REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LIMITADA.

CARLOS ALFONSO CAÑAR CERON

YONY ANTONIO GUACALES BURBANO

WILLIAN OSWALDO LAGOS TOBAR

JUAN CARLOS NANDAR LOPEZ

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARIA GORETTI
BIBLIOTECA
PASTO - NARIÑO

PASTO

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARIA GORETTI

UNIDAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA

1992

REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LIMITADA.

CARLOS ALFONSO CAÑAR CERON

YONY ANTONIO GUACALES BURBANO

WILLIAN OSWALDO LAGOS TOBAR

JUAN CARLOS NANDAR LOPEZ

Trabajo de Grado presentado como
requisito parcial para optar el Título de
Tecnólogo en Administración Financiera

ASESOR: FRANCISCO BASTIDAS ROSERO

PASTO

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARIA GORETTI

UNIDAD DE ADMINISTRACION FINANCIERA

1992

San Juan de Pasto, Noviembre 25 de 1992

Señores
JURADO EVALUADOR
UNIDAD ADMINISTRACION FINANCIERA
CESMAG.

Con profundo orgullo me permito presentar a Ustedes el resultado del trabajo de grado titulado:" RESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA,FINANCIERA Y COMERCIAL DE TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANA LTDA" TISA; elaborada por los egresados: CARLOS ALFONSO CAÑAR CERON, YONY ANTONIO GUACALES BURBANO, WILLIAN OSWALDO LAGOS TOBAR Y JUAN CARLOS NANDAR LOPEZ; fruto del esfuerzo y dedicación durante una año y medio de ardua y concienzuda labor.

El desarrollo de esta investigación ha permitido realizar un estudio minucioso de cada una de las operaciones administrativas, financiera y comercial de la empresa TISA LTDA, dotando a ésta de procedimientos eficientes para la efectiva racionalización de sus recursos económicos y humanos, situando al problema en el nivel que le corresponde y planteando situaciones reales a la administración de recursos humanos y sus limitaciones.

En primer término, tengo que resaltar el enfoque acertado sobre la función administrativa de personal, como función estratégica en toda organización. Las exigencias del medio moderno, en que la eficiencia se mide en términos de respuestas inmediatas a situaciones que cambian a gran velocidad implica altos niveles de planeación, y de ello no puede prescindir el área de recursos humanos.

En segundo término, la investigación tiene una novedad que consiste en la preocupación de sus autores por la integración del marco legal que rodea la función de recursos humanos sobre todo en la planeación de ésta. Tal vez uno de los problemas centrales a que se ve enfrentado quien administra los recursos humanos es el tener que adecuar sobre la marcha las decisiones tomadas de una legislación que desconoce y esto se evita sino integrando esa legislación como factor determinante en el proceso de planeación estratégica de los recursos humanos.

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARIA GORETTI
BIBLIOTECA
PASTO - NARIÑO

En tercer término, constituyó un gran esfuerzo técnico y académico de los autores aplicar el manejo de los ajustes integrales por inflación tratando de armonizar ambos conceptos de tal manera que resultare una aplicación adecuada y a la vez un elemento de uso normal para quienes tengan acceso a él.

En cuarto término, en la parte comercial se plantea cambiar la sigla para determinar su independencia, racionalizando así sus operaciones mercantiles.

Como Director del trabajo de grado me considero satisfecho, pues con ello están contribuyendo al desarrollo de una temática actual que concuerda bien con el proceso de avance del Tecnólogo en Administración Financiera.

Tengo la seguridad que el Honorable jurado habrá de corresponder al trabajo desarrollado por sus autores, concediéndoles una mención de honor como premio a su responsabilidad y dedicación.

De antemano, mis felicitaciones a sus autores,

Cordialmente,

Francisco Bustidas Rosero
Director Trabajo de grado.

TRANSPORTE INTERNACIONAL
SUDAMERICANO LIMITADA

Resolución No. 23 de Febrero 1o. de 1988
Oficina Principal: Calle 17 No. 15-40 - Teléfono 23 48 09
Pasto - Nariño

San juan de Pasto,
17 de noviembre de 1.992

Señores
JURADO DE TESIS
Centro de Estudios Superiores María Goretti "CESMAG".
Ciudad.

