de trabajo.
- i. Someterse a examen médico cuando fueren requeridos por la empresa Uniformes Industriales OR, o por las autoridades



- administrativas con el objeto de comprobar su estado de salud;
- j. Observar estrictamente todas las prescripciones concernientes a higiene y seguridad establecidas por las leyes, reglamentos y disposiciones administrativas; y las que indique la empresa Uniformes Industriales OR, para seguridad y protección de los trabajadores y de los lugares de trabajo;
  - k. Prestar los servicios personalmente, en forma regular y continua, de acuerdo con el respectivo contrato o relación laboral, dentro de la jornada de trabajo, bajo la dirección de empresa Uniformes Industriales OR, o de sus representantes a cuya autoridad están sujetos en todo lo concerniente al trabajo;
  - l. Ejecutar las labores que se les encomienden, siempre que sean compatibles con sus aptitudes, estado y condición, con la intensidad, cuidado, dedicación y esmero apropiados, en forma, tiempo y lugar convenidos, concentrando la atención en la labor que está realizando, a fin de que la misma resulte de la mejor calidad posible;
  - m. Responder económicamente de los daños que causen intencionalmente o que se deban a su negligencia o descuido manifiesto y absolutamente inexcusable.
  - n. Guardar los secretos técnicos, comerciales, así como cualesquiera otros análogos cuya divulgación pueda perjudicar los intereses de la empresa Uniformes Industriales OR.
  - o. Rendir los informes que se les soliciten.
  - p. Firmar el libro de asistencia de labores en forma diaria.
  - q. Presentarse en su lugar de trabajo a la hora señalada de acuerdo a su contrato de trabajo.
  - r. Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo; y
  - s. Todas las que les impongan el Código de Trabajo y demás fuentes de obligaciones laborales.



**ARTÍCULO 53:** Además de las prohibiciones que señala Código de Trabajo, queda absolutamente prohibido a los trabajadores:

- a. Ocupar tiempo, dentro de la jornada de trabajo, para asuntos ajenos a las labores que les han sido encomendadas.
- b. Trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición análoga.
- c. Hacer durante el trabajo propaganda político electoral, o ejecutar cualquier otro acto que signifique coacción de las libertades que establece la Constitución Política de la República.
- d. Recibir en horas de trabajo visitas de carácter personal, salvo casos urgentes.
- e. Distraer con cualquier clase de juegos o bromas a sus compañeros de trabajo, o quebrantar la cordialidad y mutuo respeto que deben ser normas en las relaciones del personal de la empresa Uniformes Industriales OR, así como mantener conversaciones innecesarias con éstos o con terceras personas en perjuicio, o con demora de las labores que están ejecutando.
- f. Utilizar aparatos eléctricos o electrónicos como televisores, juegos de video o similares para usarlos durante la jornada de trabajo.
- g. Proferir insultos o usar vocabulario soez.
- h. Usar utensilios, máquinas, útiles, materiales y herramientas propiedad de la empresa para fines ajenos a la realización del trabajo.
- i. Hacer negocios personales dentro del centro de trabajo.
- j. Introducir o sacar paquetes personales de la empresa Uniformes Industriales OR, sin mostrar su contenido a los representantes patronales cuando les sea solicitado.
- k. Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por la Ley, o cuando se trate de instrumentos punzantes, cortantes o punzo cortantes que formen parte de las herramientas y útiles propios del trabajo.



- l. Tratar de resolver por medio de la violencia, de hecho o de palabra, las dificultades que surjan durante la realización del trabajo o permanencia en la empresa Uniformes Industriales.
- m. Intervenir oficiosamente cuando un jefe llame la atención a un subalterno.
- n. Realizar actos de acoso sexual y conductas inmorales.

## CAPÍTULO XI

### OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE UNIFORMES INDUSTRIALES

**ARTÍCULO 54:** Entre las obligaciones que tiene cumplir la empresa Uniformes Industriales OR, son:

- a. Pagar al trabajador el salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos en el capítulo v de este reglamento.
- b. Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo; así como las herramientas y útiles adecuados para el desempeño de las labores, cuando no se haya convenido que el trabajador proporcione estos últimos;
- c. Proporcionar lugar seguro para la guarda de las herramientas y útiles del trabajador, cuando estos necesariamente deban mantenerse en el lugar donde se prestan los servicios. En este caso, el inventario de herramientas y útiles deberá hacerse siempre que cualquiera de las partes lo solicite;
- d. Guardar la debida consideración a los trabajadores, absteniéndose de maltratos de obra o de palabra;
- e. Conceder licencia remunerada al trabajador:
  - i. Matrimonio del trabajador, 2 días;
  - ii. Para cumplir obligaciones de carácter público establecidas por la ley u ordenadas por autoridad competente. En estos



- casos Uniformes Industriales OR, deberá pagar al trabajador una prestación equivalente al salario ordinario que habría devengado en el tiempo que requiera el cumplimiento de las obligaciones dichas;
- iii. Para cumplir las obligaciones familiares que racionalmente reclamen su presencia, como en los de muerte o enfermedad grave de su cónyuge, de sus ascendientes y descendiente, lo mismo que cuando se trate de personas que dependen económicamente de él y que aparezcan nominadas en el respectivo contrato de trabajo o en su defecto, en cualquier registro de la empresa. Esta licencia durará el tiempo necesario, pero la empresa Uniformes Industriales OR, solamente estará obligada a reconocer como esta causa una prestación equivalente al salario ordinario de dos días en cada mes calendario y en ningún caso, más de quince días en un mismo año calendario.
  - f. Pagar al trabajador los gastos de ida y vuelta cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su lugar de trabajo.
  - g. La empresa Uniformes Industriales OR, contratará como mínimo por cada veinticinco trabajadores que tenga a su servicio, a una persona con discapacidad y formación profesional, apta para desempeñar el puesto de trabajo de que se trate.
  - h. Cumplir con el correspondiente reglamento interno de trabajo, y todas las leyes que les imponga las demás fuentes de obligaciones laborales.

**ARTÍCULO 55:** Entre las prohibiciones aplicables a la empresa Uniformes Industriales OR, son:

- a. Exigir a sus trabajadores que compren artículos de cualquier clase de establecimiento o a personas determinadas, sea al crédito ó al contado;
- b. Exigir o aceptar de los trabajadores gratificaciones para que se les admita en el trabajo o para obtener algún privilegio o concesión que se le relacione con las condiciones de trabajo;
- c. Tratar de influir en sus trabajadores en cuanto al ejercicio de sus derechos políticos o convicciones religiosas;
- d. Tratar de influir en sus trabajadores en lo relativo al ejercicio del derecho de Asociación profesional;
- e. Hacer por medio directo o indirecto discriminaciones entre los trabajadores por sus condiciones de sindicalizados, razas, sexo, condición social o tomar represalias contra ellos por el mismo motivo;
- f. Retener las herramientas y objetos que pertenezcan a sus trabajadores, para garantizar el cumplimiento de las obligaciones de éste, o para hacerse pago a título de indemnización por los daños y perjuicios que le hubieren ocasionado o por cualquier otra causa;
- g. Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores;
- h. Dirigir los trabajos en estado de embriaguez, bajo influencia de narcótico o drogas enervantes o en cualquier otra condición anormal análoga;
- i. Pagar el salario con fichas, vales, pagarés, cupones, cualesquiera otros símbolos que no sean moneda de curso legal;
- j. Reducir directa o indirectamente, los salarios que pagan, así como suprimir o mermar las prestaciones sociales que suministran a sus trabajadores salvo que exista causa legal;
- k. Ejecutar cualquier acto que directa o indirectamente tienda a restringir los derechos a este reglamento y demás fuentes de obligaciones laborales que confieren a los trabajadores;



- l. Exigir a las mujeres trabajadoras, que se sometan a exámenes para comprobar si se encuentran en estado de gravidez;
- m. Exigir a los trabajadores la prueba del VIH SIDA, durante la vigencia del contrato de trabajo;
- n. Realizar por medios directos o indirectos cualquier distinción, exclusión y/o restricción entre los trabajadores, por su condición de VIH/SIDA, así como divulgar su diagnóstico.

## CAPÍTULO XII

### LABORES QUE NO DEBEN EJECUTAR, MUJERES Y MENORES DE EDAD

**ARTICULO 56:** El trabajo de los menores de dieciocho años de edad debe ser especialmente adecuado a su edad, estado físico y desarrollo.

**ARTICULO 57:** Se prohíbe el trabajo de los menores de dieciocho años en labores peligrosas o insalubres.

Sin embargo, se podrá autorizar el trabajo de menores a partir de la edad de dieciséis años, siempre que quedan plenamente garantizadas su salud, seguridad y moralidad y que éstos hayan recibido instrucción o formación profesional adecuada y específica en la rama de la actividad correspondiente.

Los tipos de empleo o de trabajo a que se aplica el presente Artículo, serán determinados por la reglamentación del Código de Trabajo, previa consulta del Consejo Superior de Trabajo.

**ARTÍCULO 58:** La jornada de los menores de dieciséis años de edad, no podrá ser mayor de seis horas diarias y treinta y cuatro semanales, en cualquier clase de trabajo, Asimismo no podrán trabajar más de dos horas extraordinarias en un día.

Los menores de dieciocho años no podrán trabajar en horas nocturnas.

**ARTÍCULO 59:** Los menores de catorce años y los que habiendo cumplido esa edad, sigan sometidos a la enseñanza obligatoria, no podrán ser ocupados en trabajo alguno.

Se autoriza el trabajo de los menores a partir de los doce años, a condición que se trate de trabajos ligeros y que éstos:

- a. No sean susceptibles de perjudicar su salud o desarrollo; y
- b. No sean de tal naturaleza que puedan perjudicar su asistencia a la escuela, su participación en programas de orientación o formación profesional aprobados por la autoridad competente o el aprovechamiento de la enseñanza que reciben.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social podrá conceder, previa consulta con las organizaciones de trabajadores y de trabajadores interesados, cuando tales organizaciones existan, excepciones individuales a la prohibición de ser admitido al empleo o de trabajar que prevé el presente Artículo, con finalidades tales como participar en representaciones artísticas.

**ARTICULO 60:** Se prohíbe a la empresa Uniformes Industriales OR, destinar mujeres embarazadas a trabajos que requieran esfuerzos físicos incompatibles con su estado.

Se presume que cualquier trabajo que requiera un esfuerzo físico considerable, es incompatible con el estado de gravidez después del cuarto mes de embarazo.

**ARTICULO 61:** Desde que comienza el estado de gravidez, hasta que concluya el descanso post- natal, el despido de hecho o el despido con juicio previo no producirán la terminación del contrato de la mujer trabajadora, excepto cuando la causa de éstos haya sido anterior al



embarazo; pero aun en este caso, sus efectos no tendrán lugar sino hasta inmediatamente después de concluido el descanso antes expresado.

## **CAPÍTULO XIII**

### **EXAMENES MÉDICOS Y MEDIDAS PROFILÁCTICAS**

**ARTICULO 62:** Cuando a juicio de la Dirección General de Previsión Social la naturaleza de la actividad ofrezca algún riesgo para la salud, vida o integridad física del trabajador, es obligación de los patronos mandar a practicar exámenes médicos o de laboratorio a sus trabajadores.

**ARTICULO 63:** Los trabajadores deberán someterse a exámenes médicos o de laboratorio cuando fueren requeridos por la empresa Uniformes Industriales OR, o por las autoridades administrativas, con el objeto de comprobar su estado de salud.

**ARTICULO 64:** Los trabajadores deben ser destinados a desempeñar aquellos trabajos más adecuados a su estado de salud y su capacidad física, con base en los exámenes médicos correspondientes.

**ARTICULO 65:** Lo establecido en las disposiciones anteriores se entenderán sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 317 del Código de Trabajo.

## **CAPÍTULO XIV**

### **SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO**

**ARTÍCULO 66:** En caso de accidente de trabajo o enfermedad grave, la empresa Uniformes Industriales OR, adoptará las medidas necesarias



para que el accidentado o enfermo pueda ser trasladado inmediatamente al ISSS cuando la urgencia del caso lo exigiera. Además:

- a. La empresa Uniformes Industriales OR, mantendrá y pondrá en práctica en los lugares de trabajo, todas las medidas de higiene y seguridad que juzgue adecuadas para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores.
- b. Todos los trabajadores están obligados a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones pertinentes que se dictamine en lo referente al uso y conservación de equipo de protección personal que sean suministrados.

Toda persona dentro de las instalaciones de la empresa Uniformes Industriales OR, estará obligada a cumplir con las normas sobre seguridad e higiene y con las recomendaciones técnicas, en lo que se refiere: al uso y conservación del equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo, así como a cumplir con todas aquellas indicaciones e instrucciones que tengan por finalidad proteger su vida, salud e integridad corporal.

## **CAPÍTULO XV BOTIQUÍN**

**ARTICULO 67:** La empresa Uniformes Industriales OR, mantendrá en las oficinas para uso gratuito de todos los trabajadores a su servicio, un botiquín equipado con los medicamentos necesarios, en forma que determine la Dirección General de Previsión Social.

## **CAPÍTULO XVI PRESTACIONES CUBIERTAS POR EL ISSS**

**ARTICULO 68:** En virtud de que la empresa Uniformes Industriales OR, está sujeta al Régimen del Seguro Social, esta quedará exenta de



las prestaciones que le impongan el Código de Trabajo y otras leyes a favor de los trabajadores, en la medida en que sean cubiertas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social.

No obstante lo señalado anteriormente, si por disposiciones reguladas en los contratos de trabajo o contenidas en el Reglamento, la empresa Uniformes Industriales OR, estuviera obligado a proporcionar prestaciones superiores a las concedidas por el Instituto Salvadoreño del Seguro Social, los trabajadores podrán reclamarle la parte que no recibieron del mencionado Instituto.

## **CAPÍTULO XVII**

### **PETICIONES, RECLAMOS Y MODO DE RESOLVERLOS**

**ARTICULO 70:** Las peticiones y reclamos deberán ser dirigidas por el trabajador, en la brevedad posible, a su jefe inmediato superior en forma verbal o escrita, quien deberá dar respuesta o solución al asunto expuesto en un lapso máximo de setenta y dos horas; si el caso no fuere o no pudiere ser resuelto por su jefe inmediato superior, el trabajador deberá dirigirse de manera escrita al superior de este y así sucesivamente, quedando en última instancia la junta de accionistas.

## **CAPÍTULO XVIII**

### **DISPOSICIONES DISCIPLINARIAS Y MODO DE APLICARLAS**

**ARTICULO 71:** El incumplimiento de las obligaciones y la transgresión de las prohibiciones por parte de los trabajadores, se clasificarán para efectos de gravedad así:

- a.** Faltas Leves: Cuando incumpla las obligaciones contenidas en el art. 52 literales c, e, k y l de este reglamento. Además, aquellas

situaciones análogas que a criterio de Uniformes Industriales sean consideradas como faltas leves.

- b.** Faltas Graves: Cuando incumpla las obligaciones contenidas en el art. 53 literales a, b, c, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n de este reglamento. Además, aquellas situaciones análogas que a criterio de la empresa Uniformes Industriales OR, sean consideradas como faltas graves.

**ARTICULO 72:** El incumplimiento a las disposiciones del presente reglamento se sancionará según la gravedad de la falta, reincidencia, conducta anterior y eficiencia del trabajador en cuestión a juicio de la administración, así:

- a. Amonestación verbal;
- b. Amonestación escrita;
- c. Suspensión de labores sin goce de salario, hasta un día;
- d. Suspensión de labores sin goce de salario por más de un día y hasta treinta, previa autorización del Director General de Inspección de Trabajo;
- e. Terminación de Contrato Individual de Trabajo sin Responsabilidad para la parte Patronal.

**ARTICULO 73:** La amonestación verbal será de aplicación:

Cuando el trabajador, en forma expresa o tácita, cometa alguna falta leve según lo establecido en el artículo 71 literal "a" del presente reglamento.

**ARTICULO 74:** La amonestación escrita será de aplicación:

- a. Cuando se haya amonestado al trabajador en los términos del artículo anterior e incurra nuevamente en la misma falta, o la gravedad de la misma, en un periodo de tres meses contados a partir de la amonestación inmediata anterior;
- b. Cuando realizare una falta grave según lo establecido en el art. 71



literal "b" del presente reglamento.

**ARTICULO 75:** La suspensión de labores sin goce de salario de uno hasta por treinta días será de aplicación; previa autorización del Director General de Inspección de Trabajo de conformidad al artículo 305 del Código de Trabajo.

- a. Cuando el trabajador, habiendo sido amonestado por escrito en un periodo de seis meses a partir de la amonestación inmediata anterior, incurriere en la falta que motivó dicha amonestación escrita u otra de la misma gravedad;
- b. Cuando el trabajador cometa alguna falta de tal gravedad que no amerite del despido y no se encuentre sancionada de manera especial por otra disposición.

**ARTICULO 76:** Terminación del Contrato Individual de Trabajo sin responsabilidad para la parte Patronal, será de aplicación cuando el trabajador incurra en las Causales del artículo 50 del Código de Trabajo.

## CAPITULO XIX

### DISPOSICIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIA

**ARTICULO 80:** En caso de incapacidad la Institución pagará al trabajador veinticinco por ciento del salario diario a partir del cuarto día de incapacidad por enfermedad común; siempre y cuando éstos no sean cubiertos por el ISSS.

**ARTICULO 82:** Permiso de tres días con goce de sueldo por fallecimiento de familiares (hijos, esposo(a), hermanos(as) y padres).



**ARTICULO 84:** Uniformes Industriales OR, indemnizará a sus trabajadores con un monto equivalente a un salario básico mensual, en los siguientes casos:

- a. Por despido de hecho sin causa justificada.
- b. Al momento en que los trabajadores gozan sus vacaciones

En el caso de los trabajadores que a la fecha de la indemnización no cumplieren con el año de servicio, esta se pagará de manera proporcional a la fracción del año. En ningún caso la indemnización será menor del equivalente al salario básico de quince días.

**ARTICULO 85:** Lo no previsto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, deberá resolverse de conformidad con lo dispuesto por la empresa Uniformes Industriales, entendiéndose sin perjuicio de mejores derechos establecidos a favor de los trabajadores por las leyes, contratos, convenciones o arreglos colectivos de trabajo y los consagrados por costumbre de Uniformes Industriales.

**ARTICULO 86:** Dentro de los seis días siguientes a aquel en que fuere aprobado por el Director General de Trabajo el presente Reglamento Interno de Trabajo, se dará a conocer a los trabajadores por medio de ejemplares escritos con caracteres legibles, los cuales se colocaran en lugares visibles dentro de la empresa Uniformes Industriales OR.

El Reglamento entrará en vigencia quince días después de aquel en que fue dado a conocer en la forma indicada en el inciso anterior.

**ARTÍCULO 87:** Toda reforma o modificación al presente Reglamento, no tendrá validez, sino se observa el trámite y plazos establecidos en el artículo anterior.





---

**ARTICULO 88:** Mientras el presente Reglamento Interno de Trabajo y sus reformas o modificaciones estén vigentes, no será necesario el plazo de quince días para que sus disposiciones sean de obligatoria observancia, respecto de los nuevos patronos o sus representantes y los trabajadores de nuevo ingreso.

San Salvador, veintisiete de mayo de dos mil diez.

**JULIO CÉSAR REYES ROMERO**  
Representante Legal.



## 5. Manual de Políticas Contables

### INTRODUCCION

La Junta General de Accionistas de la Empresa Uniformes Industriales OR, S.A. de C.V. en ejercicio de sus atribuciones, cumple con la responsabilidad de establecer y aprobar las políticas de la empresa, las mismas que serán de cumplimiento obligatorio y en función de éstas se revisarán y elaborarán los planes, programas, procedimientos y presupuestos; se administrarán los recursos, se organizará la administración y el funcionamiento de la empresa.

La iniciativa de identificar y establecer políticas, tiene además la finalidad de permitir a sus integrantes, ejecutivos y trabajadores encausar sus iniciativas, fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que integremos y coordinemos los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza, mismo que es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que se trace la administración. Los sistemas organizativos modernos y el mejoramiento de los procesos internos son extremadamente importantes para que la empresa incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión.

Queremos imprimir una nueva filosofía de administración, estableciendo políticas enfocadas a los procesos de la Empresa, para ello es necesario que nuestros mayores esfuerzos estén centrados en el cliente, razón de nuestra permanencia como empresa y en reforzar nuestros valores éticos y morales para que inspiren nuestros actos.

El presente documento contiene las políticas generales, de recursos humanos, financieros y operativos de la empresa Uniformes Industriales OR, S.A. DE C.V. que no son más que lineamientos que establecen el cómo, cuándo, donde, quién, cuánto y porqué; los formatos que se van a utilizar para homologar el trabajo de todos los que realizan una misma actividad.



Es un derecho y obligación de la administración establecer las políticas y los procedimientos de trabajo de acuerdo a las necesidades de la empresa, a los valores, a la misión, a la visión y a la filosofía. Se consideran prácticamente todos los aspectos que se relacionan con las actividades del personal. También se determinan las medidas de control interno para delimitar las responsabilidades y evitar que se haga mal uso de los recursos (económicos, humanos, de tiempo y de información).

Las políticas están aplicadas en todos los departamentos. Es importante que antes de realizarlas se encuentre definida la estructura organizacional (organigrama, departamentos, puestos, objetivos, prioridades, procedimientos y sistemas de trabajo) para delimitar responsabilidades, evitar duplicidad de actividades nivelar las cargas de trabajo y segregación de funciones.

Las políticas se realizan conjuntamente con el personal de cada puesto (son los expertos en lo que hacen y conocen los problemas comunes). SI NO HAY QUIEN SUPERVISE EL CUMPLIMIENTO DE LO ESTABLECIDO, no tiene caso realizarlas. El tiempo de implementación dependerá de la cooperación, la comunicación y de las facilidades que se le den a quien las implemente.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Presentar una visión de conjunto de la empresa para su adecuada organización.

### **ESPECÍFICOS**

- Proporcionar indicaciones generales y específicas para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Salvaguardar los activos de la empresa
- Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.



- Facilitar la descentralización al suministrar en los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

## **POLÍTICAS**

El personal de la Empresa Uniformes Industriales OR, S.A. de C.V. para el desarrollo de sus funciones deberá considerar las políticas siguientes:

### **A. GENERALES**

1. La Dirección y el personal de la empresa, deberán planificar su trabajo anualmente en la consecución de los objetivos.
2. Mantener una actitud mental positiva y propositiva en el desarrollo del trabajo.
3. Promover el trabajo en equipo.
4. Conservar una cultura ética y moral.
5. Supervisar al personal en el trabajo encomendado.
6. Toda la información que se maneja en la empresa, es de carácter confidencial y no puede ser divulgada.
7. Cualquier acto de aprobación, autorización o delegación es potestad del Gerente de la empresa.
8. Todos los empleados, asumirán las orientaciones y procedimientos que se establezcan en los manuales de puestos, descripción de funciones y políticas de la empresa.
9. Los vehículos de la empresa, serán manejados únicamente por el personal designado para ello.
10. Los conductores, cada día deben revisar: nivel de agua, líquido de frenos, líquido en baterías, luces y una vez por semana debe de revisar el motor y el aceite de transmisión.
11. Los vehículos de la empresa deben ser sometidos a mantenimiento preventivo y revisión cada 5,000 kilómetros, siendo responsabilidad de los conductores llevar el control de kilometraje e indicar a la administración, antes de completarse.



## **B. OPERATIVAS**

### **RECURSOS HUMANOS**

1. Establecer por escrito los lineamientos a considerar por el personal de la Unidad para la ejecución del trabajo a realizar, con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
2. Para la contratación de personal se deberá considerar lo establecido en cada perfil del manual de descripción de puestos.
3. Se deberá proporcionar inducción a todo el personal que ingrese a la empresa, de acuerdo a las presentes políticas y manual de procedimientos.
4. Se deberá elaborar un contrato de trabajo que soporte la relación laboral entre el patrono y trabajador.
5. Cada año se indemnizará al personal, debiendo el empleado firmar un finiquito.
6. Los aguinaldos se pagarán de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo.
7. La empresa deberá de contar con un plan de capacitación para el personal, que coadyuve a la consecución de los objetivos.
8. Que el pago de los salarios se haga en forma adecuada, en cumplimiento de las disposiciones existentes.
9. Que las deducciones de leyes sean oportunas y correctas.

### **CONTABLES**

1. Contar con una matriz de cumplimientos legales con el calendario respectivo, la que debe actualizarse mensualmente, evitando así caer en pago de multas y atrasos.
2. Las operaciones financieras que se realicen en la institución deben registrarse a diario y cronológicamente en el período correspondiente; y evitar los atrasos en los mismos.
3. Debe existir segregación de funciones, en relación a los registros y elaboración de las conciliaciones bancarias.
4. Los datos que se usarán para hacer los asientos contables deben provenir de documentos originales.



5. Los libros auxiliares de IVA, libro mayor de contabilidad, libro de actas, estados financieros, registros de accionistas y aumento y disminución de capital, deben de estar actualizados.
6. El Contador será el responsable de preparar los estados financieros de la empresa periódica y oportunamente, para que la dirección pueda tomar decisiones a tiempo.

## FINANCIERAS

1. La Dirección de la empresa en coordinación con el Contador deben elaborar el estado de flujo de efectivo mensualmente, con el propósito de que suministre información sobre la capacidad y la gestión que tiene la empresa para generar efectivo, equivalentes de éstos, así como la necesidad de inversión y en caso la gestión no haya sido la más adecuada, efectuar las correcciones.
2. La administración y el Contador deberán elaborar un presupuesto anual y revisarlo mensualmente, que pueda mostrar lo que se espera gastar y obtener de ingresos por ventas de los productos, es decir es el plan financiero de la empresa.

## POLÍTICAS DE LAS PRINCIPALES CUENTAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

### POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO ÁREA DE CAJA GENERAL

1. El encargado de la caja general deberá elaborar un corte de caja diario el que deberá estar debidamente documentado. **Anexo 3.**
2. El efectivo que resulte en el corte de caja deberá estar íntegramente remesado al banco a más tardar el día hábil siguiente a la fecha del corte.
3. La administración planificará arqueos periódicos de los documentos que soporten el movimiento del día.
4. Se prohíbe efectuar pago alguno del efectivo recibido en caja.



## POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO ÁREA DE CAJA CHICA

1. Se manejará un fondo fijo de caja chica por un monto de quinientos dólares de los Estados Unidos de América (\$500.00).
2. Los desembolsos de caja chica no deberán exceder de cincuenta Dólares de Los Estados Unidos de América (\$50.00).
3. Para todos aquellos desembolsos que no puedan ser soportados con documentación legal como: pago de pasaje, comida, etc, se deberá utilizar vale de caja chica con las firmas correspondientes
4. El reintegro de la caja chica debe solicitarse cuando el fondo se haya agotado como máximo en un 90%.
5. El cheque de reintegro del fondo de caja chica deberá emitirse a nombre del responsable.
6. A efecto de visualizar mejor el destino de los desembolsos, el responsable de caja chica deberá liquidarlo según formato, **Anexo 4**.
7. Se realizarán arqueos sorpresivos al encargado del fondo de caja chica.

## POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO ÁREA DE BANCOS

1. Las cuentas bancarias corrientes y de ahorro, deben de estar a nombre de la empresa Uniformes Industriales OR, S.A de C.V.
2. La custodia de las chequeras deberá estar a cargo del Gerente General.
3. Las firmas autorizadas para girar cheques deben de ser mancomunadas.
4. Todo egreso debe ser a través de un cheque o transferencia bancaria por el pago de un bien o servicio, asimismo todo ingreso percibido debe remesarse a las cuentas bancarias de la empresa.
5. Debe existir segregación de funciones contables y financieras, por lo que se prohíbe que el contador u otro, realice movimientos bancarios de las Cuentas de la empresa.



6. Los cheques deben de ser emitidos en orden numérico.
7. Los cheques no deben de contar con espacios abiertos en las letras y números y cubrirlos con cinta adhesiva.
8. Cuando se extiendan cheques, se deberá asegurar que existan fondos suficientes, tomando en cuenta los fondos flotantes, a fin de evitar recargos por cheques sobregirados.
9. Se debe de utilizar voucher que sea la copia fiel del cheque emitido.

## **Anexo 5.**

10. Todo cheque o transferencia efectuada debe contar con la documentación de soporte original respectiva que deberá anexarse al voucher, con el propósito de que la persona que firma se asegure que el desembolso que se está haciendo es real y que corresponde a la empresa.
11. Cuando la persona autorizada firme los cheques de pago respectivo, deberá de estamparle el sello de pagado con el número de cheque y fecha, a fin de evitar que exista duplicidad en los pagos.
12. Los cheques emitidos y los ingresos percibidos deberán ser registrados oportunamente por contabilidad de la empresa.
13. No deben emitirse cheques en blanco o al portador.
14. Realizar conciliaciones preliminares, a fin de identificar diferencias oportunamente, las cuales deben de ser depuradas y efectuar los registros correspondientes.
15. Las cuentas bancarias deben ser conciliadas cada cierre mensual, a fin de controlar y comprobar la existencia de efectivo en los bancos.





16. Los cheques anulados deben ser mutilados en el área de firmas para prevenir su uso, los cuales deberán anexarse al correlativo.
  
17. Las Transferencias bancarias deben ser autorizadas por las personas que firman los cheques.

## **POLÍTICAS DE CUENTAS POR COBRAR.**

1. Se deberá aperturar un expediente por cada cliente que contenga la información siguiente:
  - ✓ Solicitud de otorgamiento de crédito (Debe incluir la dirección del cliente)
  - ✓ Fotocopia tarjeta de NIT, IVA y DUI (este último si es persona natural).
  - ✓ fotocopia de la escritura de constitución, no indispensable.
  - ✓ Estados financieros completos al último año contable.
  - ✓ Recomendaciones crediticias de proveedores comprobables.
  - ✓ Pagaré firmado por el límite de crédito otorgado.
  - ✓ Monto y fecha del crédito
  
2. Se extenderá crédito hasta un 50% de la venta pactada contra entrega o hasta 45 días.
  
3. La cartera de cuentas por cobrar se debe soportar por: Quedan, Facturas o Comprobantes de Crédito Fiscal, firmado de recibido o fotocopia de factura firmada y sellada por el cliente y listado de facturas que se encuentran en ruta.
  
4. Se debe llevar un control de los clientes por factura, fecha, monto y pagos totales o parciales, clasificados por antigüedad.
  
5. Conciliar el auxiliar de clientes, con los registros contables en cada cierre mensual.
  
6. Las Notas de Crédito deberán estar autorizadas por el gerente general.

7. Se deben de clasificar las cuentas por cobrar de acuerdo a su antigüedad de 1 a 30 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días y de 90 días a más, congruente con la política de incobrabilidad.
  8. La administración al cierre de cada ejercicio, analizará las cuentas por cobrar para identificar clientes morosos y verificar si existe la necesidad de declararlos incobrables.
  9. Ninguna cuenta podrá ser declarada incobrable sino presenta un atraso de 12 meses desde el último pago efectuado.
  10. Cuando un cliente presente una antigüedad mayor a 180 días, en un porcentaje mayor o igual al 50% de su cartera, no se le proporcionará otro crédito, hasta que haya reducido el porcentaje.
  11. Se efectuará un recargo del 2% mensual sobre las deudas que excedan los 60 días de antigüedad.
  12. Se deberá elaborar un registro de los documentos a cobro, entregados a los vendedores, detallando en el mismo el resultado obtenido semanalmente, el cual deberá estar firmados por cada vendedor.
- Anexo 6.**
13. No se podrá otorgar préstamos a los accionistas en forma individual, por una cantidad mayor a los US\$ 2,500.00, los cuales deberán de estar cancelados al cierre del ejercicio fiscal.
  14. Los anticipos de salarios que se les concedan a los empleados no deberán exceder un 25% del salario mensual.
  15. Todo anticipo a ventas, debe de ser facturado al momento de recibir el efectivo.



---

## POLÍTICAS DE INVENTARIOS.

1. Debe manejarse kardex para cada producto. **Anexo 7.**
2. Las compras de productos al proveedor, que sean para ventas ya pactadas con los clientes, deberá contar con su respectiva liquidación en relación a las cantidades. **Anexo 8.**
3. Debe existir un espacio físico cerrado para bodega con un responsable de la misma.
4. El método de valuación de los inventarios, será el de la última compra y el método de registro será periódico.
5. Se deberá de usar órdenes de compra pre numeradas, las cuales deberán de revisarse al momento de la recepción de los productos a la bodega.
6. Todo pedido de productos a los proveedores, debe de estar amparado por una requisición o pedido.
7. Deben existir lineamientos para la toma de inventario.
8. Deberá realizarse inventario físico al menos una vez por año.
9. Se debe controlar los productos defectuosos y sus costos adicionales para poder venderlos e incluir dichos gastos como parte del costo de venta en la contabilidad, lo anterior con la previa autorización de la máxima autoridad.
10. Se deberá llevar un control de los inventarios obsoletos y los que hayan sido rechazados para la venta, los cuales pueden donarse o venderse como artículos de segunda.



11. El tiempo máximo para recibir devoluciones y efectuar descuentos, será de tres meses calendario después de emitido el documento de venta.
12. Se debe de llevar un control de los productos defectuosos y sus costos incurridos en su refacción, para que sean incluidos como parte del costo de venta.

## **POLÍTICAS DE CONTROL DE ACTIVO FIJO.**

1. Se deben de llevar tarjetas individuales por cada bien adquirido y cuadros resúmenes para el control de la depreciación reclamada en cada ejercicio. **Anexo 9 y 10.**
2. El método utilizado para depreciar los bienes será el de línea recta.
3. Las vidas útiles tomadas de base para la depreciación de los bienes será:
  - Inmuebles 25 años.
  - Muebles y equipo 2 años.
  - Maquinaria 5 años.
4. Se deberá levantar el inventario físico de los muebles periódicamente.
5. Toda revaluación de los inmuebles debe de estar registrado en el peritaje correspondiente.
6. Toda compra y venta de un inmueble deberá de ser aprobada en Junta General de accionistas.
7. Toda compra de muebles con un valor mayor a US\$ 500.00, deberá contar con el documento de soporte de la necesidad del bien y este deberá ser activado para su respectiva depreciación.
8. Se deberá llevar un control administrativo de los bienes que tiene un valor menor de US\$ 500.00.



9. El personal que tiene asignado mobiliario y equipo es responsable del buen uso y de su custodia.
10. Se debe de resguardar los bienes inmuebles y muebles de la empresa por medio de pólizas de seguro de incendios y líneas aliadas.
11. La custodia de las escrituras originales de los bienes inmuebles, le corresponde al Representante Legal de la empresa.
12. La depreciación deberá ser registrada mensualmente en los libros auxiliares.

## **POLÍTICAS DE CUENTAS POR PAGAR.**

1. Se debe de llevar un archivo físico de las cuentas por pagar soportadas por facturas originales de los proveedores locales.
2. La factura por pagar, deberá contar con el sello de recepción de productos en bodega de la empresa.
3. Por las cuentas por pagar a los proveedores al exterior que no se cuente con la factura original, se debe llevar un registro de las copias debidamente firmadas y selladas por el gerente.
4. Se manejará un control de los proveedores por factura, fecha, monto, antigüedad y pagos totales o parciales.
5. Se debe conciliar el auxiliar de proveedores, con los registros contables en cada cierre mensual.
6. Las solicitudes o trámites de préstamo bancario a nombre de la empresa, debe de ser autorizado por la Junta General de Accionistas.



7. Se debe elaborar tabla de amortización real para el pago de los préstamos, verificando las condiciones pactadas. **Anexo 11.**

## **POLÍTICAS DE PATRIMONIO**

1. Se prohíbe decretar un incremento de capital social sin antes haber pagado el capital anterior.
2. Se prohíbe anticipar utilidades a los accionistas sin que la empresa las haya devengado.
3. Previo a toda distribución de utilidades se hará un análisis de la situación financiera de la empresa tomando en cuenta la disponibilidad del efectivo, las deudas y el impacto de la distribución en los estados financieros.
4. Toda distribución de utilidades se hará mediante acta de junta general de accionistas. Tomando en cuenta la recomendación de la Administración y el informe de Estados Financieros presentado por el Auditor externo.
5. Se determinara una reserva legal equivalente al 7% sobre las utilidades antes de impuestos, hasta alcanzar la quinta parte del capital social.
6. Todo revalúo reflejado en el patrimonio, deberá contar con su respectivo peritaje como soporte.
7. Cuando la empresa presente pérdidas recurrentes y estas cubran más de las tres cuartas partes del capital social, los accionistas deberán efectuar nuevas aportaciones de tal forma que se cubra al menos una cuarta parte del capital.

## POLITICAS DE INGRESOS

1. Toda venta se concretizará con el pago de efectivo y anticipado del 50% de la operación total y el restante 50% será pagado a 60 días plazo después de la entrega del producto.
2. Se elaborará una proyección de ventas mensuales, que deberá revisarse en los mismos períodos para el pago de las bonificaciones.
3. Se pagará un porcentaje de comisión del 1% por cobros efectivos, los cuales deberán ser autorizado por el gerente general.
4. Las comisiones pagadas deberán estar soportadas por los cobros efectuados por los vendedores (remesas). **Anexo 12.**
5. Se realizarán descuentos a los clientes de acuerdo al volumen de ventas, para ello se deberá contar con un detalle de los descuentos en relación a las ventas.
6. Los descuentos que se efectúen por pronto pago, deberán ser autorizados por gerencia general, estampando su firma y sello en la nota de crédito respectiva.
7. Las devoluciones de artículos se aceptarán únicamente por defectos de fábrica.
8. Las notas de crédito deben de ser custodiadas y autorizadas por personal diferente al encargado de cuentas por cobrar, las cuales serán autorizadas por el gerente general y custodiadas por el contador.