Apreciados señores:

Como Gerente de la empresa Transporte Internacional Sudamericano Limitada "TISA" y conocedor del trabajo que han realizado los Egresados de la Unidad de Administración Financiera: CARLOS ALFONSO CAÑAR, YONI A. GUACALES, WILLIAN LAGOS y JUAN CARLOS NANDAR, en la REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL de la organización que dirijo, me permito manifestarles que el mismo ha sido desarrollado con toda seriedad y responsabilidad, razón ésta por la cual esta siendo aplicado paulatinamente en nuestras operaciones.

No es desconocido que toda educación impartida debe verse reflejada en beneficios sociales fruto de la aplicación de lo aprendido y este trabajo es una muestra de ello, por lo cual espero tengan en cuenta esta anotación.

Cordialmente,

Tisa Internacional
Gerente
DIEGO MERCHAN S.
Gerente.

DEDICATORIA

A mis Padres

A mis Hermanos

CARLOS ALFONSO CAÑAR

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARIA GORETTI
BIBLIOTECA
PASTO - NARIÑO

DEDICATORIA

A mi Madre

YONY ANTONIO GUACALRS

DEDICATORIA

A mi Madre

YONY ANTONIO GUACALES

DEDICATORIA

A mis Padres:

A mis Hermanos

WILLIAN O. LAGOS TOBAR

DEDICATORIA

A mi Madre

A mi Abuela

A mis Hermanos

JUAN CARLOS NANDAR

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sinceros agradecimientos:

A GUSTAVO CORTES. Administrador de Empresas. Director de la Unidad de Administración Financiera.

A FRANCISCO BASTIDAS ROSERO. Economista. Asesor del presente trabajo.

A CARLOS A. PEREA y DIEGO MERCHAN S.. Gerentes 1992 y demás personal administrativo de Transporte Internacional Sudamericano Limitada "TISA".

Al Centro de Estudios Superiores "María Goretti" "CESMAG" y a los profesores de la Unidad de Administración Financiera.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sinceros agradecimientos:

A GUSTAVO CORTES. Administrador de Empresas. Director de la Unidad de Administración Financiera.

A FRANCISCO BASTIDAS ROSERO. Economista. Asesor del presente trabajo.

A CARLOS A. PEREA y DIEGO MERCHAN S.. Gerentes 1992 y demás personal administrativo de Transporte Internacional Sudamericano Limitada "TISA".

Al Centro de Estudios Superiores "María Goretti" "CESMAG" y a los profesores de la Unidad de Administración Financiera.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	*1*
1. ASPECTOS GENERALES	*4*
1.1. MARCO TEORICO	*4*
1.1.1. Reseña Histórica	*4*
1.1.2. Marco Legal	*6*
1.1.3. Planteamiento del Problema	*7*
1.1.3.1. Situación Actual	*7*
1.1.3.2. Diagnóstico de la Situación Actual	*11*
1.1.3.3. Formulación del Problema	*12*
1.1.4. Marco Conceptual	*12*
1.2. JUSTIFICACION	*13*
1.3. OBJETIVOS	*14*
1.3.1. Objetivo General	*14*
1.3.2. Objetivos Específicos	*15*
1.4. METODOLOGIA	*15*
1.4.2. Fuentes de Información	*16*
1.4.2.1. Fuentes Primarias	*16*
1.4.2.2. Fuentes Secundarias	*16*
1.4.3. Población y Muestra	*16*
2. SISTEMA ADMINISTRATIVO	*17*

Pág.

2.1. METAS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION 18

2.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO 19

2.2.1. Planeación 22

2.2.1.1. Metas 23

2.2.1.2. Objetivos 25

2.2.1.3. Políticas 29

2.2.1.4. Estrategias 32

2.2.1.5. Reglas 33

2.2.1.6. Programas 34

2.2.1.7. Procedimientos 35

2.2.1.8. Presupuestos 35

2.2.2. Organización 39

2.2.2.1. La División del Trabajo 39

2.2.2.2. Estructura Orgánica 42

2.2.2.5. Reglamento Interno de Trabajo 188

2.2.2.6. Programa de Salud Ocupacional para la Empresa Transporte Internacional Sudamericano Ltda 226

2.2.3. Dirección 260

2.2.3.1. Motivación 260

2.2.3.2. Liderazgo 264

2.2.3.3. La Comunicación 266

2.2.4. Control 268

2.2.4.1. Proceso del Control 268

2.2.4.2. Factores de Control 269

2.2.4.3. Mecanismos de Control 271

3. REESTRUCTURACION FINANCIERA 302

Pág.