---

## POLITICAS DE COSTOS Y GASTOS

1. **Salarios.** Se debe elaborar la planilla en la cual se lleve un control de los cálculos de los descuentos de ley, comisiones y otros ingresos y descuentos efectuados, por cada empleado y que este sea revisado y autorizado por el gerente general antes de que se realicen los depósitos a las respectivas cuentas, asimismo un control de los honorarios de los accionistas y otros. **Anexo 13.**
2. Se deberá llevar un expediente de los pagos efectuados por retenciones a cargo de los empleados, asimismo se establecerá el 30 de cada mes, como fecha límite para los pagos de cuotas de préstamos a las instituciones financieras.
3. **Mantenimiento de vehículos, equipo e inmuebles.** Se deberá llevar un control que contenga fecha, proveedor, material utilizado, bien reparado, valor, garantías y observaciones del mantenimiento efectuado a los bienes muebles e inmuebles.
4. **Combustible.** La empresa reconocerá una cuota fija de combustible a los vendedores por la cantidad de US\$ 100.00 mensuales, los cuales deberán ser soportados por comprobantes de crédito fiscal a nombre de la empresa.
5. **Leasing.** Se deberá llevar un control de amortización de las cuotas pagadas por el leasing de los bienes arrendados.
6. **Bonificaciones y gratificaciones.** Los pagos por las bonificaciones por cumplimientos de meta, será por el valor de US\$50.00 dólares mensuales, las cuales deberán estar soportadas por documentación original del pago efectuado.





7. **Intereses.** Se deben de controlar los intereses financieros, a fin de verificar que coincidan con la tasa de interés pactada con la institución financiera.
  
8. **Factor para determinar el costo total del producto.** Se deberá utilizar como referencia por lo menos el balance mensual o trimestral, tomando el valor de ventas totales como el 100% y la participación de los costo de ventas, gastos de operación y utilidad neta antes de impuestos, del cual se aplicará el factor resultante de los gastos de operación al precio de compra del producto, para determinar el costo total, asignándole posteriormente el margen de utilidad que se desea obtener.

## 6. ESTRATEGIAS

---

### ESTRATEGIAS DE VENTA

Capacitar a los vendedores, para darle una atención personalizada a cada uno de los clientes, haciendo énfasis en el respeto la amabilidad, a fin de que se logre la venta personalizada y el afianzamiento de los mismos.

Elaborar un catálogo actualizado de los productos, el cual contenga los diseños, telas, precios y muestras, entre otros, el cual debe ser distribuido a los vendedores para que sirva como herramienta en la comercialización de los productos a los clientes.

Identificar adecuadamente a los competidores, sus productos, clientes y la sostenibilidad de estos en el corto, mediano y largo plazo, a fin de aplicar **Benchmarking competitivo.**

Centrar esfuerzos en los que ya son clientes habituales o en aquel que se perciba que puede volver a comprar, como considerar planes de descuentos, productos asociados gratis, un servicio de atención diferenciado, etc., con el propósito de potenciar su crecimiento y asegurar frecuencia de compra y facturación para la empresa.

### ESTRATEGIA DE PROMOCION O PUBLICIDAD

Elaborar un detalle de las empresas industriales que se encuentran en el gran San Salvador, a fin de que se pueda distribuir *brochures* de los productos que comercializa la empresa y obtener potenciales clientes.

Elaborar una página web en la que se ofrezcan los productos que se comercializan en la empresa y la información general de la misma (teléfono, ubicación y dirección de correo electrónico), permitiendo de esta manera, contar con un medio de publicidad de bajo costo que sea otra forma de promocionar y vender.

---

## ESTRATEGIA DE PRECIO

Establecer comparaciones de precio y calidad, en relación a la competencia, a fin de verificar si posterior a la identificación de los gastos operacionales, administrativos, margen de utilidad, entre otros, es aún un precio alto respecto a los precios que ofrecen los competidores.

## ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Identificar en las empresas industriales, el potencial de distribución de otras líneas de productos (uniformes ejecutivos), con el propósito de efectuar un análisis que permita comercializarlos, para ello deberá verificarse el costo con respecto al crecimiento y la generación de ingresos posterior.

Incursionar en otros mercados, como los que se detallan a continuación:

- 1) En la participación de procesos de licitaciones en líneas de uniformes, por parte de las empresas institucionales, por lo que se deberá identificar en los diarios de mayor circulación los avisos sobre las necesidades de productos relacionados con los Uniformes industriales y líneas afines, con el propósito de evaluar la presentación de las ofertas respectivas.
- 2) Identificar los colegios que podrían ser potenciales clientes de compra de productos promocionales de graduación, para ello se deberá elaborar diseños específicos e innovadores que puedan ser adquiridos por los respectivos centros educativos.
- 3) Promocionar en los hospitales y clínicas privadas, líneas de uniformes específicos para este giro, como gabachas, batas, gorros entre otros.
- 4) Ofrecer productos promocionales a las empresas que utilizan las promociones periódicamente para incentivar a los clientes en la compra de sus productos, entre estos podrían mencionarse las camisetas, gorras, delantales, etc.

---

**CAPITULO V****CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES****1. Conclusiones****1.1 Área administrativa**

- Según los resultados obtenidos del diagnóstico, no existe una adecuada administración ya que faltan herramientas o instrumentos que apoyen un proceso de planificación y ejecución de las actividades, haciendo notar que no se cuenta con un pensamiento filosófico que permita a la empresa tener objetivos estratégicos definidos, la perspectiva de quienes son como empresa y hacia dónde quieren llegar.
- Asimismo no se cuenta con instrumentos legales para la estabilidad del recurso humano, como son los contratos y un reglamento de trabajo en el que se establezcan los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- En el proceso administrativo se denota la debilidad en lo relacionado a la forma de realizar las actividades, los perfiles de puestos así como las funciones que deben de efectuar, lo cual se ve reflejado en las operaciones que se realizan y las personas que las ejecutan diariamente.
- Es importante mencionar que aunado a lo anterior, hace falta capacitación que permita mejorar e implementar las técnicas que potencien el resultado en las actividades que realizan los integrantes de la empresa.

**1.2 Área financiera**

- En esta área se ha efectuado un análisis exhaustivo, en la cual los resultados mostraron que existe un desorden en relación a la las

operaciones financieras, la falta de un manual de políticas que establezcan lineamientos y formatos claros de manejo, autorización, revisión, control y seguimiento, que permita un mejor manejo de los recursos de la empresa y la toma de decisiones adecuadas y oportunas.

- En conclusión se establece que existen deficiencias importantes, que inciden en gran manera en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

### 1.3 Área operativa y de mercadeo

- La estructura actual de la empresa, no permite que los procesos sean eficientes, debido a que los puestos de trabajo no se encuentran bien definidos.
- No existe una planificación, supervisión y ejecución que proporcione resultados positivos, que se vean reflejados en los ingresos.
- De acuerdo al estudio efectuado, se pudo verificar que falta ofertar los productos que se comercializan en la empresa
- No se cuenta con un plan de promoción, la publicidad es mínima
- Es necesario un mayor involucramiento con los clientes, así como la innovación en los productos.
- Se debe revisar el método de incentivo para los vendedores y mejorar la administración de las ventas con un adecuado control y seguimiento de los clientes que son la base para aumentar los ingresos de la empresa.
- De acuerdo a todo lo anterior, es de vital importancia conocer la demanda de los productos, los clientes potenciales y que la innovación de los productos no se limite al sector industrial.

- Existe dependencia en cuanto a proveedor de mercadería para la venta (situado en Guatemala), lo que puede ocasionar se incrementen los costos de venta y la calidad de la mercadería, por no tener otras opciones que no generen competencia,,

## 2. Recomendaciones

### 2.1 Área administrativa

- Es necesario que se implemente el pensamiento filosófico de Uniformes Industriales OR, que ayude a conocer que es lo que se quiere cumplir y hacia dónde se quiere llegar.
- Es preciso que se participe al personal de la empresa, los manuales de procedimientos, las actividades y funciones que deben desarrollar a fin de que tengan lineamientos y responsabilidades claras que propicien mejores resultados.
- Se deben firmar contratos de trabajo por cada uno de los empleados de la empresa y presentarlos al Ministerio de Trabajo.
- Es importante socializar el Reglamento Interno de Trabajo, siempre y cuando estos instrumentos sean registrados en el respectivo Ministerio.
- Se debe planificar capacitaciones para el personal en mejorar las técnicas específicas de cada puesto, dando prioridad a los vendedores para obtener mejores resultados, haciendo uso de la prestación que el INSAFORP tiene en esta área.
- Todo lo anterior con el objetivo de lograr una adecuada administración de los recursos y la mejora continua de la empresa.

---

## 2.2 Área financiera

- Se recomienda que se le dé cumplimiento a lo establecido en el manual de políticas que se ha elaborado, en especial al tratamiento de las operaciones, autorización, supervisión y control, asimismo se debe acatar lo relacionado con el manejo del efectivo, debiendo realizar un análisis previo de los resultados financieros, para la toma de decisiones que afecten significativamente a la empresa y por ende los intereses de los accionistas.
- Incluir en los Estados Financieros de la Empresa el Estado de Cambios en el Patrimonio, para medir el impacto que las decisiones tomadas han tenido, en el valor contable de las acciones.

## 2.3 Área operativa y de mercadeo.

Se recomienda que se implementen los procedimientos establecidos, para hacer eficientes las operaciones y se obtengan mejores resultados. Para ello se debe propiciar una cultura de cumplimiento de procedimientos.

Es importante que se implementen las estrategias establecidas en el capítulo cuatro, con el propósito de potenciar los ingresos por las ventas, mejorar la relación con los clientes, incrementar los clientes e innovación en los productos que ofrecen, con el objetivo de lograr mayor crecimiento y permanencia en el mercado.

Se recomienda crear alianzas estratégicas, diversificando productos y proveedores.

Se debe de crear un plan de crecimiento, desarrollo e inversión, conforme al comportamiento del mercado en el que se desenvuelve la empresa, a fin de mejorar el rendimiento de la misma, sin dejar de lado lo relacionado a los costos que esta implementación podría representar.



# ANEXOS





## ANEXO 1

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
MAESTRIA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
EMPRESA UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.  
PREVIO**

### **OBJETIVOS**

#### **General**

Identificar los controles que la empresa tiene implementados, para el resguardo de sus activos.

#### **Específicos**

- Proporcionar una herramienta que genere información específica del manejo de las operaciones y la funcionabilidad de las áreas.
- Identificar áreas críticas que se necesiten mejorar.
- Determinar la situación legal, administrativa y financiera de la empresa.
- Identificar otros aspectos que contribuyan a obtener información de utilidad para investigar.

### **GENERALIDADES**

1. ¿Cuál es su principal actividad económica?

R/ Compra y comercialización de uniformes industriales.

2. ¿Cuál es la categoría de Contribuyente ante la D.G.I.I.?

R/ Pequeño contribuyente.

3. ¿Cuáles son los números de NIT Y N.R.C. de la empresa?

R/ NIT 0614-030307-103-2 NRC 178705-4.

4. ¿Cuál es la clasificación de empresa de acuerdo a la CONAMYPE ( En C/G)?

R/ Microempresa.

5. ¿La representación legal se encuentra Vigente?, cuando vence?.

R/ Si y su vigencia es hasta el 3 de marzo del 2012.

6. ¿Se otorgan poderes especiales a personas a parte del representante legal?

R/ No.

7. ¿Tiene sucursales, agencias, bodegas o salas de venta durante el ejercicio?.

R/ No.

8. ¿Efectúan transacciones entre empresas afiliadas?



R/ No.

9. ¿Poseen Organigrama de la empresa?

R/ Si, no obstante no se encuentra actualizado ni de acuerdo a la funcionabilidad de la empresa.

10. ¿Poseen manual de Procedimientos, de puestos y funciones?.

R/ No.

11. ¿Tienen reglamento Interno de Trabajo autorizado por el Ministerio de Trabajo y este se encuentra en un lugar visible para los empleados?.

R/ No.

12. ¿Todas las cuentas de mayor utilizadas en la contabilidad se encuentran legalizadas en el sistema contable?.

R/ Si.

13. Enliste los archivos de contabilidad y registros auxiliares que se manejan, estime su eficiencia y suficiencia.

R/ Libros de IVA

Libro mayor de Contabilidad

Siendo estos insuficientes, ya que no se manejan los archivos mínimos requeridos, como lo son los libros de actas, estados financieros, registros de accionistas y aumento y disminución de capital.

14. ¿Cuenta el contador con su N° inscripción?

R/ Sí, se encuentra autorizado debidamente por el Ministerio de Educación 44-11442620-06.

15. ¿La reserva legal, se encuentra actualizada a la fecha?.

R/ Si, de acuerdo al límite legal establecido, la empresa ya alcanzó la 5ta. Parte del capital social.

16. ¿Se han solicitado autorizaciones para la impresion de documentos legales ante la D.G.I.I.?

R/ no, durante el ejercicio 2009, ni en el transcurso de enero a abril 2010.

18. Solicite estados de cuenta de las siguientes dependencias:

R/\* ALCALDÍA MUNICIPAL: aperturado en San Juan opico con pago mensual al dia pero no se ha efectuado cierre de expediente en la Alcaldia de San Salvador.

\* I.S.S.S.: a la fecha de verificacion sin deuda acumulada y pagos efectuados oportunamente.

\* A.F.P.'S: el 100% de los trabajadores que cotizan al seguro cotizan a las afp's y esta dependencia no presenta omision de pagos o extemporaneidad en estos.

\* MINISTERIO DE HACIENDA: falta de presentacion de informes 971 de balances y estados de resultados de los años 2007 y 2008, informe de socios y accionistas presentado con errores en los montos, no se presento informe de direccion para recibir notificacion en el ejercicio 2008.



\*REGISTRO DE COMERCIO: no se han inscrito los estados financieros de los ejercicios 2007 y 2008, no se ha presentado nombramiento del auditor externo para el ejercicio 2008.

Esta fue una de las primeras dependencias investigadas desarrollando esta labor a finales del año 2009, disponiendo de un decreto de amnistia por la presentacion de ese año, en la cual perdonaban multas, habiendose hecho la gestion de solicitud de renovacion de matriculas, amparados al beneficio mercantil

19. Solicite lista de puestos claves con sus nombres, firmas y sellos con las que autorizan los procedimientos asignados.

R/

Nombre	Cargo
Lic. Julio Cesar Reyes Romero	Gerente General y de Ventas
Sr. Saul Francisco Morales Rodríguez	Contador y Encargado de Cuentas Bancarias
Srita. Maricela Isabel Trejo	Facturacion
Srita. Maritza Yesenia Masin	Vendedora Estrella
Sr. Sergio Quintanilla	Encargado de Taller

20 - Detalle los diferentes sistemas computarizados con los que cuenta la empresa, solicite los manuales y licencias correspondientes e investigue que reportes o back-upse dejan impresos como parte del control interno y para efectos de revisiones futuras.

R/ Se tiene un sistema de contabilidad con los reportes basicos de partidas, mayor auxiliar, balances, anexos a balance y libros legales, pero no se estan utilizando eficientemente, ya que la informacion se digita a detalle en excell y en contabilidad solo se registran resúmenes de los montos, ademas el formato de partida que esta emitiendo no refleja las cuentas afectadas en la aplicación por lo que existe un riesgo de control alto ya que se dificulta identificar lo contabilizado.

21. Verifique a que fecha estan actualizados los libros de:

R/

\* Compras- IVA (firma contador): actualizado hasta el 31 de enero 2010 en fecha de revision 10 de febrero de 2010 (el atrasa permitido por la ley son 15 dias) sin firma del contador.

\* Ventas Contribuyente (firma contador): actualizado hasta el 31 de enero 2010 en fecha de revision 10 de febrero de 2010 (el atrasa permitido por la ley son 15 dias) sin firma del contador.

\* Ventas Consumidor Final (firma contador): actualizado hasta el 31 de enero 2010 en fecha de revision 10 de febrero de 2010 (el atrasa permitido por la ley son 15 dias) sin firma del contador.

\* Libro Diario-Mayor: atrasado; asentado hasta el mes de noviembre de 2009, cuando el periodo de atraso que permite la Ley es de dos meses.

\* Libro de Estados Financieros (ver que incluya un resumen del inventario practicado al 31 de diciembre del Año anterior) : no lo incluye, según el Código Tributario.

\* Libro de aumentos y disminucion de Capital: no tiene asiento alguno registrado.

\* Libro de Registro de Accionistas: no tiene asiento alguno registrado.

\* Libro Actas Junta Gral. y Junta Directiva: no tiene asiento alguno registrado.

22. ¿Quién es el responsable de la custodia de los certificados de acciones y libros legales?

R/ El contador.



## AREAS ESPECÍFICAS

### EFFECTIVO

#### CAJA

1. ¿El responsable del resguardo de los fondos, es personal independiente del departamento contable?

R/ No se maneja fondo de caja general, los vendedores llevan a la empresa las remesas efectuadas en los bancos y se la entregan al contador.

#### CAJA CHICA

2. ¿El encargado de caja chica, tiene funciones diferentes a la de registros contables, cuentas por cobrar, ventas o autorizaciones de gastos?

R/ Si, la caja chica la maneja el Representante legal

3. Los desembolsos de caja chica son autorizados por un funcionario facultado para ello?  
R/ Si, el contador.

4. ¿Cual es el limite para pagos con este fondo?  
R/ \$50.00.

5. ¿Los documentos de respaldo están a nombre de la empresa?  
R/ Si, todos los documentos se encuentran a nombre de OR.

6. ¿El encargado de caja chica maneja otro tipo de fondos? enliste:  
R/ si, maneja cuentas bancarias como es el gerente general.

#### BANCOS

7. ¿Cuántas cuentas bancarias existen y cual es objeto de cada una de ellas?

R/ Existen 2 cuentas bancarias, una del Banco Agrícola y otra del Banco Citi, la del banco agrícola casi no tiene movimiento ya que en el banco Citi, se tiene el servicio de pago en línea y es donde se canalizan todos los pagos de la empresa.

8. ¿Existen cuentas sin movimiento Bancario, cuántas y cual es el objetivo?  
R/ No, ninguna.

7. ¿Las firmas registradas para emitir Cheque son mancomunadas, quienes están autorizados?

R/ No, no son mancomunadas, es una sola firma la que autoriza los cheques, la del gerente general, lic. Julio Cesar Reyes.

8. ¿Al momento de entregar el cheque se cancelan con el sello de pagado, fecha, número de cheque y banco, para evitar el pago duplicado de los documentos y firma de quien lo recibió?

R/ No, no se le hace marca alguna ni se identifica con ninguna información



9. ¿Todo pago de proveedores , funcionarios, empleados y cualquier desembolso se efectúa con cheque y a nombre de quien provea los servicios o bienes (excepto aquellos valores que puedan efectuarse con caja chica)?.

R/Si, todos los cheques salen a nombre del proveedor del bien o del servicio.

10. ¿Los que autorizan fondos son independientes de la custodia de otros fondos o registros contables?.

R/ Los que autorizan si son diferentes, pero el contador tiene la potestad para efectuar pagos on line, es decir tiene las claves de los bancos.

11. ¿Cuando se anula un cheque, se le estampa el sello de anulado?

R/ Se le estampa la leyenda “anulado” a mano y tambien se mutila.

12. ¿Se realizan conciliaciones bancarias oportunamente?

R/ Por cada cierre de balance mensual, pero se lleva control diario de las disponibilidades

13. ¿Se tiene un registro de firmas de responsables ó autorizados para efectuar compras?

R/ No se tiene registro escrito, pero es sabido e instruido en todo el personal que solo el gerente general es el autorizado a comprar.

14. ¿Se deja en las conciliaciones evidencia de elaborado, revisado y autoriza?

R/ No, no se deja evidencia.

15. ¿Se elaboran presupuestos de ingreso y egresos?

R/ No, no se elabora.

## CUENTAS POR COBRAR

1. ¿Qué clase de cuentas por cobrar manejan?

R/  
Clientes Nacionales 90%  
Socios, accionistas y Empleados 10%

2. ¿Con qué frecuencia se registran contablemente las ventas al crédito?

R/ Cada semana en la contabilidad.

3. ¿Qué reportes se generan para control de los clientes?

R/ No se elaboran detalle de facturas pendientes de cobro, no se lleva control .

4. ¿Existe delegación de responsabilidad en una persona para la aprobación de créditos, descuentos por pronto pago, notas de crédito y de débito, diferente de quien lleva el manejo de las cuentas por cobrar?

R/ Si, la aprobacion de creditos y de descuentos es responsabilidad del Gerente General, el control a nivel de documentacion lo lleva el contador.

5. ¿Comprueba una persona diferente de quien lleva los registros, las cancelaciones de las cuentas de dudoso cobro?

R/ No, esas funciones se concentran en el contador de la empresa.



6. ¿Cómo controlan los cobros por vía judicial?

R/ No se ha tenido que recurrir a ese tipo de cobro.

7. ¿Comprueban la secuencia numérica de los comprobantes emitidos?

R/ Si, la encargada de facturación y el contador.

8. ¿Son controladas las cuentas de dudosa recuperación?

R/ como no se tiene control, se les dificulta identificar este tipo de cuentas por cobrar.

9. ¿Clasifican cuentas por antigüedad?

R/ No, no se llevan controles detallados de las cuentas por cobrar.

10. ¿Se elaboran e imprimen relaciones mensuales de saldos de clientes?

R/ No, no se hace mensual, por lo que en ningún momento se amarra o coteja con la contabilidad, por lo que no sirven como herramienta de soporte contable.

11. ¿Existe control de las cuentas incobrables liquidadas y de los cobros efectuados?

R/ Nunca se han liquidado cuentas por cobrar.

12. ¿Existen políticas definidas para declarar la incobrabilidad de las cuentas?

R/No existen políticas de declaración de cuentas incobrables

13. ¿Se concilia o coteja el Auxiliares de las cuentas por cobrar, con la cuenta de control de mayor general?

R/ no se llevan controles.

14. ¿El departamento de cuentas por cobrar es independiente de: Facturación, embarque, registros contables, fondos de caja, créditos y correspondencia?.

R/ No, el contador está en varias de esas funciones.

15. ¿Con qué frecuencia se envían estados de cuentas a los deudores?

R/ no se les envía.

16. ¿Cuáles son las políticas o requisitos otorgar un crédito. Así como el responsable de ello, modificaciones en los montos pactados, plazos, límites u otros?.

R/ No se tienen políticas definidas del otorgamiento de créditos, si bien es cierto se exige el 50% de anticipo y el resto contra entrega de mercadería, no se cumple. Asimismo no se manejan expedientes por cada cliente.

17. Describa el proceso que genera una cuenta por cobrar, desde la cotización, orden de compra del cliente, facturación, entrega de mercadería, documentación de respaldo de la cuenta por cobrar.

R/ el cliente potencial solicita una cotización, se le asignan precios por el Gerente General, se le envía y se solicita firmar de recibido si quiere concretizar la operación, se exige el 50% de anticipo de la operación, la cual actualmente no se está facturando si no que solamente se documenta con recibos de caja y su aplicación contable es un abono a cuentas por cobrar, por lo que se descuadran las cuentas por cobrar reales, se hace un promedio de 5 pedidos en el mes al proveedor, el cual contiene varios pedidos de clientes, se recibe el pedido, se ordena por cliente y cada vendedor entrega la mercadería y la cuenta por cobrar se soporta en casos con quedan pero en algunos casos que el cliente no pide el quedan, este no se separa de la cartera al crédito, por lo que estos montos no están debidamente respaldados



22. ¿Qué tipos de políticas de recuperacion y recargos por morosidad existen?

R/ no se tienen políticas de recuperacion.

23. ¿Se recuperan las cuentas por cobrar a través del factoraje?.

R/ No se utiliza el factoraje como fuente de efectivo.

24. ¿Los documentos y garantías colaterales son resguardados físicamente (condiciones de seguridad) y bajo la custodia de un responsable?.

R/ Los documentos los custodia la encargada de facturación pero no se queda con respaldo alguno de los documentos que entrega para cobros

## INVENTARIOS

1. ¿Qué clase de inventarios maneja?

R/ Materia Prima y Productos Terminados.

2. ¿Qué clase de control de inventarios utiliza?.

R/ Ninguno porque argumentan que como solo se compra lo que ya se tiene pedido o enargado, no necesitan llevar control de kardex ya que no es para stock.

3. ¿Se elaboran ingresos al almacén, de tal forma que presenten un conteo de lo recibido contra la orden de compra y con la factura del proveedor?

R/ No, no se elaboran ingresos a bodega y si se cuenta lo recibido con lo solicitado pero no queda de por medio ningún documento que ampare dicha revisión

4. ¿Con qué frecuencia se efectúa inventario físico?

R/ Como casi no se maneja inventario para stock, se hace inventario físico cuando se tiene inventario para la venta no con pedidos.

5. ¿Existe un instructivo para la toma de inventarios y se da a conocer a los empleados que intervienen?

R/ No existe.

6. ¿Poseen bodegas y existen responsables por cada una de ellas?.

R/ No se tiene manual para la toma de inventario.

2. ¿Que sistema de registro para inventarios utilizan?

R/ Periódico.

8. ¿Qué método de valuación de inventario utilizan?.

R/ Costo de adquisición.

7. ¿Que sistema de acumulación de costos utilizan?

R/ No se registran los tres elementos del costo, debido a que no producen, en el caso de la cantidad que refaccionan, esta se lleva a gastos de venta.



8. ¿Cuáles son las formas de determinación de los costos?

R/ Históricos.

8. ¿Han sido consistentes en la utilización del sistema de registro y método de valuación de inventarios, sistema de acumulación y determinación de costos, con respecto al ejercicio anterior?

R/ Solo tuvieron inventario al 31 de diciembre de 2009.

3. ¿Efectúa préstamos de inventarios?

R/ No se efectúan préstamos de inventarios

4. ¿Qué documentos utiliza para el control de mercaderías y productos terminados devueltos de clientes, materia prima devueltas a proveedores?.

R/ No se lleva kardex de defectuosos, simplemente se tienen identificados físicamente en un estante pero sin control escrito.

10. ¿Qué tratamiento se aplica a los conceptos que abajo se detallan?.

R/

Sobrantes Faltantes: no se han tenido esos casos.

Obsoletos: se llevan al costo porque como son artículos personalizados no se pueden vender a otra empresa.

De segunda: no se tienen.

Donados: no reciben.

Desperdicios: no se dan, se compran las piezas ya hechas.

Devoluciones: se reciben con nota de crédito para para refacción pero se vuelven a facturar cuando se ha solucionado el reclamo.

Mercaderías en Consignación: no tienen.

Control separado al entregarse: n/a.

Control separado al recibirse n/a.

11. ¿Con qué frecuencia reciben devoluciones de mercaderías?.

R/ Es poco común, las notas de crédito son más por descuento que por devolución de mercadería.

12. ¿Las devoluciones de mercaderías son registradas oportunamente en el período que corresponden?

R/ Todas las devoluciones son registradas oportunamente.

## **INGRESOS-DEBITO FISCAL**

1. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso gravadas con I.V.A., detalle?

R/ La venta de uniformes industriales; pantalones y camisas tipo polo.





2. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso excluidas o no gravadas con I.V.A.y como se documentan?

R/ No se tiene otra fuente de ingresos.

3. ¿Cuáles son los tipos de operaciones que se catalogan como exportaciones y como se controlan?

R/ Las ventas a las zonas francas y recintos fiscales y se controlan con las resoluciones de economía y se facturan en facturas de exportacion.

4. ¿Se registran en la contabilidad, las ventas por separado bajo los criterios de exentas, gravadas y exportaciones?

R/ No, no se registran por separado.

5. ¿Cuál es el tratamiento que se realizan con los ajustes a las operaciones de ingresos originadas por descuentos, rebajas,devoluciones y anulaciones?.

R/ Toda estas operaciones se documentan con nota de credito, se tiene cuidado que no se de despues de tres meses de emitido el documento de la operación original.

6. ¿Tienen archivos mensuales de los comprobantes emitidos y recibidos?

R/ Solo se tienen archivos de las facturas anuladas y los documentos en correlativos que son para control del fisco se anexan a las partidas contables por lo que no se tiene algo con el correlativo complejo.

7. ¿Los comprobantes anulados se invalidan con sus copias y en secuencia numérica?

R/ Si se engrapan el juego completo.

## **COMPRAS-CREDITO FISCAL**

1. ¿Cuáles son las fuentes de las compras gravadas con I.V.A.?

R/

- Importaciones de mercadería
- Compra local materia prima y otros insumos
- Compra de bienes y servicios para la realización de las operaciones de administración, ventas y financieras.

2. ¿Cómo liquidan el saldo de la cuenta crédito fiscal I.V.A.?.

R/ Contra el debito y por diferencia a impuestos por pagar.

3. Detalle el mecanismo de control por parte de la administracion para asegurar la legalidad y deducibilidad de los documentos recibidos por sus proveedores locales ante la D.G.I.I.

R/ Solamente se verifica que el documento tenga numero de resolucion de la D.G.I.I.

## **ACTIVO FIJO**

1. ¿Qué clase de activo posee?

R/

- Terrenos



- Edificios
- Muebles
- Maquinaria y Equipo
- Mobiliario y Equipo de Oficina
- Equipo de Transporte

2. ¿Tiene registros y controles detallados tanto para el costo historico como para la depreciacion de los bienes?

R/ No, no se tienen registros detallados como cuadros de depreciacion, es decir las cifras reveladas en los estados financieros no estan soportadas en registros axiliares, por lo que la administracion no dispone del inventario de bienes detallados.

3. ¿Qué método de depreciación utiliza?

R/ Ninguno, se observo que los bienes activados a la fecha de revision del control interno fueron depreciados en su totalidad en el mismo año, por lo que se reclamo el 100% como gasto.

4. ¿Se han efectuado revaluaciones?

R/ No, no se tienen bienes revaluados.

5. ¿Han dado bienes en arrendamientos?

R/ No, no se dan bienes en arrendamiento.

6. ¿Se hace inventario físico periódicamente del activo fijo y se compara con los registros respectivos?

R/ No, no se hace inventario.

7. ¿Se registran las depreciaciones acumuladas por bienes que correspondan con la clasificación del activo fijo depreciable?

R/ No, solamente una cuenta general de depreciacion pero sin clasificar por que tipo de activo.

8. ¿Utiliza bienes ajenos?

R/ No, solo bienes propios.

9. ¿Han cedido bienes en usufructo o comodato?

R/ No, no hemos cedido bienes en usufructo ni comodato.

10. ¿Ha efectuado mejoras o modificaciones que alarguen la vida útil o incremente el valor de algún activofijo?

R/ No, no se han efectuado mejoras.

11. ¿Posee alguna política para diferenciar entre las adiciones del activo fijo, mantenimiento y reparación del mismo?

R/ No, ninguna, a criterio del contador, se activa o se lleva al gasto.

12. ¿Cómo determina la vida util de un bien?

R/ No se determina, no se tiene consistencia en el cálculo de la depreciacion.

13. ¿Quien autoriza las altas y bajas de activos fijos?



R/ Verbalmente los accionistas pero dichos acuerdos o autorizaciones no se dejan plasmados en actas.

14. ¿Los terrenos estan escriturados a nombre de la empresa e inscritos en el Registro de la Propiedad, Raíz e Hipotecas (verifique quien custodia el archivo de escrituras originales)?.

R/ Si, los tienen inscritos y los originales los resguarda el representante legal.

15. ¿Existen controles de mantenimiento para la maquinaria y equipo importante?.

R/ No, no se tienen controles de mantenimiento.

16. ¿Existe control por cada vehiculos del mantenimiento, kilometraje y consumo de combustible?.

R/ No, no se tienen controles, el unico vehículo es el que se tiene en leasing, no se encuentra registrado en la contabilidad, ya que las cuotas de pago se llevan como gastos de arrendamiento.

17. ¿Se autoriza el uso de los vehiculos con fines particulares, y quién es el responsable de la autorizacion?

R/ No, no se autorizan a uso personal.

18. ¿Han vendido bienes de activo fijo menor a dos años de haberse incorporado al activo fijo?

R/ No, no se han tenido ventas de activo fijo.

19. ¿Han registrado correctamente los bienes adquiridos en arrendamiento financiero?

R/ Partiendo de que la empresa trabaja la contabilidad de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, si, ya que el pago del arrendamiento lo llevan a gastos y el bien no esta activado.

## DEPRECIACIONES

1. ¿Se efectúan ajustes entre la depreciación financiera y tributaria?

R/ No, ya que solo se determina la tributaria y aun esta, no se calcula correctamente.

2. ¿Son propios los bienes que deprecian?

R/ Si, todos los bienes que deprecian son propiedad de la empresa.

3. ¿Los bienes depreciados son útiles para la fuente generadora de rentas gravadas?

R/ Si, son utiles ya que en el inmueble opera la empresa, ademas de la maquinaria que se utiliza para la refaccion de uniformes.

4. ¿Reclaman depreciación que corresponde a ejercicios anteriores?.

R/ No, al contrario, deprecian el 100% de bienes en el mismo ejercicio.

5. ¿Reclama depreciación por terrenos, mercaderías o bienes intangibles?

R/ No, no se reclama depreciacion sobre este tipo de bienes.

6. ¿Como se registra la depreciacion de los bienes muebles en:



R/

CONTABILIDAD: al año  
REGISTROS AUXILIARES: no se tienen elaborados.

## CUENTAS POR PAGAR

1. ¿Qué clase de cuentas por pagar posee?

R/

- Proveedores Nacionales y del Exterior
- Impuesto por Pagar
- Gastos Acumulados
- Acreedores Diversos

2. ¿Manejan archivos físicos de las facturas al crédito, locales y del exterior? .

R/ No, no se manejan no se sabe a ciencia cierta cuanto se debe.

3. ¿Con que frecuencia realiza operaciones con sus proveedores del exterior?

R/ 4 veces al mes, se concentran los pedidos y se solicita.

4. ¿Tienen préstamos a largo plazo?

R/Si, de tipo hipotecario por la casa que se compro para oficina.

5. Mencione las fuentes de financiamiento?.

R/

- Bancos
- Socios

6. ¿Se verifican los saldos de las cuentas de Mayor con registros auxiliares de control?.

R/ No, al solicitar estado de cuenta del banco no coincide con el saldo insoluto del balance porque se ha estado descontando el 100% de la cuota del prestamo.

7. ¿Se elabora tabla de amortizacion real para los préstamos, donde estos se encuentren plenamente identificados con todas las condiciones pactadas?.

R/ No, no se elabora tabla de amortizacion y no se verifica con contabilidad.

8. ¿Tiene Pasivos diferidos?

R/ Se trabaja mucho con anticipos pero actualmente no se estan facturando si no que solamente se extiende un recibo de ingreso y contablemente ese dinero se esta descontando de las cuentas por cobrar, lo cual distorciona por completo las obligaciones y derechos reales de la empresa ademas del incumplimiento fiscal de no tajar el impuesto de IVA por los anticipos

9. ¿ Se crea regularmente provisiones por gastos incurridos y no cancelados?

R/ Si, se crea para: Impuestos, Comisiones, servicio telefónico, pero no se provisiona el pasivo laboral y las Cuotas I.S.S.S. y A.F.P.



## INGRESOS

1. ¿En qué concepto perciben sus ingresos?

R/ Transferencia de Bienes

2. ¿Cuál es la relación de los ingresos?

R/

a) Crédito	50 %	a) Nacionales	100%
b) Contado	50 %	b) Exportaciones	0%
	100 %		100 %

3. ¿Que tipo de fórmulas utiliza?.

R/ Facturas, Comprobantes de Crédito Fiscal, Notas de Crédito, no utilizan ordenes de compra.

4. ¿Al momento de emitirse el documento de venta, se efectúa automáticamente el descargo de los inventarios?

R/ No, no se tiene un sistema integral relacionado.

5. ¿ Se reciben anticipos sobre las ventas y como lo contabilizan?

R/ Si, normalmente el 50%, pero no se estan facturando y se descargan de cuentas cpor cobrar cuando ni tan siquiera existe la deuda del cliente.

6. ¿Qué conceden como política de ventas?

R/

- Comisiones

7. ¿Cómo se calculan y registran las comisiones?

R/ Se calcula un %sobre cobros, pero los calculos no son autorizados ni verificados por nadie.

8. ¿Cuáles son los medios de comercialización?

R/

- Mayoristas
- Comisionistas

## DESCUENTOS, REBAJAS Y DEVOLUCIONES S/VENTAS

1. En los descuentos, rebajas y devoluciones sobre ventas, qué políticas tienen definidas y cómo se registran?

R/

- Descuentos por pronto pago, se registra como descuentos sobre ventas pero no se observa que haya un responsable de autorizar las notas de credito.
- Devoluciones justificadas por defectos de fabrica

2. ¿Cuál es el período máximo de aceptar las devoluciones?.



R/ No se tiene periodos maximo para recibirla.

3. ¿Las notas de credito son custodiadas y autorizadas por persona diferente a la que recibe los cobros y alimenta el modulo?

R/ primero, no se autorizan, segundo si son custodiadas por persona diferente a la que alimenta el modulo

## **GASTOS DE OPERACIÓN**

1. ¿Cómo son clasificados?