3.3.2.3. UPAC y Reajuste Pactado 379

3.3.3. Clasificación de los Estados Financieros 380

3.3.3.1. Cuentas Monetarias 380

3.3.3.2. Cuentas no Monetarias 380

3.3.4. Partidas Monetarias y no Monetarias 380

3.3.4.1. Balance General 380

3.3.4.2. Estado de Ganancias y Pérdidas 382

3.3.5. Procedimiento para aplicar los Ajustes Integrales por Inflación 382

3.3.5.1. IPC y PAAG Acumulado 383

3.3.5.2. Ajuste a los activos no Monetarios 383

3.3.5.3. Ajustes a la Depreciación 387

3.3.5.4. Ajuste a los Pasivos no Monetarios 389

3.3.5.5. Ajuste al Patrimonio 390

3.3.5.6. Ajuste a los Ingresos y Gastos 391

3.4. SISTEMA FINANCIERO 394

3.4.1. Criterios Básicos para evaluar inversiones 395

3.4.2. Las Tasas de Interés 397

3.4.2.1. Tasas Nominales 397

3.4.2.2. Tasas Efectivas 397

3.4.3. Efectos de los Ajustes Integrales por Inflación en los Estados Financieros 400

3.4.3.1. Efectos de los Ajustes al Activo 401

3.4.3.2. Efecto de los Ajustes a la Depreciación Acumulada 401

3.4.3.3. Efectos de los ajustes al Patrimonio 401

Pág.

3.1. SISTEMA CONTABLE 303

3.1.1. Catálogo y Manual de Cuentas 305

3.1.1.1. Catálogo de Cuentas 305

3.1.1.2. Manual de Cuentas 314

3.2. SOPORTES DE CONTABILIDAD 359

3.2.1. Partes Esenciales de los Documentos Soportes 360

3.2.2. Principales soportes contables de Tisa Internacional Ltda. 360

3.2.2.1. Carta de Porte 360

3.2.2.2. Recibo Definitivo de Caja 361

3.2.2.3. Recibo de Consignación Bancaria 361

3.2.2.4. El Cheque 362

3.2.2.5. Relación Diaria de Ventas 362

3.2.2.6. Manifiesto del Conductor 362

3.2.2.7. Manifiesto del Conductor a Domicilio 363

3.2.2.8. Recibo Provisional de Caja 363

3.2.2.9. Comprobante de Pago 364

3.2.2.10. Comprobante Diario de Contabilidad 364

3.2.2.11. Nota de Contabilidad 365

3.2.2.12. Relación de Producidos 365

3.2.2.12. Recibo de Caja Menor 365

3.3. NUEVO ESQUEMA CONTABLE 378

3.3.1. Sistema de Ajustes Integrales por Inflación 378

3.3.2. Indices utilizados para el ajuste 378

3.3.2.1. PAAG 379

3.3.2.2. Tasa de Cambio 379

Pág.

3.4.3.4. Efecto de los ajustes a los Ingresos 404

3.4.3.5. Efecto de los ajustes a los Egresos 404

3.4.4. Plan Financiero para el Segundo Semestre de 1992 405

3.4.4.1. Presupuesto de operaciones para el Segundo Semestre de 1992. 405

3.4.4.2. Presupuesto Financiero para el Segundo Semestre de 1992 412

3.4.5. Análisis Financiero 417

3.4.5.1. Técnicas para el Análisis Financiero 417

3.4.5.2. Análisis Financiero para TISA INTERNACIONAL LTDA 419

3.4.6. Plan Financiero para 1993 430

4. REESTRUCTURACION COMERCIAL 439

4.1. MARKETING 439

4.1.1. Funciones del Marketing 440

4.1.1.1. Planificación Comercial 440

4.1.1.2. Organización de Ventas 444

4.1.1.3. La Distribución 446

4.2. LA PUBLICIDAD 446

4.2.1. Naturaleza de la Publicidad 447

4.2.2. La Publicidad y la Motivación 448

4.2.3. Etapas de una Campaña Publicitaria 450

4.2.3.1. Primera etapa, elección del eje psicológico o motor que genera la Acción de la Campaña 451

4.2.3.2. Segunda etapa, la idea central de la Campaña 452

4.2.3.3. Tercera Etapa, Construcción del Anuncio 453

4.2.4. Publicidad en Tisa 453

Pág.