R/

- Gastos de Ventas
- Gastos de Administración
- Gastos Financieros

Por su objetivo estas cuentas son definidas como cuentas colectivas, para su funcionamiento se utilizan las sub-cuentas con nombres comunes por la clase de gastos.

2. ¿Tienen registros por las diferentes subcuentas?

R/ No, no se manejan registros detallados por las sub cuentas ya que en contabilidad solo se registran resúmenes.

3. ¿Se da la sustentación de las operaciones registradas con documentación justificante?

R/ Se tiene la documentacion pero no esta ordenada de acuerdo a como se ha hecho el registro

4. ¿Son autorizados por personas responsables, los ajustes a las cuentas y sub cuentas contables?

R/ No, la administracion no tiene ese tipo de responsabilidad asignada.

5. ¿Se señalan las subcuentas que se estiman de mayor riesgo fiscal y financiero a efectos de desarrollar el proceso de la auditoría?

R/No, no se tienen identificadas dichas areas.

## **SUELDOS**

1. ¿Con qué documentos comprueban el pago al personal?

R/ Recibos personales y se paga quincenalmente.

2. ¿Existen contratos de trabajo entre la empresa y el personal, remitidos al Ministerio de trabajo?

R/ No, no se elaboran contratos de trabajo con el personal.

3. ¿Contratan trabajadores eventuales o super numerarios?

R/ No, no contratan empleados eventuales.

6. ¿Tienen como política indemnizar al personal cada año?.



R/ Se indemniza cada vez que cumplen año en la empresa y toma sus vacaciones anuales.

5. ¿Las indemnizaciones canceladas se efectúan sobre sueldos que hayan sido sujetos de renta (exceptuando aquellos que se encuentren bajo la base exenta mensual)?.

R/ Si, son indemnizaciones de acuerdo a la Ley.

6. ¿Existe un encargado del área de personal?

R/ El gerente general de contratar y el contador de las prestaciones laborales a cancelar.

7. ¿Se ha calculado y registrado el pasivo laboral existente a la fecha, si es así verificar el procedimiento del cálculo?

R/ No, no se calcula.

8. ¿Con qué controlan el tiempo que el empleado labora para la empresa, se registran esos documentos y se aprueban por un funcionario responsable?.

R/ Como el personal es poco el gerente general llega temprano y controla, pero no se manejan tarjetas de tiempo ni relojes.

9. ¿Cuál es el procedimiento de selección del personal?

R/ A través de recomendación, pero no existe un proceso de selección ni inducción.

10. ¿Qué tipos de horarios manejan en el área operativa, de ventas y administrativa?

R/ De lunes a viernes de 7:30 a 12 y de 1 a 5:30, no se trabajan los sábados.

11. ¿Poseen expediente laboral por cada empleado?

R/ Se posee un folder con cierta información con respecto al empleado pero no es muy completo.

12. ¿Quién autoriza las comisiones, bonos u otro incentivo a los vendedores?

R/ El gerente general, pero no están bien respaldadas o no se tiene un procedimiento de verificación del cálculo.

13. ¿Las nóminas son revisadas en cuanto a sueldos, cálculos aritméticos, impuestos y otras retenciones por un empleado responsable diferente al que las elabora y efectúa los pagos?

R/ No se hace, no hay revisión.

14. ¿Qué políticas se tienen determinadas en cuanto a incapacidades del personal (coberturas)?

R/ Se les paga el 25% de la incapacidad no cubierta por el seguro a partir del 4to. día.

15. ¿Cuál es la política para el pago y goce de vacaciones anuales?

R/ En semana santa y en agosto, todos se van juntos de vacaciones y se les paga de esa forma.

## **HONORARIOS**

1. ¿Qué clase de documentación utilizan en los pagos y cuál es el periodo de pago?.



R/ Recibos, y se pagan cuando el proveedor de servicios pasa documento de cobro pero sin recibir producto alguno.

2. ¿Son necesarios y comprobables los servicios pagados?.

R/ No se puede saber porque no se tienen a disposición el trabajo o servicio cobrado .

3. ¿Reconocen honorarios a accionistas?

R/ Si, se reconocen honorarios a accionistas.

4. ¿Tiene contratos permanentes con personas independientes?

R/ No, no se tienen contratos firmados, sin embargo si se tiene un auditor, el cual tampoco cuenta con la credencial inscrita en el registro de comercio.

## **MANTENIMIENTO**

1. ¿Para la aplicación de los egresos, son clasificados los capitalizables y los que van al gasto?

R/ Si, se clasifican en mantenimiento de: Edificaciones, Instalaciones, Máquinaria, Mobiliario de oficina.

## **ALQUILERES**

1. ¿Existen contratos de arrendamientos de bienes?

R/ Si, se tienen contratos de alquiler de vehiculos y cobran cuotas mensuales.

2. ¿Para que son utilizados los bienes alquilados?

R/ Para recoger y repartir la mercadería.

3. ¿Con Cuáles documentos se comprueban los alquileres?

R/ Con comprobantes de creditos fiscales.

## **INTERESES**

1. ¿Los intereses corresponden a créditos recibidos?

R/ Si, al credito hipotecario por la compra del inmueble.

2. ¿Se documentan los pagos realizados?

R/ El banco emite un comprobante de pago donde se refleja la amortizacion al capital insoluto.

3. ¿Son autorizados los pagos efectuados?

De hecho se pacto con el banco el cargo automatico de la cuota en la cuenta bancaria de la empresa.

## **COMISIONES**





1. ¿A quienes pagan comisiones?

R/ Solo a Vendedores/Cobradores

2. ¿Qué método utilizan para el cálculo?

R/. Sobre Cobros.

## SEGUROS

1. ¿La empresa posee pólizas de seguro?

No, no se cuentan con seguro de incendio y líneas aliadas.

---

Nombre y firma del funcionario  
que proporciono la información

---

Nombre y firma de quién  
recopiló la información



---

ANEXO 2

**OBSERVACIONES PUNTUALES DEL DIAGNOSTICO**

**1. SISTEMA CONTABLE SUB-UTILIZADO.**

Al desarrollar la prueba de egresos e intentar verificar las aplicaciones contables de los cheques, se dificulto enormemente, debido a que el sistema contable se está sub- utilizando, procesando en el resúmenes trabajados en hojas Excel, por lo que se hace sumamente difícil darle seguimiento a los gastos y al efectivo dentro del sistema contable en sí, ya que al intentar apoyarnos en el libro auxiliar no muestra más que las mismas cantidades resumidas que se trasladan de Excel, los cuales a su vez, se trabajan de forma consolidada, es decir una sola partida por todos los cheques, otra por las ventas, otras por las remesas

**2. NO SE MANEJA LIQUIDACION DE CAJA CHICA MEDIANTE UN CORTE Y SE LIQUIDA CADA VEZ QUE SE REINTEGRA.**

Al revisar los reintegros de caja chica, se pudo observar que no lo soporta corte alguno, ya que solamente lo amparan los documentos de compras, y en la aplicación contable se carga y se abona la cuenta de caja chica, incluso por valores mayores al monto teórico de esta, por ejemplo en septiembre tiene un movimiento de \$890.69 cuando el fondo es de \$300.00

**3. EL MONTO DE CUENTAS POR COBRAR NO SE ENCUENTRA LEGALMENTE SOPORTADO.**

Se solicito el soporte de las cuentas por cobrar al 30 de octubre de 2009 para efectuar un arqueo físico del respaldo legal de ese derecho a favor de la empresa, a lo cual se nos comunico que no se maneja cartera física de lo que los clientes adeudan, ya que muchos no dan quedan y se les entregan el total



de las facturas y la empresa no se queda con ningún documento firmado de recibido por el cliente

#### **4. NO SE MANEJA UN EXPEDIENTE DE LOS CLIENTES A LOS QUE SE LES DA CREDITO.**

Aunque en teoría la política de la empresa es 50% al crédito y 50% contra entrega, normalmente se les otorga un plazo de 30 días para el pago total de las facturas, existiendo un crédito real otorgado, por lo que existe un riesgo inmerso en esta operación y a pesar de ello no se manejan expedientes que incluyan información sobre la existencia real o manejo crediticio de los clientes.

#### **5. CONTROL ESPECIFICO DE CLIENTES NO SE CUADRA CON LA CONTABILIDAD.**

Se maneja un control de los movimientos de cada uno de los clientes, los cuales se emiten cada semana, pero en ningún momento se emite uno a la fecha de cada balance, por lo que no se cuadra con la contabilidad

#### **6. CUENTAS POR COBRAR A CARGO DE LOS SOCIOS.**

Se observo que en el balance al 30 de septiembre de 2009 se encuentra un monto \$17,965.00 en concepto de préstamos a accionistas, lo cual para efectos fiscales los montos a cargo de los accionistas son considerados como anticipo a utilidades con la calificación de gravados para efectos de renta, debiendo pagar los impuestos respectivos cada uno de los accionistas por los montos adeudados

#### **7. NO SE MANEJAN KARDEX PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS.**

Al solicitar kardex actualizado por el control de inventarios, se nos comunico que no se manejan ya que no se compra para stock, si no contra pedido, sin embargo actualmente no se cierra el círculo de compra venta por cada factura de importación



**8. NO SE MANEJAN CONTROLES Y ESTADISTICAS DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS NI DEL COSTO DE REFACCION.**

Actualmente no se manejan controles ni estadísticas sobre los productos defectuosos de parte del proveedor ni de los costos incurridos en las refacciones de los aun recuperables

**9. NO SE MANEJAN TARJETAS NI CUADRO DE ACTIVO FIJO PARA LA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO DE LA EMPRESA.**

Al solicitar los cuadros de depreciación a la fecha del balance se nos comunico que no se han elaborado ni cuadros ni tarjetas individuales que reflejen el cálculo de la depreciación reclamada

**10. NO SE TIENE INVENTARIO DEL ACTIVO FIJO ACTUAL.**

No se maneja un listado de los bienes que se encuentran en las instalaciones de la empresa, basados en que no se encuentran incluidos dentro del activo fijo contabilizado en los estados financieros de la empresa

**11. EL INMUEBLE HA SIDO ACTIVADO EN SU TOTALIDAD COMO EDIFICACIONES SIN SEPARACION DEL VALOR DEL TERRENO.**

Al verificar la contabilización por la compra de la casa donde opera la empresa se observo que no se ha separado los inmuebles entre terrenos y edificaciones si no que el 100% del valor se ha llevado a edificaciones, además el impuesto a la transferencia de bienes raíces no se contabilizo como parte del inmueble sino que se llevo directamente a gastos



**12. RESPALDO DE CUENTAS POR PAGAR CON FOTOCOPIAS.**

Se efectuó arqueo de cuentas por cobrar al 30 de octubre de 2009 encontrando lo siguiente:

- 1- las facturas por pagar a empresa relacionada vienen expresadas en quetzales sin identificar tipo de cambio, por lo que consultamos con el contador y nos comunico que son dólares, sin embargo no lo especifica
- 2- Las facturas que soportan las cuentas por pagar a proveedores del exterior son fotocopias simples sin ninguna firma o sello en original que las vuelva documento de pago único

**13. RETENCIONES POR PAGAR DIFIEREN CON PLANILLAS Y DECLARACIONES.**

Al revisar las cuentas por pagar en concepto de ISSS, AFP, renta y pago a cuenta se observaron diferencias de más o de menos en los saldos mostrados en los estados financieros, de acuerdo al siguiente detalle:

CUENTA	SALDO SEGUN		DIFERENCIAS
	SALDO S/ BALANCE	PLANILLA/DECLA.	
CUOTA LABORAL DE ISSS	249.24	288.29	-39.05
CUOTA LABORAL DE AFP	160.93	376.34	-215.41
RETENCIONES DE RENTA	442.4	296.09	146.31
PAGO A CUENTA	524.23	391.33	132.90
TOTALES	1376.8	1352.05	24.75

**14. NO SE HAN ELABORADO LOS CERTIFICADOS DE ACCIONES.**

Al solicitar los certificados de acciones que integran el capital social vigente se nos comunico que aun no se han elaborado



---

**15. NO SE VERIFICAN LOS CALCULOS DE LOS PAGOS AL PRESTAMO HIPOTECARIO.**

Al solicitar el control sobre el pago del préstamo Hipotecario, se nos comunicó que no se efectúan cálculos para verificar que lo que se está cargando en concepto de intereses se hace de acuerdo con las tasas pactadas en el contrato del préstamo

**16. NO SE HAN ELABORADO LOS CONTRATOS DE TRABAJO**

Al solicitar los contratos de trabajo se nos comunicó que no han sido elaborados hasta la fecha, y en consecuencia no re

**17. NO POSEEN MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES.**

La empresa no posee manuales de procedimientos de puestos y funciones, por consecuencia el personal nuevo no dispone de una herramienta que lo oriente a cerca del trabajo a desarrollar de forma escrita.

- En nuestra revisión se encontraron los siguientes cheques con inconsistencia:



Fecha	No Ch.	Beneficiario	Valor	Concepto	Observacion
02/06/2009	N/C	JULIO CESAR REYES	\$ 100.00	Prestamo	no hay recibo
03/06/2009	N/C	SERGIO QUINTANILLA	\$ 30.00	anticipo a sueldos	El recibo de caja no esta autorizado
08/06/2009	1100	JULIO CESAR REYES	\$ 200.00	recibo por el prestamo	Sin doc. de respaldo
09/06/2009	1102	SAUL MORALES	\$ 297.21	Reintegro de caja chica	Recibo de caja para prestamos; no presenta autorizaci3n
09/06/2009	1103	SAUL MORALES	\$ 9,113.35	abono a proveed en el exterior	se anexa la declaracion de egresos; se elaboro un giro bancario
09/06/2009	1104	ALEXANDER REYES	\$ 50.00	anticipo a sueldos	el recibo de caja; no indica que esta autorizado
10/06/2009	1106	ALEXANDER REYES	\$ 700.00	compl. impuestos de import	El form unico C.A. sin evidencia de cancelado
12/06/2009	1109	CARMEN ELENA DE CRUZ	\$ 99.98	Alineado, lavado motor, llantas	no indica el N° de placa del vehic al cual pertenece el gasto
12/06/2009	1110	JULIO CESAR REYES	\$ 200.00	prestamo	no hay doc de respaldo
15/06/2009	N/C	CARMEN ELENA DE CRUZ	\$ 150.75	Pago de 1a Quinc y reinteg combust	No hay recibo de sueldo
15/06/2009	N/C	ALEXANDER REYES	\$ 33.44	Pago de 1a Quinc	No hay recibo de sueldo
15/06/2009	N/C	MARICELA TREJO	\$ 113.44	Pago de 1a Quinc	No hay recibo de sueldo
15/06/2009	N/C	SERGIO QUINTANILLA	\$ 55.94	Pago de 1a Quinc	No hay recibo de sueldo
15/06/2009	N/C	SAUL MORALES	\$ 98.44	Pago de 1a Quinc	No hay recibo de sueldo
15/06/2009	N/C	CECIBEL SANCHEZ	\$ 41.25	Pago de 1a Quinc	No hay recibo de sueldo
15/06/2009	N/C	JULIO CESAR REYES	\$ 26.87	Pago de 1a Quinc	No hay recibo de sueldo; ni retencion del ISR
15/06/2009	1111	MARITZA MASIN	\$ 319.25	Pago de sueldo y reintegr gtos.	Falta recibo por el salario
17/06/2009	1115	SAUL MORALES	\$ 900.00	Pago de honorarios al Sr. Orlando	Falta recibo por los honorarios
17/06/2009	1116	SAUL MORALES	\$ 8,128.28	Pago de Fact 19178	En el banco elaboraron el giro a nombre del proveedor
18/06/2009	1117	TALLER DIDEA S.A DE C.V	\$ 296.54	Cuota 3/5 del arrend leasign	
18/06/2009	1118	SAUL MORALES	\$ 237.38	Pago de serv telefonico; salnet	De Salnet se anexa fotocopia; de Claro no esta cancelada la copia del CCF
18/06/2009	1120	MARITZA MASIN	\$ 164.99	Pago de bonificaci3n	CCF indica cambio de aceite, filtros, bujias, alineado y balanceo, flush de motro
23/06/2009	1125	LUIS GONZALO MORAN	\$ 63.45	confec 20 pant y camisas	El recibo no cumple con los requisitos fiscales para no contribuyentes; no se anexa la hoja por la retenci3n de ISR
23/06/2009	1126	JULIO CESAR REYES	\$ 1,000.00	Prestamo personal	no hay recibo
25/06/2009	1128	SAUL MORALES	\$ 16,427.05	Abono a proveedor	Solicitaron giro bancario y esta la declaracion de egreso
25/06/2009	1129	ORLANDO REYES	\$ 450.00	Pago de honorarios	No hay recibo
29/06/2009	1131	SAUL MORALES	\$ 5,066.55	Abono a Fact 19383	Elaboro giro bancario a nombre del proveedor

## 18. CALCULO DE COMISIONES SIN AUTORIZACION

El cálculo de las comisiones sobre ventas son calculadas por el contador de la empresa, pero el cálculo no muestra firma de elaborado, revisado y autorizado

## 19. NO SE ENTREGA COMPROBANTE DE RETENCION DE RENTA POR SERVICIOS INDEPENDIENTES

Se observo que en los pagos de honorarios o servicios independientes no se está entregando comprobante de retención por servicios independientes aparte del recibo de pago

## 20. ANTICIPOS DE CLIENTES SE CONTABILIZAN COMO VENTAS



Los anticipos a ventas efectuados por los clientes se contabilizan como ventas efectivas por lo que no se refleja en el balance la obligación que se tiene con ellos de una entrega posterior de la mercadería

## **21. FALTA DE REGISTROS AUXILIARES DE LAS EXPORTACIONES**

La empresa efectúa ventas de exportación operaciones por las cuales la Ley exige un registro auxiliar detallado del cliente en el exterior, el cual actualmente no lo elabora la empresa

## **22. LAS NOTAS DE CREDITO NO SON AUTORIZADAS**

Al revisar las notas de crédito emitidas no se observa firma de autorizados para su emisión lo cual las vuelve instrumento de manipulación en los montos adeudados por los clientes

## **23. SE HAN EMITIDO NOTAS DE CREDITO FUERA DEL PLAZO LEGAL Y SE HAN EMITIDO NOTAS DE CREDITO POR FACTURAS DE CONSUMIDOR FINAL**

Se encontraron notas de crédito para comprobantes de crédito fiscales emitidas hace más de tres meses. Además, se han emitido notas de crédito para facturas, en los meses de mayo, julio y septiembre/09, cuando las modificaciones a estos documentos de venta es a través de anulaciones

## **24. APLICACIÓN DE LA PROPORCIONALIDAD POR VENTAS GRAVADAS CON TASA CERO.**

Se pudo observar que en los meses de abril y mayo de 2009 se efectuaron ventas a AMERICAN RENE WABLE, quien cuenta con resolución del ministerio de economía (incompleto el diario oficial, por lo que hay que completarla, pero se tiene) que las califica como empresa exportadora y por lo tanto las ventas con esa empresa son gravadas con tasa cero, sin embargo se ha aplicado la figura de la proporcionalidad

## **25. CREDITOS FISCALES NO REFERENCIADOS.**

El correlativo de los créditos fiscales asentados en el libro es uno solo desde que iniciaron a utilizar el libro siendo el último en el mes de febrero el 1394, por lo que no se ha llevado un orden mensual

- Los créditos fiscales no están ordenados ni numerados de acuerdo al libro de compras





---

## 26. NO SE ELABORAN RETACEOS POR LAS IMPORTACIONES.

Se solicito archivo de retaceos por las importaciones realizadas durante el ejercicio, el cual no se nos fue proporcionado ya que no se elaboran

- COMPRAS A NO SUJETOS SIN REQUISITOS LEGALES

Las compras a personas no sujetas del impuesto a la Transferencia y Prestación de Servicios no se documentan de acuerdo al Art.119 del Código Tributario y 28 de la Ley del IVA

- RETENCIONES DE IVA NO INCLUIDAS EN EL LIBRO DE VENTAS

Las retenciones efectuadas al declarante se encuentran debidamente documentadas pero no se detallan en el libro de ventas que es de donde se originan, además algunos clientes están entregando los comprobantes muy tardados, por lo que podrían en algún momento ser no deducibles para IVA

- LOS LIBROS DE IVA NO ESTÁN FIRMADOS POR EL CONTADOR.



ANEXO 3

UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.

CORTE DE CAJA

DESCRIPCIÓN	PARCIAL	TOTAL
<b>VENTAS TOTALES</b> <b>Detalle</b>		
<b>(-) VENTAS AL CRÉDITO</b> <b>Detalle</b>		
<b>(+) COBRO CLIENTES</b> <b>Detalle</b>		
<b>(+) ANTICIPOS A VENTAS</b> <b>Detalle de Anticipos</b>		
<b>TOTAL EFECTIVO</b> <b>Detalle Remesas</b>		

ELABORADO POR: \_\_\_\_\_ REVISADO: \_\_\_\_\_





















## ANEXO 11

UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.

### TABLA DE AMORTIZACIÓN

**Nota: Bajo el supuesto que todos los meses son de 30 días**

Capital: US\$

Intereses:

Vencimiento:

Cuota Fija: US\$

Supuesta Fecha de Contratacion:

	Fecha de pago	Capital		Intereses		seguro	admon.cta	Total Cuota		Saldo de Capital		TOTAL
		US\$		US\$				US\$		US\$		GTO.INTER
1	ENERO											
2	FEBRERO											
3	MARZO											
4	ABRIL											
5	MAYO											
6	JUNIO											
7	JULIO											
8	AGOSTO											
9	SEPTIEMBRE											
10	OCTUBRE											
11	NOVIEMBRE											
12	DICIEMBRE											
13	ENERO											
14	FEBRERO											
15	MARZO											
16	ABRIL											
17	MAYO											
18	JUNIO											
19	JULIO											
20	AGOSTO											
21	SEPTIEMBRE											
22	OCTUBRE											
23	NOVIEMBRE											
24	DICIEMBRE											







## ANEXO 14

### FORMATO DE CONTRATO

<b>Nombre :</b> Daniel Alexander Reyes Romero	Nombre:	Julio Cesar Reyes Romero	
Edad: 31 años	Sexo: Masculino	Edad: 31 años	sexo: Masculino
Estado Civil: Soltero	Estado Civil:	Casado	
Profesión u Oficio: Estudiante	Profesión u Oficio:	Estudiante	
Domicilio: San Salvador	Domicilio:	Yajuxtepeque	
Nacionalidad: Salvadoreña	Nacionalidad:	Salvadoreña	
DUI No: 04241963-5	DUI No:	03051839-0	
Extendido en: San Salvador	Extendido en:	San Salvador	

En representación de la Empresa **UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.**  
**Nosotros:** JULIO CESAR REYES ROMERO en calidad de contratante patronal y DANIEL ALEXANDER REYES ROMERO trabajador.

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente contrato individual de trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

#### a) Clase de trabajo o servicio:

El trabajador se compromete a prestar sus servicios al patrono, como: **MOTORISTA ADMINISTRATIVO** Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos y el reglamento interno de trabajo, tendrá como obligaciones propias de su cargo las siguientes:

### GENERAL

Transporte de la mercadería tanto del proveedor a la empresa como de la empresa a los clientes.

### ESPECIFICAS

- Retirar la mercadería de las instalaciones del proveedor.
- Revisar control de calidad de la mercadería recibida.
- Efectuar el trámite en aduanas para la internación de la mercadería.
- Hacer entrega de mercadería en la empresa.
- Verificar pedidos a entregar a los clientes cotejando con la mercadería a retirar de la empresa.
- Entregar mercadería a los clientes solicitando evidencia de recibido conforme.

#### b) Duración del contrato y tiempo de servicio:

El presente contrato se celebra por: **UN AÑO** a partir del: 1 de julio de 2010. Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.



## c) Lugar y horario de Prestación de servicios:

El lugar de prestación de los servicios será: Lotificación monte Lindo II, Sitio del Niño Calle 3, Polígono 2, Lote 3, San Juan Opico, La Libertad

Horario de Trabajo:

Del día Lunes al día Jueves de **7:00 a.m. a 12:00 m. Y de 1:00 p.m. a 5:00 p.m.**

Viernes **7:00 a.m. a 12:00 m. Y de 1:00 p.m. a 4:00 p.m.**

Semana laboral de: **44 horas.**

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando se reciba orden **EN FORMA VERBAL O ESCRITA** girada por el patrono o el jefe inmediato superior.

## d) Salario:

El salario que recibirá el trabajador, por sus servicios será la suma de: **DOSCIENTOS CINCUENTA 00/100 DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA MENSUALES**, dividido en dos quincenas, se pagará en dólares en: Lotificación monte Lindo II, Sitio del Niño Calle 3, Polígono 2, Lote 3, San Juan Opico, La Libertad, Dicho pago se hará de la siguiente manera: **PLANILLAS QUINCENALES, LAS CUALES DEBERA FIRMAR EL TRABAJADOR DE RECIBIDO Y CON DEPOSITO EN CUENTA BANCARIA.**

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción a más tardar dentro de las dos horas siguientes a la terminación de la jornada laboral correspondiente a la fecha respectiva, y únicamente se admitirán reclamos después de pagada la planilla o el día **HÁBIL** siguiente.

## e) Herramientas y materiales:

El patrono suministrara al trabajador las herramientas y materiales siguientes: **LAS NECESARIAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES** que se entregan en **BUEN ESTADO** y deben ser devueltos así por el trabajador cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo, o por consumo y uso normal de los mismos.

Debido a la naturaleza del puesto cuya actividad implica el desplazamiento de un lugar a otro para efectos de lograr la gestión encomendada se le proporcionara lo siguiente:

- Vehículo de reparto
- Combustible en concepto de viáticos necesarios y exclusivos para la función a desempeñar
- Mantenimiento de Vehículo

## f) Personas que dependen económicamente del trabajador:



Ninguna persona.

- g) En el presente contrato individual de trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos pertinentes, por el reglamento interno de trabajo y por el o los contratos colectivos de trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa y los consagrados por la costumbre.
- h) Este contrato sustituye cualquier otro contrato individual de trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y el trabajador, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio; ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas al trabajador en el contrato inmediato anterior y que consten en el presente.

En fe de lo cual; firmamos el presente documento por triplicado en la ciudad de **San Juan Opico**, al día primero del mes de julio del año 2010.

(F) \_\_\_\_\_

(F) \_\_\_\_\_

**Representante Legal**

JULIO CESAR REYES ROMERO  
ROMERO

**Trabajador**

DANIEL ALEXANDER REYES





## ANEXO 15

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
MAESTRIA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL  
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.  
POSTERIOR**

### OBJETIVOS

#### General

Identificar los controles que la empresa tiene implementados, para el resguardo de sus activos.

#### Específicos

- Proporcionar una herramienta que genere información específica del manejo de las operaciones y la funcionabilidad de las áreas.
- Identificar áreas críticas que se necesiten mejorar.
- Determinar la situación legal, administrativa y financiera de la empresa.
- Identificar otros aspectos que contribuyan a obtener información de utilidad para investigar.

### GENERALIDADES

17. ¿Cuál es su principal actividad económica?

R/ Compra y comercialización de uniformes industriales.

18. ¿Cuál es la categoría de Contribuyente ante la D.G.I.I.?

R/ Pequeño contribuyente.

19. ¿Cuáles son los números de NIT Y N.R.C. de la empresa?

R/ NIT 0614-030307-103-2 NRC 178705-4.

20. ¿Cuál es la clasificación de empresa de acuerdo a la CONAMYPE ( En C/G)?

R/ Microempresa.

21. ¿La representación legal se encuentra Vigente?, cuando vence?.

R/ Si y su vigencia es hasta el 3 de marzo del 2012.

22. ¿Se otorgan poderes especiales a personas a parte del representante legal?

R/ No.

23. ¿Tiene sucursales, agencias, bodegas o salas de venta durante el ejercicio?.

R/ No.

24. ¿Efectúan transacciones entre empresas afiliadas?



R/ No.

25. ¿Poseen Organigrama de la empresa?

26. R/ Si, el organigrama fue elaborado por el grupo de consultoría y se encuentra de acuerdo a la funcionalidad y operatividad de la empresa y de sus puestos claves.

27. ¿Poseen manual de Procedimientos, de puestos y funciones?.

R/ Si, este fue elaborado por el equipo consultor de acuerdo a la funcionabilidad, operatividad, perfiles y descripción de actividades.

28. ¿Tienen reglamento Interno de Trabajo autorizado por el Ministerio de Trabajo y este se encuentra en un lugar visible para los empleados?.

R/ Si, el equipo consultor elaboró una propuesta de aplicabilidad para Uniformes Industriales OR, para que sea presentado al Ministerio de Trabajo para su respectiva autorización.

29. ¿Todas las cuentas de mayor utilizadas en la contabilidad se encuentran legalizadas en el sistema contable?.

R/ Si.

30. Enliste los archivos de contabilidad y registros auxiliares que se manejan, estime su eficiencia y suficiencia.

R/ / Libros de IVA, Libro mayor de Contabilidad, Libro de estados financieros, de registro de accionistas, de aumento y disminucion de capital, de actas y libro auxiliar actualizados.

31. ¿Cuenta el contador con su N° inscripción?

R/ Sí, se encuentra autorizado debidamente por el Ministerio de Educación 44-11442620-06.

32. ¿La reserva legal, se encuentra actualizada a la fecha?

R/ Si, de acuerdo al límite legal establecido, la empresa ya alcanzó la 5ta. Parte del capital social.

33. ¿Se han solicitado autorizaciones para la impresion de documentos legales ante la D.G.I.I.?

R/ no, durante el ejercicio 2009, ni en el transcurso de enero a abril 2010.

18. Solicite estados de cuenta de las siguientes dependencias:

R/\* ALCALDÍA MUNICIPAL: aperturado en San Juan opico con pago mensual al dia y de acuerdo a las recomendaciones del grupo consultor, ya se ha efectuado el cierre de expediente en la Alcaldía de San Salvador, que se encontraba pendiente.

\* I.S.S.S.: a la fecha de verificacion sin deuda acumulada y pagos efectuados oportunamente.

\* A.F.P.'S: el 100% de los trabajadores que cotizan al seguro cotizan a las afp's y esta dependencia no presenta omision de pagos o extemporaneidad en estos.

\* MINISTERIO DE HACIENDA: De acuerdo a las recomendaciones del equipo consulto, a la fecha no se presentan omisiones sustantivas ni formales.



\*REGISTRO DE COMERCIO: De acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor, las matriculas, nombramientos y depositos de estados financieros que no se encontraban inscritos y la falta de nombramiento del auditor externo, ya han sido subsanados. Es importante mencionar que esta Institución fue una de las primeras dependencias investigadas desarrollando esta labor a finales del año 2009, disponiendo de un decreto de amnistia por la presentacion de ese año, en la cual perdonaban multas, habiendose hecho la gestion de solicitud de renovacion de matriculas, amparados al beneficio mercantil.

19. Solicite lista de puestos claves con sus nombres, firmas y sellos con las que autorizan los procedimientos asignados.

R/

Nombre	Cargo
Lic. Julio Cesar Reyes Romero	Gerente General y de Ventas
Sr. Saul Francisco Morales Rodríguez	Contador y Encargado de Cuentas Bancarias
Srita. Maricela Isabel Mejía Trejo	Facturacion
Srita. Maritza Yesenia Masin	Vendedora Estrella
Sr. Sergio Quintanilla	Encargado de Taller

20 - Detalle los diferentes sistemas computarizados con los que cuenta la empresa, solicite los manuales y licencias correspondientes e investigue que reportes o back-upse dejan impresos como parte del control interno y para efectos de revisiones futuras.

R/ En la actualidad y de acuerdo a las recomendaciones del grupo consultor, se tiene un sistema de contabilidad con los reportes basicos de partidas, mayor auxiliar, balances, anexos a balance y libros legales en los cuales se está digitando documento por documento, por lo que las partidas contables son lo suficientemente claras y el historial en el libro auxiliar es al mas alto detalle. Hoy por hoy no se estan dejando back up fuera de la empresa.

21. ¿Se encuentran actualizados los libros legales?

R/ De acuerdo a las revisiones y recomendaciones del equipo consultor, se han actualizado los libros, como se detalla a continuación:

\* Compras- IVA (firma contador): actualizado hasta el 30 de abril 2010 en fecha de revision 10 de mayo de 2010 (el atrasa permitido por la ley son 15 dias) con firma del contador.

\* Ventas Contribuyente (firma contador): actualizado hasta el 30 de abril 2010 en fecha de revision 10 de mayo de 2010 (el atraso permitido por la ley son 15 dias) con firma del contador.

\* Ventas Consumidor Final (firma contador):actualizado hasta el 30 de abril 2010 en fecha de revision 10 de mayo de 2010 (el atraso permitido por la ley son 15 dias) con firma del contador.

\* Libro Diario-Mayor: actualizado hasta el 31 de marzo de 2010 (fecha de revision 10 de mayo) , cuando el periodo de atraso que permite la Ley es de dos meses.

\* Libro de Estados Financieros (ver que incluya un resumen del inventario practicado al 31 de diciembre del Año anterior) : actualizado e incluye inventarioal 31 de diciembre de 2009

\* Libro de aumentos y disminucion de Capital: solo ha habido un asiento, el de constitucion y ya se registro

\* Libro de Registro de Accionistas: actualizado con la participacion actual de acuerdo al capital social.

\*Libro Actas Junta General: actualizado hasta el acta correspondiente al año 2010.

22. ¿Quién es el responsable de la custodia de los certificados de acciones y libros legales?

R/ El contador.



## AREAS ESPECÍFICAS

### EFFECTIVO

#### CAJA

5. ¿El responsable del resguardo de los fondos, es personal independiente del departamento contable?

R/ No se maneja fondo de caja general, los vendedores llevan a la empresa las remesas efectuadas en los bancos y se la entregan al contador.

#### CAJA CHICA

16. ¿El encargado de caja chica, tiene funciones diferentes a la de registros contables, cuentas por cobrar, ventas o autorizaciones de gastos?

R/ Si, la caja chica la maneja el Representante legal.

17. Los desembolsos de caja chica son autorizados por un funcionario facultado para ello?

R/ Si, el contador.

18. ¿Cual es el limite para pagos con este fondo?

R/ \$50.00.

19. ¿Los documentos de respaldo están a nombre de la empresa?

R/ Si, todos los documentos se encuentran a nombre de OR.

20. ¿El encargado de caja chica maneja otro tipo de fondos? enliste:

R/ si, maneja cuentas bancarias ya que es el gerente general.

#### BANCOS

9. ¿Cuántas cuentas bancarias existen y cual es objeto de cada una de ellas?

R/ Existen 2 cuentas bancarias, una del Banco Agrícola y otra del Banco Citi, la del banco agrícola casi no tiene movimiento ya que en el banco Citi, se tiene el servicio de pago en línea y es donde se canalizan todos los pagos de la empresa.

10. ¿Existen cuentas sin movimiento Bancario, cuantas y cual es el objetivo?

R/ No, ninguna.

21. ¿Las firmas registradas para emitir Cheque son mancomunadas, quienes están autorizados?

R/ No, no son mancomunadas, es una sola firma la que autoriza los cheques, la del gerente general, lic. Julio Cesar Reyes, no obstante se ha recomendado por el equipo consultor efectuar un informe periódico para los accionistas a fin de que se les tenga informado sobre el manejo mensula del efectivo.

22. ¿Al momento de entregar el cheque se cancelan con el sello de pagado, fecha, numero de cheque y banco, para evitar el pago duplicado de los documentos y firma de quien lo recibio?

R/ No, no se le hace marca alguna ni se identifica con ninguna informacion



23. ¿Todo pago de proveedores , funcionarios, empleados y cualquier desembolso se efectúa con cheque y a nombre de quien provea los servicios o bienes (excepto aquellos valores que puedan efectuarse con caja chica)?.

R/Si, todos los cheques salen a nombre del proveedor del bien o del servicio.

24. ¿Los que autorizan fondos son independientes de la custodia de otros fondos o registros contables?.

R/ Los que autorizan si son diferentes, pero el contador tiene la potestad para efectuar pagos on line, es decir tiene las claves de los bancos. De acuerdo a lo anterior el equipo consultor ha recomendado que se suspenda esta práctica, debido a que esta actividad no es compatible con sus funciones y responsabilidades.

25. ¿Cuando se anula un cheque, se le estampa el sello de anulado?

R/ Se le estampa la leyenda “anulado” a mano y tambien se mutila.

26. ¿Se realizan conciliaciones bancarias oportunamente?

R/ Por cada cierre de balance mensual, pero se lleva control diario de las disponibilidades

27. ¿Se tiene un registro de firmas de responsables ó autorizados para efectuar compras?

R/ Si, de acuerdo a la propuesta del manual de políticas elaboradas por el equipo consultor, en la actualidad se cuenta por escrito que el autorizado para realizar compras es el gerente general.

28. ¿Se deja en las conciliaciones evidencia de elaborado, revisado y autoriza?

R/ De acuerdo al manual de políticas elaborado por el equipo consultor, en la actualidad se está dejándo plasmado: elaborado auxiliar contable, revisado contador y autorizado gerente general.

29. ¿Se elaboran presupuestos de ingreso y egresos?

R/De acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor sobre la importancia de elaborar estos registros, se tomará en cuenta la elaboración de los mismos, tomando de base los formatos que se encuentran en el manual de políticas.

## CUENTAS POR COBRAR

18. ¿Qué clase de cuentas por cobrar manejan?

R/  
Clientes Nacionales 90%  
Socios, accionistas y Empleados 10%

19. ¿Con qué frecuencia se registran contablemente las ventas al crédito?