4.2.4.1. Objetivos de la Campaña 453

4.2.4.2. Alternativas 454

4.3. CONTROL DE CALIDAD 460

4.3.1. Círculos de Calidad 460

4.3.2. Control de Calidad para el Transporte de Carga 461

4.3.3. Actividades de los Círculos de Control de Calidad 461

4.3.3.1. Educación para todos los Niveles 462

4.3.3.2. Servicio Voluntario 462

CONCLUSIONES 464

RECOMENDACIONES 467

BIBLIOGRAFIA 470

LISTA DE CUADROS

		Pág.
CUADRO 1:	*Atención Relativa que Prestan los diversos niveles organizacionales a los distintos pasos del proceso administrativo.*	*20*
CUADRO 2:	*Indice de precios al consumidor para Ingresos Medios. Diciembre de 1991 a Junio de 1992*	*382*
CUADRO 3:	*Variación Mensual y Acumulada del IPC (Ingresos medios). Enero - Junio de 1992*	*383*
CUADRO 4:	*Ajuste a los Terrenos. Enero - junio 1992*	*385*
CUADRO 5:	*Ajuste a Muebles y Enseres. Enero - junio 1992*	*385*
CUADRO 6:	*Ajuste a Equipo de Oficina. Enero-Junio de 1992*	*386*
CUADRO 7:	*Ajuste a Maquinaria y Equipo. Enero a Junio de 1992*	*386*
CUADRO 8:	*Ajuste a Equipo de Transporte. Enero a Junio de 1992*	*387*
CUADRO 9:	*Calculo de la Depreciación del Período para Activos con vida útil de diez años. Enero - Junio de 1992*	*388*
CUADRO 10:	*Calculo de la Depreciación del período para activos con vida útil de cinco años. Enero - Junio de 1992*	*388*
CUADRO 11:	*Ajuste a la Depreciación acumulada. Enero a Junio de 1992*	*389*
CUADRO 12:	*Ajuste a los Ingresos por Servicios. Enero a Junio de 1992*	*392*
CUADRO 13:	*Ajuste a otros Ingresos. Enero a Junio de 1992*	*392*
CUADRO 14:	*Ajuste a los Gastos de Administración y servicios. Enero a Junio de 1992*	*393*

		Pág.
CUADRO 15:	Ajuste a los Gastos Financieros. Enero a Junio de 1992	393
CUADRO 16:	Inversión total de Tisa Internacional Ltda. A Junio 30 de 1992	396
CUADRO 17:	Análisis de las Tasas Nominales y Efectivas	398
CUADRO 18:	Estructura porcentual del Balance General a costos históricos y a costos ajustados. A junio 30 de 1992.	402
CUADRO 19:	Estructura porcentual del Estado de Ganancias y Pérdidas a costos históricos y a costos ajustados por el período Enero-Junio de 1992.	403
CUADRO 20:	Distribución de los Ingresos Totales Efectivos. Segundo semestre 1992.	406
CUADRO 21:	Presupuesto General de Ingresos. Segundo semestre 1992.	407
CUADRO 22:	Presupuesto General de Egresos. Segundo Semestre 1992.	408
CUADRO 23:	Estado de Ganancias y Pérdidas presupuestado de Junio 1o. a Diciembre 31 de 1992.	410
CUADRO 24:	Flujo de fondos de Julio a Diciembre de 1992.	413
CUADRO 25:	Egresos o Gastos Operacionales para el Segundo Semestre de 1992.	414
CUADRO 26:	Balance General Presupuestado a Dic. 31 de 1992.	415
CUADRO 27:	Estructura porcentual del Estado de Pérdidas y Ganancias Comparativo por los Períodos 1o. de Enero a 30 de Junio de 1992 y Julio 1o. a Diciembre 31 de 1992.	420
CUADRO 28:	Estructura porcentual del Balance General Comparativo a 30 de Junio y a 31 de Diciembre de 1992.	421
CUADRO 29:	Distribución de los Ingresos Totales efectivos para el año 1993.	431
CUADRO 30:	Presupuesto General de Ingresos del 1o. de Enero a 31 de Diciembre de 1993.	432
CUADRO 31:	Presupuesto General de Egresos del 1o. de Enero a 31 de Diciembre de 1993.	433

Pág.