R/ Cada semana en la contabilidad.

20. ¿Qué reportes se generan para control de los clientes?

R/ De acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor y a lo establecido en el manual de políticas contables, en la actualidad se está llevando un control, para lo cual se elabora un detalle de factura por factura por cada cliente.



21. ¿Existe delegación de responsabilidad en una persona para la aprobación de créditos, descuentos por pronto pago, notas de crédito y de débito, diferente de quien lleva el manejo de las cuentas por cobrar?

R/ Si, la aprobacion de creditos y de descuentos es responsabilidad del Gerente General, el control a nivel de documentacion lo lleva el contador.

22. ¿Comprueba una persona diferente de quien lleva los registros, las cancelaciones de las cuentas de dudoso cobro?

R/ No, esas funciones se concentran en el contador de la empresa, no obstante de acuerdo a las recomendaciones y lo establecido en el manual de políticas contables, se readecuará esta actividad.

23. ¿Cómo controlan los cobros por vía judicial?

R/ No se ha tenido que recurrir a ese tipo de cobro.

24. ¿Comprueban la secuencia numérica de los comprobantes emitidos?

R/ Si, la encargada de facturacion y el contador.

25. ¿Son controladas las cuentas de dudosa recuperación?

R/ A pesar que en los detalles que se manejan actualmente por semana, se visualizan facturas pendientes de cobro con fechas de agosto 2009, la administracion no las considera incobrables, por lo que el equipo consultor ha recomendado que se retome la política que se encuentra establecido en el manual de políticas contables.

26. ¿Clasifican cuentas por antigüedad?

R/ Si de acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor y a lo establecido en el manual de políticas, en la actualidad se está clasificando de 1 a 31 días, de 31 a 60 días, de 61 a 90 días y de 90 días a más.

27. ¿Se elaboran e imprimen relaciones mensuales de saldos de clientes?

R/ No, no se hace mensual, por lo que en ningún momento se amarra o coteja con la contabilidad, por lo que no sirven como herramienta de soporte contable.

28. ¿Existe control de las cuentas incobrables liquidadas y de los cobros efectuados?

R/ No, no obstante el equipo consultor ha elaborado un manual de políticas contables en las cuales se encuentran politicas específicas para las cuentas incobrables, las cuales se retomarán para darles el tratamiento respectivo a estas cuentas.

29. ¿Existen políticas definidas para declarar la incobrabilidad de las cuentas?

R/ No, no obstante en el manual de políticas contables, se ha elaborado políticas específicas para la incobrabilidad de las cuentas.

30. ¿Se concilia o coteja el Auxiliares de las cuentas por cobrar, con la cuenta de control de mayor general?

R/ En la actualidad y de acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor se coteja el auxiliar de las cuentas por cobrar con las cuentas del control mayor general.

31. ¿El departamento de cuentas por cobrar es independiente de: Facturación, embarque, registros contables, fondos de caja, créditos y correspondencia?.



R/ No, el contador esta en varias de esas funciones.

32. ¿Con que frecuencia se envian estados de cuentas a los deudores?

R/ De acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor y a la política específica relacionada con el envío de los estados de cuenta a los deudores, establece que deberá enviarseles al final de mes a cada uno a fin de recordarles de las cuentas pendientes.

33. ¿Cuáles son las politicas o requisitos al otorgar un crédito. Así como el responsable de ello, modificaciones en los montos pactados, plazos, limites u otros?.

R/ En la actualidad de acuerdo al manual de políticas elaborado por el equipo consultor, se han establecido políticas definidas sobre el otorgamiento de créditos, es decir que se realizará un análisis y el cumplimiento sobre el pago por parte del cliente del 50% de anticipo y el resto contra entrega de mercadería, Asimismo se deberá de elaborar expedientes por cada cliente.

34. Describa el proceso que genera una cuenta por cobrar, desde la cotizacion, orden de compra del cliente, facturación, entrega de mercadería, documentación de respaldo de la cuenta por cobrar.

R/ El cliente potencial solicita una cotizacion, se le asignan precios por el Gerente General, se le envia y se solicita firmar de recibido si quiere concretizar la operación, se exige el 50% de anticipo de la operación, la cual actualmente no se esta facturando si no que solamente se documenta con recibos de caja y su aplicación contable es un abono a cuentas por cobrar, por lo que se descuadran las cuentas por cobrar reales, se hace un promedio de 5 pedidos en el mes al proveedor, el cual contiene varios pedidos de clientes, se recibe el pedido, se ordena por cliente y cada vendedor entrega la mercadería y la cuenta por cobrar se soporta en casos con quedan, lo que anteriormente no se estaba realizando, no obstante de acuerdo al manual de políticas se está respaldando.

25. ¿Qué tipos de politicas de recuperacion y recargos por morosidad existen?

R/ En la actualidad y de acuerdo al manual de políticas contables existe una política establecida para la recuperación de las cuentas pendientes de pago, la cual será de aplicabilidad en la actualidad.

26. ¿Se recuperan las cuentas por cobrar a traves del factoraje?.

R/ No se utiliza el factoraje como fuente de efectivo.

27. ¿Los documentos y garantias colaterales son resguardados fisicamente (condiciones de seguridad) y bajo la custodia de un responsable?.

R/ De acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor, en la actualidad existe un manual de políticas contables que establece que se deberá llevar un registro con el respaldo de los documentos que se entregan para cobro.

## INVENTARIOS

3. ¿Qué clase de inventarios maneja?

R/ Productos Terminados.

4. ¿Qué clase de control de inventarios utiliza?.

R/ Ninguno porque solo se compra lo que ya se tiene pedido o enargado, no necesitan llevar control de kardex ya que no es para stock.



7. ¿Se elaboran ingresos al almacén, de tal forma que presenten un conteo de lo recibido contra la orden de compra y con la factura del proveedor?

R/ No, no se elaboran ingresos a bodega y si se cuenta lo recibido con lo solicitado pero no queda de por medio ningún documento que ampare dicha revisión

8. ¿Con qué frecuencia se efectúa inventario físico?

R/ Como casi generalmente no se maneja inventario para stock, se hace inventario físico únicamente cuando se tiene inventario para la venta no con pedidos.

9. ¿Existe un instructivo para la toma de inventarios y se da a conocer a los empleados que intervienen?

R/ No existe.

10. ¿Poseen bodegas y existen responsables por cada una de ellas?.

R/ No, no se tiene.

6. ¿Que sistema de registro para inventarios utilizan?

R/ Periódico.

8. ¿Qué método de valuación de inventario utilizan?.

R/ Costo de adquisición.

9. ¿Que sistema de acumulación de costos utilizan?

R/ No se registran los tres elementos del costo, debido a que no producen, en el caso de la cantidad que refaccionan, esta se lleva a gastos de venta.

8. ¿Cuáles son las formas de determinación de los costos?

R/ Históricos.

10. ¿Han sido consistentes en la utilización del sistema de registro y método de valuación de inventarios, sistema de acumulación y determinación de costos, con respecto al ejercicio anterior?

R/ Solo tuvieron inventario al 31 de diciembre de 2009.

7. ¿Efectúa préstamos de inventarios?

R/ No se efectúan préstamos de inventarios

8. ¿Qué documentos utiliza para el control de mercaderías y productos terminados devueltos de clientes, materia prima devueltas a proveedores?.

R/ No se lleva kardex de defectuosos, simplemente se tienen identificados físicamente en un estante pero sin control escrito, no obstante de acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor, dentro del manual de políticas contables, se ha establecido un formato para llevar este control y estadísticas del mismo.





10. ¿Qué tratamiento se aplica a los conceptos que abajo se detallan?.

R/

Sobrantes Faltantes: no se han tenido esos casos.

Obsoletos: se llevan al costo porque como son artículos personalizados no se pueden vender a otra empresa.

De segunda: no se tienen.

Donados: no reciben.

Desperdicios: no se dan, se compran las piezas ya hechas.

Devoluciones: se reciben con nota de credito para para refaccion pero se vuelven a facturar cuando se ha solucionado el reclamo.

Mercaderías en Consignación: no tienen.

Control separado al entregarse: n/a.

Control separado al recibirse n/a.

11. ¿Con qué frecuencia reciben devoluciones de mercaderías?.

R/ Es poco comun, las notas de credito son mas por descuento que por devolucion de mercaderia.

12. ¿Las devoluciones de mercaderías son registradas oportunamente en el período que corresponden?

R/ Todas las devoluciones son registradas oportunamente.

## INGRESOS-DEBITO FISCAL

8. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso gravadas con I.V.A., detalle?

R/ La venta de uniformes industriales; pantalones y camisas tipo polo.

9. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso excluidas o no gravadas con I.V.A.y como se documentan?

R/ No se tiene otra fuente de ingresos.

10. ¿Cuáles son los tipos de operaciones que se catalogan como exportaciones y como se controlan?

R/ Las ventas a las zonas francas y recintos fiscales y se controlan con las resoluciones de economia y se facturan en facturas de exportacion.

11. ¿Se registran en la contabilidad, las ventas por separado bajo los criterios de exentas, gravadas y exportaciones?

R/ No, no se registran por separado, pero solo se tienen gravadas y de exportacion, no hay exentas.

12. ¿Cuál es el tratamiento que se realizan con los ajustes a las operaciones de ingresos originadas por descuentos, rebajas,devoluciones y anulaciones?.

R/ Toda estas operaciones se documentan con nota de credito, se tiene cuidado que no se de despues de tres meses de emitido el documento de la operación original.

13. ¿Tienen archivos mensuales de los comprobantes emitidos y recibidos?



R/ Sí, de acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor, en la actualidad se maneja un archivo correlativo completo incluyendo los anulados que es el disponible para revisión del fisco.

14. ¿Los comprobantes anulados se invalidan con sus copias y en secuencia numérica?

R/ Si se engrapan el juego completo.

## **COMPRAS-CREDITO FISCAL**

1. ¿Cuáles son las fuentes de las compras gravadas con I.V.A.?

R/

- Importaciones de mercadería
- Compra local materia prima y otros insumos
- Compra de bienes y servicios para la realización de las operaciones de administración, ventas y financieras.

2. ¿Cómo liquidan el saldo de la cuenta crédito fiscal I.V.A.?

R/ Contra el debito y por diferencia a impuestos por pagar.

3. Detalle el mecanismo de control por parte de la administración para asegurar la legalidad y deducibilidad de los documentos recibidos por sus proveedores locales ante la D.G.I.I.

R/ Solamente se verifica que el documento tenga número de resolución de la D.G.I.I.

## **ACTIVO FIJO**

20. ¿Qué clase de activo posee?

R/

- Terrenos
- Edificios
- Muebles
- Maquinaria y Equipo
- Mobiliario y Equipo de Oficina
- Equipo de Transporte

21. ¿Tiene registros y controles detallados tanto para el costo histórico como para la depreciación de los bienes?

R/ Si, de acuerdo a las recomendaciones y lo establecido en el Manual de Políticas Contables elaborado por el Equipo consultor, en la actualidad se llevan tarjetas individuales por cada uno de los bienes adquiridos y cuadros resúmenes para el control de la depreciación descontada para efectos fiscales.

22. ¿Qué método de depreciación utiliza?

R/ En la actualidad y de acuerdo a la recomendación del Equipo consultor y lo establecido en el Manual de Políticas Contables, se está utilizando el método de línea recta uniformemente en todos los bienes.

23. ¿Se han efectuado revaluaciones?



R/ No, no se tienen bienes revaluados.

24. ¿Han dado bienes en arrendamientos?

R/ No, no se dan bienes en arrendamiento.

25. ¿Se hace inventario físico periódicamente del activo fijo y se compara con los registros respectivos?

R/ Sí, en la actualidad se está realizando el inventario físico del activo fijo, a fin de que se pueda comparar con los registros, de acuerdo a las recomendaciones del Equipo Consultor.

26. ¿Se registran las depreciaciones acumuladas por bienes que correspondan con la clasificación del activo fijo depreciable?

R/ Sí, de acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor, la cuenta de depreciación tiene como subcuentas los nombres específicos de los bienes depreciados

27. ¿Utiliza bienes ajenos?

R/ No, solo bienes propios.

28. ¿Han cedido bienes en usufructo o comodato?

R/ No, no hemos cedido bienes en usufructo ni comodato.

29. ¿Ha efectuado mejoras o modificaciones que alarguen la vida útil o incrementen el valor de algún activo fijo?

R/ No, no se han efectuado mejoras.

30. ¿Posee alguna política para diferenciar entre las adiciones del activo fijo, mantenimiento y reparación del mismo?

R/ No, ninguna, a criterio del contador, se activa o se lleva al gasto. Se hará una política para este caso?.

31. ¿Cómo determina la vida útil de un bien?

R/ De acuerdo a las recomendaciones del equipo consultor y a lo establecido en el Manual de Políticas Contables, en la actualidad se está determinando la vida útil del bien.

32. ¿Quien autoriza las altas y bajas de activos fijos?

R/ Verbalmente los accionistas pero dichos acuerdos o autorizaciones no se dejan plasmados en actas, no obstante en una de las políticas plasmadas en el Manual de Políticas Contables elaborado por el equipo consultor ya ha quedado contemplado que se debe dejar plasmado en acta respectiva.

33. ¿Los terrenos están escriturados a nombre de la empresa e inscritos en el Registro de la Propiedad, Raíz e Hipotecas (verifique quien custodia el archivo de escrituras originales)?

R/ Si, los tienen inscritos y los originales los resguarda el representante legal.

34. ¿Existen controles de mantenimiento para la maquinaria y equipo importante?.



R/ No, no se tienen controles de mantenimiento.

35. ¿Existe control por cada vehiculos del mantenimiento, kilometraje y consumo de combustible?.

R/ No, no se tienen controles, el unico vehículo es el que se tiene en leasing, no se encuentra registrado en la contabilidad, ya que las cuotas de pago se llevan como gastos de arrendamiento.

36. ¿Se autoriza el uso de los vehiculos con fines particulares, y quién es el responsable de la autorizacion?

R/ No, no se autorizan a uso personal.

37. ¿Han vendido bienes de activo fijo menor a dos años de haberse incorporado al activo fijo?

R/ No, no se han tenido ventas de activo fijo.

38. ¿Han registrado correctamente los bienes adquiridos en arrendamiento financiero?

R/ Partiendo de que la empresa trabaja la contabilidad de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, si, ya que el pago del arrendamiento lo llevan a gastos y el bien no esta activado.

## DEPRECIACIONES

7. ¿Se efectúan ajustes entre la depreciación financiera y tributaria?

R/ no ya que no esta bajo niif, por lo que no se tienen bases diferentes de depreciacion y no determinan impuesto sobre la renta diferido.

8. ¿Son propios los bienes que deprecian?

R/ Si, todos los bienes que deprecian son propiedad de la empresa.

9. ¿Los bienes depreciados son útiles para la fuente generadora de rentas gravadas?

R/ Si, son utiles ya que en el inmueble opera la empresa, ademas de la maquinaria que se utiliza para la refaccion de uniformes.

10. ¿Reclaman depreciación que corresponde a ejercicios anteriores?.

R/ No, al contrario, deprecian el 100% de bienes en el mismo ejercicio, no obstante ya ha quedado establecido en el Manual de Políticas Contables lo establecido a la depreciación.

11. ¿Reclama depreciación por terrenos, mercaderías o bienes intangibles?

R/ No, no se reclama depreciacion sobre este tipo de bienes.

12. ¿Como se registra la depreciacion de los bienes muebles en:

R/ En la actualidad y de acuerdo al las recomendaciones y lo establecido en el Manual de Políticas Contables elaborado por el Equipo Consultor, se registra en CONTABILIDAD: al año y REGISTROS AUXILIARES: mensualmente.

## CUENTAS POR PAGAR

1. ¿Qué clase de cuentas por pagar posee?



R/

- Proveedores Nacionales y del Exterior
- Impuesto por Pagar
- Gastos Acumulados
- Acreedores Diversos

2. ¿Manejan archivos físicos de las facturas al crédito, locales y del exterior? .

R/ Si, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Políticas Contables, se maneja archivo de cuentas por pagar soportadas por facturas pendientes de pago.

3. ¿Con que frecuencia realiza operaciones con sus proveedores del exterior?

R/ 5 veces al mes, se concentran los pedidos y se solicita.

4. ¿Tienen préstamos a largo plazo?

R/Si, de tipo hipotecario por la casa que se compró para oficina.

7. Mencione las fuentes de financiamiento?.

R/

- Bancos
- Socios

6. ¿Se verifican los saldos de las cuentas de Mayor con registros auxiliares de control?.

R/ Sí, de acuerdo a la recomendaciones y a lo establecido en el Manual de Políticas Contables elaborado por el Equipo ConsultorNo, al solicitar estado de cuenta del banco no coincide con el saldo insoluto del balance porque se ha estado descontando el 100% de la cuota del préstamo.

7. ¿Se elabora tabla de amortización real para los préstamos, donde estos se encuentren plenamente identificados con todas las condiciones pactadas?.

R/ Sí, en la actualidad y de acuerdo a lo establecido en el Manual de Políticas Contables, se elabora tabla de amortización mensual para comparar con los cargos efectuados por el banco.

8. ¿Tiene Pasivos diferidos?

R/ Se trabaja mucho con anticipos pero actualmente no se están facturando si no que solamente se extiende un recibo de ingreso y contablemente ese dinero se está descontando de las cuentas por cobrar, lo cual distorsiona por completo las obligaciones y derechos reales de la empresa además del incumplimiento fiscal de no tajar el impuesto de IVA por los anticipos, por lo que de acuerdo al Manual de Políticas Contables, ya se encuentra una política establecida a fin de proceder de la manera adecuada.

9. ¿ Se crea regularmente provisiones por gastos incurridos y no cancelados?

R/ Si, se crea para: Impuestos, Comisiones, servicio telefónico, pero no se provisiona el pasivo laboral y las Cuotas I.S.S.S. y A.F.P.

Es importante mencionar que ha quedado establecido en el Manual de Políticas Contables que se deberá efectuar la provisión del pasivo laboral.



## INGRESOS

1. ¿En qué concepto perciben sus ingresos?

R/ Transferencia de Bienes

2. ¿Cuál es la relación de los ingresos?

R/

a) Crédito	50 %	a) Nacionales	100%
b) Contado	50 %	b) Exportaciones	0%
	100 %		100%

3. ¿Que tipo de fórmulas utiliza?.

R/ Facturas, Comprobantes de Crédito Fiscal, Notas de Crédito, no utilizan ordenes de compra.

4. ¿Al momento de emitirse el documento de venta, se efectúa automáticamente el descargo de los inventarios?

R/ No, no se tiene un sistema integral relacionado.

5. ¿ Se reciben anticipos sobre las ventas y cómo lo contabilizan?

R/ Si, normalmente el 50%, pero no se estan facturando y se descargan de cuentas por cobrar cuando ni tan siquiera existe la deuda del cliente, es importante mencionar que se existe en el Manual de Políticas Contables, una específica para el registro de los anticipos de las cuentas por cobrar.