CUADRO 32: Estado de Pérdidas y Ganancias Presupuestado del 1o. de Enero a 31 de Diciembre de 1993. 435

CUADRO 33: Flujo de Fondos para el año de 1993. 436

CUADRO 34: Egresos o Gastos Operacionales para el año de 1993 (Anexo flujo de fondos 1993). 437

CUADRO 35: Balance General Presupuestado a Diciembre 31 de 1993. 438

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
FIGURA 1:	*Pirámide administrativa de una Organización con cobertura territorial amplia.*	*21*
FIGURA 2:	*Efecto de la publicidad en las Ventas.*	*447*
FIGURA 3:	*Logotipo para TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.*	*455*
FIGURA 4:	*Modelo publicitario para los furgones de TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA. Propuesta 1.*	*458*
FIGURA 5:	*Modelo publicitario para los furgones de TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA. Propuesta 2.*	*459*

LISTA DE FORMATOS

		Pág.
FORMATO 1:	*Carta de Porte*	*66*
FORMATO 2:	*Recibo Definitivo de Caja*	*67*
FORMATO 3:	*Relación Diaria de Ventas*	*68*
FORMATO 4:	*Manifiesto del Conductor*	*69*
FORMATO 5:	*Manifiesto del Conductor a Domicilio*	*70*
FORMATO 6:	*Recibo Provisional de Caja*	*71*
FORMATO 7:	*Comprobante de Pago*	*72*
FORMATO 8:	*Comprobante Diario de Contabilidad*	*73*
FORMATO 9:	*Nota de Contabilidad*	*74*
FORMATO 10:	*Relación de Producidos*	*75*
FORMATO 11:	*Recibo de Caja Menor*	*76*

INTRODUCCION

Las deficiencias administrativas del sector empresarial, han sido la causa de innumerables fracasos, proyectos inconclusos, pérdidas en los negocios en lugar de utilidades y reducción del patrimonio de los inversionistas, que han llevado a cerrar fuentes de trabajo.

La administración significa servicio y por lo tanto es pilar de otras ciencias como la política, el derecho, la economía y la contaduría; las cuales, gracias a la gestión administrativa cumplen con su objetivo, según la forma como se apliquen los principios del comportamiento humano y los avances científicos y tecnológicos que en conjunto, ayudan a lograr los fines que constituyen el objeto de la ciencia administrativa.

La situación percibida en las empresas, motivó la realización del presente estudio que plasma los conocimientos y herramientas adquiridas en el transcurso de la carrera de Administración Financiera, a través de la aplicación del proceso administrativo y de ciertos principios tanto económico como sociales de que requiere todo desarrollo empresarial para lograr los fines propuestos por la administración.

Para llevar a cabo el trabajo se ubicó las fuentes de información en las áreas administrativas, financiera y comercial de la empresa Transporte Internacional Sudamericano Limitada "TISA", dedicado al transporte de carga y encomiendas entre diversas ciudades del pais.

El estudio responde a la necesidad de familiarizar a los directivos y empleados de TISA INTERNACIONAL LTDA. y todas las empresas que desarrollen actividades económicas afines; con los principios y técnicas administrativas, contables, financieras y comerciales aplicadas a la contingencias especificas de la empresa dedicada al transporte de carga y encomiendas.

Por esto, el objetivo fundamental de este trabajo, es que las personas encargadas de dirigir y administrar negocios de esta indole, posean una guía sencilla para manejar y analizar las diferentes situaciones que se presentan en las áreas administrativa, financiera y comercial; cuando la empresa empieza a expandirse, la delegación de funciones es apremiante y el control se vuelva más difícil por la carencia de herramientas técnicas para llevarlo a cabo.

Para lograr este objetivo, el estudio se ha organizado teniendo en cuenta una estructura temática adecuada, que presenta todos los aspectos tratados por cada área reestructurada y los afines a cada función administrativa, así: en el primer capítulo, se presentan los aspectos generales que enmarcan el problema a investigar, su planteamiento, la justificación del estudio, los objetivos que se pretenden alcanzar, y la metodología utilizada. El segundo capítulo

presenta el sistema administrativo propuesto, donde se estudia y describe la función administrativa de la planeación, la estructura orgánica de la empresa, su manual de funciones, el manual de procedimiento y flujograma de papelería, el Reglamento Interno de Trabajo, el Programa de Salud Ocupacional, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, los aspectos importantes para la dirección y las herramientas de control. El sistema financiero se explica en el tercer capitulo y presenta un sistema contable que incluye las nuevas normas en materia de contabilidad, que hacen referencia a los ajustes integrales por inflación que toda empresa debe adoptar desde el año 1992 y con dicho sistema se combina el estudio financiero que incluye el análisis de los efectos que produce el nuevo esquema contable y tributario en las finanzas de la empresa. El cuarto capitulo trata de las estrategias y posibilidades comerciales, la publicidad y el control de calidad en los servicios.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que se han logrado extractar en el desarrollo del trabajo.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. MARCO TEORICO.

Dentro de este numeral se tratará la reseña histórica, el planteamiento del problema y el marco conceptual.

1.1.1. Reseña Histórica. La distancia entre los pueblos y la necesidad de transportar toda clase de mercancía de un lugar a otro, fue el problema encontrado por las primeras generaciones, debido a la imposibilidad de contar con todo lo indispensable para la producción y consumo de los bienes y servicios demandados por una sociedad. Para solucionar estas deficiencias, el hombre ha utilizado varios medios de transporte que han ido desde los animales hasta los más sofisticados: aéreos, marítimos y terrestres.

La historia del transporte, encierra las cosas más extrañas y maravillosas que cualquier otra ciencia pueda tener. La evolución de la modalidad terrestre se remonta a la época en que los animales constituían el principal medio de transporte, posteriormente RICHARD TRERISHISK, inventó la locomotora de vapor en el año de 1804, luego en 1866, KARL BENZ inventó el motor de combustión interno y liviano, que

más adelante originó el nacimiento del automóvil, el cual ha experimentado desde entonces, numerosos cambios en su forma y tamaño.

En el campo del transporte de carga por vía terrestre, se puede decir que no es muy viejo en Colombia, pues hace apenas 25 años nació legalmente la primera compañía dedicada a prestar este servicio bajo la razón social de Coordinadora Mercantil Limitada. Posteriormente se han venido constituyendo numerosas empresas de esta índole ante la creciente demanda del servicio y la imposibilidad de ser satisfecha por las compañías existentes en el ramo.

En el departamento de Nariño y con sede principal en Pasto, se constituyó el 30 de septiembre de 1987, la Empresa de Transporte Internacional Sudamericano Limitada "TISA", cubriendo las principales ciudades del país en la prestación del servicio de transporte de carga y encomiendas, con vehículos propios y afiliados, sea cual fuere la mercancía a transportar y rigiéndose para todo efecto legal sobre el contrato de transporte, que establece las condiciones y prohibiciones de la clase y tipo de mercancía a transportar.

En el ámbito comercial, TISA INTERNACIONAL LTDA. ha sido confundida con transportadores de Ipiales S.A. que presta el servicio de transporte de pasajeros en buses de servicio intermunicipal. Ambas empresas tienen personería jurídica y patrimonio independientes; su relación es la dependencia que ejerce Transipiales. Desde su nacimiento se involucran varios aspectos comunes a las dos empresas, el más confuso es la sigla que los identifica: "TISA" y "TISA" respectivamente; de la

misma forma, accionistas y empleados aportan capital y desarrollan labores en las dos empresas. La administración es orientada bajo las mismas políticas de dirección y el servicio es complementario entre buses y furgones de las dos compañías. La publicidad también ayuda a la confusión mencionada, puesto que muestra a TISA y Transipiales como una sola organización.

El problema de las dos organizaciones, se presenta como consecuencia del origen que tiene TISA INTERNACIONAL LTDA., el que se puede esbozar así; en el desarrollo del objeto social de Transipiales S.A., cual es el transporte de pasajeros en buses de servicio intermunicipal, se les presentaba frecuentemente solicitudes de transporte de carga y encomiendas , las cuales cubría en un principio, pero al crecer y aumentar la demanda del servicio y el tamaño de carga, los vehículos no eran los adecuados para satisfacerlo. Lo anterior dio origen a que uno de los mayores accionistas de Transipiales se asociara con otras personas en forma independiente de la misma, para cubrir esta necesidad mediante la adquisición y afiliación de vehículos propios para el transporte de carga.

1.1.2. Marco Legal. TISA INTERNACIONAL LTDA., inició sus labores el 30 de septiembre de 1987, constituida legalmente mediante Escritura Pública número 5042, otorgada por la Notaría Segunda del Círculo de Pasto, inscrita en el registro mercantil con matrícula número 26-024368-3; con un capital social de diez millones doscientos mil pesos ($10.200.000). Sus socios fundadores fueron: Carlos Alberto Díaz, Janeth Pedraza, Ricardo Sepúlveda, Luis Evelio Rodríguez, Henry Avila

Ramírez, Miguel Angel Valencia, Edison Quevedo, Javier Riascos, Jaime Benavides y Segundo Ulpiano Yela. El término de duración es de 20 años contados a partir de la fecha de su constitución.