6. ¿Qué conceden como política de ventas?

R/

- Comisiones

7. ¿Cómo se calculan y registran las comisiones?

R/ Se calcula un %sobre cobros, pero los calculos no son autorizados ni verificados por nadie, no obstante existe en el Manual de Políticas Contables, un lineamiento establecido para el tratamiento del cálculo de las comisiones y su autorización.

8. ¿Cuáles son los medios de comercialización?

R/

- Mayoristas
- Comisionistas

## DESCUENTOS, REBAJAS Y DEVOLUCIONES S/VENTAS



1. En los descuentos, rebajas y devoluciones sobre ventas, qué políticas tienen definidas y cómo se registran?

R/

- Descuentos por pronto pago, se registra como descuentos sobre ventas pero no se observa que haya un responsable de autorizar las notas de credito, no obstante en el Manual de Políticas Contables, en la actualidad se encuentra una política para el tratamiento de los descuentos, rebajas y devoluciones sobre ventas y su respectiva autorización.
- Devoluciones justificadas por defectos de fabrica.

2. ¿Cuál es el período máximo de aceptar las devoluciones?.

R/ De acuerdo a lo establecido en el Manual de Políticas Contables elaborado por el Equipo consultor, se ha elaborado un lineamiento que es por tres meses despues de emitido el ccf que le dio origen a la operación.

3. ¿Las notas de credito son custodiadas y autorizadas por persona diferente a la que recibe los cobros y alimenta el modulo?

R/ Si, de acuerdo a recomendaciones del Equipo consultor y lo establecido en el Manual de Políticas Contables, en la actualidad son autorizadas por el gerente general y las custodia el contador.

## **GASTOS DE OPERACIÓN**

2. ¿Cómo son clasificados?

R/

- Gastos de Ventas
- Gastos de Administración
- Gastos Financieros

Por su objetivo estas cuentas son definidas como cuentas colectivas, para su funcionamiento se utilizan las sub-cuentas con nombres comunes por la clase de gastos.

6. ¿Tienen registros por las diferentes subcuentas?

R/ Si, en la actualidad por recomendación del Equipo consultor, se maneja un historial de todo lo cargado a cada sub cuenta de gastos y de balances.

7. ¿Se da la sustentación de las operaciones registradas con documentación justificante?.

R/ Si, en la actualidad y de acuerdo a lo establecido en el Manual de Políticas Contables elaborada por el Equipo consultor, cada operación contable esta debidamente respaldada por los documentos que soportan.

8. ¿Son autorizados por personas responsables, los ajustes a las cuentas y sub cuentas contables?

R/ No, la administracion no tiene ese tipo de responsabilidad asignada.

9. ¿Se señalan las subcuentas que se estiman de mayor riesgo fiscal y financiero a efectos de desarrollar el proceso de la auditoría?

R/ Si, el Equipo consultor, identificó las subcuentas que son de mayor riesgo fiscal a fin de tener el cuidado necesario.



## SUELDOS

1. ¿Con qué documentos comprueban el pago al personal?

R/ Recibos personales y se paga quincenalmente.

2. ¿Existen contratos de trabajo entre la empresa y el personal, remitidos al Ministerio de trabajo?

R/ Si, de acuerdo a la ayuda del Equipo consultor, los contratos fueron elaborados, no obstante actualmente no se han remitido al ministerio de trabajo.

3. ¿Contratan trabajadores eventuales o super numerarios?

R/ No, no se contratan empleados eventuales.

8. ¿Tienen como política indemnizar al personal cada año?.

R/ Se indemniza cada vez que cumplen año en la empresa y toma sus vacaciones anuales.

5. ¿Las indemnizaciones canceladas se efectúan sobre sueldos que hayan sido sujetos de renta (exceptuando aquellos que se encuentren bajo la base exenta mensual)?.

R/ Si, son indemnizaciones de acuerdo a la Ley.

6. ¿Existe un encargado del área de personal?

R/ El gerente general de contratar y el contador de las prestaciones laborales a cancelar.

7. ¿Se ha calculado y registrado el pasivo laboral existente a la fecha, si es así verificar el procedimiento del cálculo?

R/ Sí, de acuerdo a la asesoría y recomendación del Equipo consultor, se ha calculado y aunque no se ha incluido en los estados financieros intermedios, si se tiene el dato para efectos administrativos

8. ¿Con qué controlan el tiempo que el empleado labora para la empresa, se registran esos documentos y se aprueban por un funcionario responsable?.

R/ Como el personal es poco el gerente general llega temprano y controla, pero no se manejan tarjetas de tiempo ni relojes, no obstante se ha dejado establecido en el Manual de Políticas Contables el lineamiento de llevar un registro de asistencia a las labores.

9. ¿Cuál es el procedimiento de selección del personal?

R/ A través de recomendación, pero no existe un proceso de selección ni inducción, no obstante y de acuerdo a la recomendación del Equipo consultor y la elaboración del Manual de descripción de Puestos y Descripción de procedimientos, se tomará de base para las nuevas contrataciones.

10. ¿Que tipos de horarios manejan en el área operativa, de ventas y administrativa?

R/ De lunes a viernes de 7:30 a 12 y de 1 a 5:30, no se trabajan los sábados.

11. ¿Poseen expediente laboral por cada empleado?

R/ Se Posee un folder con cierta información con respecto al empleado pero no es muy completo.





12. ¿Quién autoriza las comisiones, bonos u otro incentivo a los vendedores?

R/ El gerente general, pero no estan bien respaldadas o no se tiene un procedimiento de verificacion del calculo, no obstante a lo establecido en el Manual de Políticas Contables elaborado por el Equipo consultor, se procederá de acuerdo a la política específica.

13. ¿Las nominas son revisadas en cuanto a sueldos, calculos aritmeticos, impuestos y otras retenciones por un empleado responsable diferente al que las elabora y efectua los pagos?

R/ No se hace, no hay revision.

14. ¿Qué políticas se tiene determinadas en cuanto a incapacidades del personal (coberturas)?

R/ Se les paga el 25% de la incapacidad no cubierta por el seguro a partir del 4to. día.

15. ¿Cuál es la política para el pago y goce de vacaciones anuales?

R/ En semana santa y en agosto, todos se van juntos de vacaciones y se les paga de esa forma.

## **HONORARIOS**

1. ¿Qué clase de documentación utilizan en los pagos y cual es el periodo de pago?.

R/ Recibos, y se pagan cuando el proveedor de servicios entregan los productos encomendados por la administracion, de acuerdo a las recomendaciones recibidas por el Equipo Consultor.

2. ¿Son necesarios y comprobables los servicios pagados?.

R/ si, gestiones administrativas y de auditoria

3. ¿Reconocen honorarios a accionistas?

R/ Si, se reconocen honorarios a accionistas.

4. ¿Tiene contratos permanentes con personas independientes?

R/ No, no se tienen contratos firmados, solamente el auditor nombrado en acta de junta general.

## **MANTENIMIENTO**

1. ¿Para la aplicación de los egresos, son clasificados los capitalizables y los que van al gasto?

R/ Si, se clasifican en mantenimiento de: Edificaciones, Instalaciones, Máquinaria, Mobiliario de oficina.

## **ALQUILERES**

1. ¿Existen contratos de arrendamientos de bienes?

R/ Si, se tienen contratos de alquiler de vehiculos y cobran cuotas mensuales.



2. ¿Para que son utilizados los bienes alquilados?

R/ Para recoger y repartir la mercadería.

3. ¿Con Cuáles documentos se comprueban los alquileres?

R/ Con comprobantes de créditos fiscales.

## INTERESES

1. ¿Los intereses corresponden a créditos recibidos?

R/ Si, al crédito hipotecario por la compra del inmueble.

2. ¿Se documentan los pagos realizados?

R/ El banco emite un comprobante de pago donde se refleja la amortización al capital insoluto.

3. ¿Son autorizados los pagos efectuados?

De hecho se pactó con el banco el cargo automático de la cuota en la cuenta bancaria de la empresa.

## COMISIONES

1. ¿A quienes pagan comisiones?

R/ Solo a Vendedores/Cobradores

2. ¿Qué método utilizan para el cálculo?

R/. Sobre Cobros.

## SEGUROS

1. ¿La empresa posee pólizas de seguro?

No, no se cuentan con seguro de incendio y líneas aliadas.

---

Nombre y firma del funcionario  
que proporcionó la información

---

Nombre y firma de quién  
recopiló la información



**ANEXO16**  
**UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 Y 2007**  
**(Expresados en Dólares de Los Estados Unidos de America)**

	2008	2007	DIFERENCIAS
ACTIVO			
CIRCULANTE			
EFFECTIVO (NOTA 3)	20,195.48	4364.81	15,830.67
CUENTAS POR COBRAR (NOTA 4)	74,475.71	41,760.28	32,715.43
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>94,671.19</u>	<u>46,125.09</u>	48,546.10
			-
ACTIVO FIJO NETO (NOTA 6)	10,530.97	0.00	10,530.97
OTROS ACTIVOS (NOTA 7)	0.00	287.58	(287.58)
TOTAL ACTIVO	<u>105,202.16</u>	<u>46,412.67</u>	58,789.49
			-
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO A CORTO PLAZO			
PROVEEDORES LOCALES	5,606.72	322.83	5,283.89
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	35,955.71	22,647.21	13,308.50
ACREEDORES VARIOS	10,783.44	288.69	10,494.75
RETENCIONES POR PAGAR	686.34	322.00	364.34
IMPUESTOS POR PAGAR	4,179.71	646.03	3,533.68
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	<u>57,211.92</u>	<u>24,226.76</u>	32,985.16
			-
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL (NOTA 8)	11,428.57	11,428.57	0.00
RESERVA LEGAL	2,285.71	981.12	1,304.59
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	9,776.22	0.00	9,776.22
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	24,499.74	9,776.22	14,723.52
TOTAL PATRIMONIO	<u>47,990.24</u>	<u>22,185.91</u>	25,804.33
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>105,202.16</u>	<u>46,412.67</u>	58,789.49



**UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008**  
**(Expresados en Dólares de Los Estados Unidos de America)**

	2009	2008	
ACTIVO			
CIRCULANTE			
EFFECTIVO (NOTA 3)	9,952.98	20,195.48	(10,242.50)
CUENTAS POR COBRAR (NOTA 4)	47,325.03	74,475.71	(27,150.68)
INVENTARIOS (NOTA 5)	3,145.00	0.00	3,145.00
CARGOS DIFERIDOS	5,674.58	0.00	5,674.58
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>66,097.59</u>	<u>94,671.19</u>	(28,573.60)
ACTIVO FIJO NETO (NOTA 6)	50,312.69	10,530.97	39,781.72
OTROS ACTIVOS (NOTA 7)	5,953.03	0.00	5,953.03
TOTAL ACTIVO	<u>122,363.31</u>	<u>105,202.16</u>	17,161.15
			-
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO A CORTO PLAZO			
PROVEEDORES LOCALES	2,080.26	5,606.72	(3,526.46)
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	64,149.28	35,955.71	28,193.57
ACREEDORES VARIOS	1,011.87	10,783.44	(9,771.57)
RETENCIONES POR PAGAR	547.68	686.34	(138.66)
IMPUESTOS POR PAGAR	1,425.49	4,179.71	(2,754.22)
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	396.93		396.93
DOCUMENTOS POR PAGAR	9,171.22		9,171.22
DIVIDENDOS POR PAGAR	11,094.73		11,094.73
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	<u>89,877.46</u>	<u>57,211.92</u>	32,665.54
			-
PASIVO A LARGO PLAZO			
PRESTAMOS POR PAGAR	25,455.04	-	25,455.04
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	<u>25,455.04</u>	-	25,455.04
			-
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL (NOTA 8)	11,428.57	11,428.57	-
RESERVA LEGAL	2,285.71	2,285.71	-
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	0.00	9,776.22	(9,776.22)
UTILIDAD/ PERDIDA DEL PRESENTE EJE	-6,683.47	24,499.74	(31,183.21)
TOTAL PATRIMONIO	<u>7,030.81</u>	<u>47,990.24</u>	(40,959.43)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>122,363.31</u>	<u>105,202.16</u>	17,161.15



**UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 Y 2007**  
**(Expresados en Dólares de Los Estados Unidos de America)**

	2008	2007	
ACTIVO			
CIRCULANTE			
EFFECTIVO (NOTA 3)	20,195.48	4364.81	15,830.67
CUENTAS POR COBRAR (NOTA 4)	74,475.71	41,760.28	32,715.43
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>94,671.19</u>	<u>46,125.09</u>	48,546.10
			-
ACTIVO FIJO NETO (NOTA 6)	10,530.97	0.00	10,530.97
OTROS ACTIVOS (NOTA 7)	0.00	287.58	(287.58)
TOTAL ACTIVO	<u>105,202.16</u>	<u>46,412.67</u>	58,789.49
			-
PASIVO Y PATRIMONIO			-
PASIVO A CORTO PLAZO			-
PROVEEDORES LOCALES	5,606.72	322.83	5,283.89
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	35,955.71	22,647.21	13,308.50
ACREEDORES VARIOS	10,783.44	288.69	10,494.75
RETENCIONES POR PAGAR	686.34	322.00	364.34
IMPUESTOS POR PAGAR	4,179.71	646.03	3,533.68
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	<u>57,211.92</u>	<u>24,226.76</u>	32,985.16
			-
PATRIMONIO			-
CAPITAL SOCIAL (NOTA 8)	11,428.57	11,428.57	0.00
RESERVA LEGAL	2,285.71	981.12	1,304.59
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	9,776.22	0.00	9,776.22
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	24,499.74	9,776.22	14,723.52
TOTAL PATRIMONIO	<u>47,990.24</u>	<u>22,185.91</u>	25,804.33
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>105,202.16</u>	<u>46,412.67</u>	58,789.49



**UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.**  
**ESTADOS DE RESULTADOS**  
**DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008**  
**(Expresado en Dólares de Los Estados Unidos de America)**

	2009	2008
VENTAS	<u>388,629.45</u>	<u>497,006.71</u>
VENTAS NETAS	388,629.45	497,006.71
MENOS: COSTO DE VENTA	<u>(273,015.41)</u>	<u>(346,170.90)</u>
INVENTARIO INICIAL	-	-
MAS: COMPRAS NETAS	276,160.41	346,170.90
DISPONIBLE PARA LA VENTA	276,160.41	346,170.90
MENOS: INVENTARIO FINAL	<u>(3,145.00)</u>	<u>-</u>
UTILIDAD BRUTA	115,614.04	150,835.81
MENOS: GASTOS DE OPERACIÓN	<u>(122,297.51)</u>	<u>(115,971.31)</u>
GASTOS DE ADMINISTRACION	(66,853.34)	(58,753.20)
GASTOS DE VENTA	(49,474.72)	(54,814.81)
GASTOS FINANCIEROS	(3,498.69)	(1,062.91)
GASTOS NO DEDUCIBLES	<u>(2,470.76)</u>	<u>(1,340.39)</u>
PERDIDA/UTILIDAD DE OPERACIÓN	(6,683.47)	34,864.50
MENOS:		
RESERVA LEGAL	<u>-</u>	<u>(1,304.59)</u>
PERDIDA/UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	(6,683.47)	33,559.91
MENOS: IMPUESTO SOBRE LA RENTA	<u>-</u>	<u>(9,060.17)</u>
MAS: OTROS PRODUCTOS		
PERDIDA/UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u><u>(6,683.47)</u></u>	<u><u>24,499.74</u></u>



**UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 Y 2007**  
**(Expresados en Dólares de Los Estados Unidos de America)**

	2008	2007
ACTIVO		
CIRCULANTE		
EFFECTIVO (NOTA 3)	20,195.48	4,364.81
CUENTAS POR COBRAR (NOTA 4)	74,475.71	41,760.28
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>94,671.19</u>	<u>46,125.09</u>
ACTIVO FIJO NETO (NOTA 6)	10,530.97	-
OTROS ACTIVOS (NOTA 7)	-	287.58
TOTAL ACTIVO	<u>105,202.16</u>	<u>46,412.67</u>
PASIVO Y PATRIMONIO		
PASIVO A CORTO PLAZO		
PROVEEDORES LOCALES	5,606.72	322.83
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	35,955.71	22,647.21
ACREEDORES VARIOS	10,783.44	288.69
RETENCIONES POR PAGAR	686.34	322.00
IMPUESTOS POR PAGAR	4,179.71	646.03
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	<u>57,211.92</u>	<u>24,226.76</u>
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL (NOTA 8)	11,428.57	11,428.57
RESERVA LEGAL	2,285.71	981.12
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	9,776.22	-
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	24,499.74	9,776.22
TOTAL PATRIMONIO	<u>47,990.24</u>	<u>22,185.91</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>105,202.16</u>	<u>46,412.67</u>



**UNIFORMES INDUSTRIALES OR, S.A. DE C.V.**  
**BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008**  
**(Expresados en Dólares de Los Estados Unidos de America)**

	2009	2008
ACTIVO		
CIRCULANTE		
EFFECTIVO (NOTA 3)	9,952.98	20,195.48
CUENTAS POR COBRAR (NOTA 4)	47,325.03	74,475.71
INVENTARIOS (NOTA 5)	3,145.00	-
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	<u>60,423.01</u>	<u>94,671.19</u>
ACTIVO FIJO NETO (NOTA 6)	50,312.69	10,530.97
OTROS ACTIVOS (NOTA 7)	11,627.61	-
TOTAL ACTIVO	<u>122,363.31</u>	<u>105,202.16</u>
PASIVO		
PASIVO A CORTO PLAZO		
PROVEEDORES LOCALES	2,080.26	5,606.72
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	64,149.28	35,955.71
ACREEDORES VARIOS (NOTA 8)	1,011.87	10,783.44
RETENCIONES POR PAGAR (NOTA 8)	547.68	686.34
IMPUESTOS POR PAGAR (NOTA 8)	1,425.49	4,179.71
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR (NOTA 8)	396.93	-
DOCUMENTOS POR PAGAR (NOTA 8)	9,171.22	-
PTIMOS BANCARIOS PORCION CTO. PLAZO (NOTA 9)	5,000.00	-
DIVIDENDOS POR PAGAR (NOTA 10)	11,094.73	-
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	<u>94,877.46</u>	<u>57,211.92</u>
PASIVO A LARGO PLAZO		
PRESTAMOS POR PAGAR (NOTA 9)	20,455.04	-
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	<u>20,455.04</u>	<u>-</u>
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL (NOTA 10)	11,428.57	11,428.57
RESERVA LEGAL	2,285.71	2,285.71
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	9,776.22
UTILIDAD/ PERDIDA DEL PRESENTE EJERCICIO	(6,683.47)	24,499.74
TOTAL PATRIMONIO	<u>7,030.81</u>	<u>47,990.24</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>122,363.31</u>	<u>105,202.16</u>