Los estatutos de la sociedad, han sido reformados en tres oportunidades; el 9 de diciembre de 1987, se hizo con el fin de elevar a Escritura Pública número 6412, el incremento del capital social a diez millones quinientos mil pesos ($10.500.000) para dar cumplimiento a la norma del Instituto de Transporte, que establece como uno de los requisitos para la constitución de empresas de transporte de carga, un capital no inferior a 500 salarios mínimos vigentes en Bogotá. El 14 de septiembre de 1988 y el 28 de abril de 1989, mediante Escritura Pública número 4965 y 2139 respectivamente, se protocolizó la cesión de las cuotas de capital de los socios: Janeth Pedraza, Luis Evelio Rodríguez, Edison Quevedo y Segundo Ulpiano Yela a Carlos Alberto Díaz.

La empresa ha cumplido con todos los requisitos legales para su funcionamiento establecidos por el Código de Comercio, el Código Sustantivo de Trabajo, el Código Nacional de Transporte y demás normas vigentes para este tipo de sociedades.

1.1.3. Planteamiento del Problema. *Para poder plantear el problema se tendrá en cuenta la situación actual que atraviesa la empresa y con base a ella se hará su formulación.*

1.1.3.1. Situación Actual. *La administración de TISA INTERNACIONAL LTDA se basa en la intuición y la experiencia; no cuenta con una teoría*

y un conocimiento estructural fundamentada en principios coherentes.

Uno de los errores más frecuentes que se presenta cuando se aplica el modelo administrativo de Transipiales, es ignorar que se trata de administrar un empresa con necesidades y situaciones diferentes.

Hay ausencia de un plan general que contemple en forma clara los propósitos y objetivos de la organización. El recurso humano, no cuenta con un plan de acción por secciones y puestos de trabajo, donde se describa cuales son las metas y políticas que tiene la organización, para que éstas contribuyan al logro de los objetivos generales. Otra deficiencia en el esquema administrativo, es que los directivos no tienen definido claramente los cursos de acción a seguir, para que los escasos planes que realizan se lleven a cabo con probabilidad de éxito.

La empresa ha ido creciendo en grandes proporciones, y tanto el éxito como el fracaso de las agencias que se constituyen no son el fruto de un estudio riguroso sino mas bien de la improvisación basada en oportunidades comerciales, que en muchos casos son el resultado de la intuición superficial.

La organización del factor humano como punto clave en la administración, no cuenta con una estructura orgánica que determine el puesto de cada trabajador en la organización, los niveles de autoridad, el grado de responsabilidad y las líneas de comunicación necesarias para el buen funcionamiento de la compañía.

De la misma manera le hace falta un plan de organización, procedimientos y métodos para promover la eficiencia de las operaciones, suministrar información correcta y determinar la adhesión de las actividades que se realizan a las políticas establecidas por la compañía.

La falta de un organigrama con su manual de funciones y procedimientos, es la causa principal que no permite a los empleados contribuir en forma eficaz el alcance de los objetivos de la organización, puesto que desconocen lo que sus jefes y la empresa espera de ellos.

La autoridad no está dada en forma explicita, puesto que no se distingue un superior para cada empleado y la deficiencia en la comunicación, ha llevado a cometer errores porque los empleados no saben a quienes se deben dirigir para solicitar asesoría o información.

Puesto que la empresa no planea, tampoco existen parámetros de control, se espera únicamente que las fallas sobresalgan en los resultados, para su corrección. Los directivos no están en capacidad de medir y corregir el desempeño de los subordinados, puesto que no cuentan con un sistema que les permita asegurar si las metas y objetivos se estén llevando a cabo.

Con respecto al área financiera, el capital invertido por los socios asciende a diez millones quinientos mil pesos (10.500.000), representando en acciones con un valor nominal de cincuenta mil pesos ($50.000). Además de los recursos propios invertidos inicialmente, la

empresa trabaja con créditos y mediante la utilización de los excedentes obtenidos en anteriores ejercicios.

Para la administración de los recursos financieros, la empresa no cuenta con un plan que le permita determinar en qué se va a invertir, cómo se va a financiar la inversión y en qué forma se van a combinar ambos para lograr maximizar su rentabilidad.

Los presupuestos como base de la Administración Financiera, nunca se han realizado, por lo tanto la administración carece de elementos de juicio que le permitan evaluar periódicamente los resultados económicos, que se obtienen como consecuencia del desarrollo de las actividades mercantiles.

Analizando la historia financiera a través de la información contable, se puede observar que la empresa no cuenta con políticas adecuadas para la administración del efectivo, los créditos y cobranzas, sistemas presupuestales y la contabilidad adolece de los principios y normas técnicas generalmente aceptadas.

En el aspecto comercial, la empresa enfrenta a la competencia sin las estrategias que le permitan aparecer en el mercado como una empresa independiente y estable en la prestación del servicio de transporte de carga y encomiendas.

Ante el creciente número de empresas a nivel regional y nacional que ofrecen este mismo servicio, la compañía debe prepararse para ofrecer

una variada gama de beneficios al cliente, para que sus ingresos le sean representativos, pueda mejorar su infraestructura y competir en el mercado.

Las formas de pago que ofrece la empresa a los clientes son: crédito, contado y contrapago. La modalidad de mayor aceptación es la de crédito, dicho rubro presenta en los estados financieros cifras considerables, que de ser recuperadas en el menor tiempo posible brindarían un alto grado de liquidez que actualmente necesita la empresa.

El control de calidad del servicio que presta, necesita ser tomado en cuenta por parte de la dirección, con el objeto de que la carga y encomiendas que se reciben lleguen a su sitio de destino en las mismas condiciones; como consecuencia de esto la empresa debe programar cursos de capacitación en control de calidad, para todos los empleados, puesto que éste no se debe basar únicamente sobre el servicio concluido, sino en todo el proceso para la prestación del servicio.

1.1.3.2. Diagnóstico de la Situación Actual. *El aspecto administrativo, carece de sistemas y mecanismos que permiten a los directivos de la organización, estar al tanto de todas las actividades que se realizan en el desarrollo del objeto social, y cuando las fallas han afectado la economía de la empresa se piensa en establecer correctivos; así mismo la empresa no cuenta con un departamento encargado del manejo de las finanzas y las relaciones comerciales.*

1.1.3.3. Formulación del Problema. La falta de una estructura administrativa, financiera y comercial, no permite que la empresa aplique el proceso administrativo en todas sus áreas de actividad, donde se establezca en forma clara sus planes y objetivos, así como también los mecanismos de control para evaluar las operaciones y la calidad de los servicios que presta.

1.1.4. Marco Conceptual. Para la reestructuración administrativa financiera y comercial, que constituye el objeto del presente trabajo, se considera las funciones administrativas desde el punto de vista de las contingencias. No existe teoría alguna que pueda ser aplicada sin que antes se la adapte a un contexto situacional, de allí la responsabilidad que tiene el administrador al aplicar los conocimientos científicos y las técnicas administrativas en una determinada empresa.

La contabilidad como una herramienta de la administración, donde se plasman los resultados de las transacciones que realiza la empresa, se debe basar en los principios y normas generalmente aceptadas, de tal forma que la información que suministren los libros sea confiable, comprensible, útil y completa. La contabilidad debe expresar la realidad de los hechos económicos, para lo cual se aplicarán las normas vigentes en Colombia sobre la materia.

La Administración Financiera como una rama de la Administración General, se preocupará por el manejo adecuado de los recursos monetarios, con el fin de maximizar la rentabilidad sobre la inversión.

El principio de las finanzas en la actualidad, se basa en el flujo de efectivo, que es el que verdaderamente muestra la solvencia de una empresa. La administración del efectivo es una de las partes más importantes en el manejo de las finanzas de una sociedad, donde los inversionistas desean que las utilidades obtenidas pueden ser distribuidas, esto es apenas normal, pues cuando una persona pregunta si un negocio dejo ganancias, está hablando de que sí hay sobrante de dinero disponible para repartir.

La supervivencia de una empresa está dada por sus ingresos, por ello, debe preocuparse de desarrollar al máximo su potencial comercial. La participación en el mercado y el crecimiento de la firma, son los elementos básicos que la empresa debe perseguir constantemente para alcanzar su estabilidad en el mercado y de esta manera garantizar su existencia. La división de mercadeo es la venta de la empresa a través de la cual se conocen las opiniones del cliente, por esta razón su estructura debe fundamentarse en el principio de que el cliente escoge los servicios y no la empresa la que hace el favor de ofrecerlos. La calidad del servicio es de fundamental importancia, entre más bueno sea más va a satisfacer las exigencias del usuario, situación que le permita a la empresa mantener sus clientes activos y atraer a usuarios potenciales.

1.2. JUSTIFICACION

La causa principal que motivó a realizar el presente trabajo en TISA INTERNACIONAL LTDA., lo constituye la falta de una guía práctica

para el manejo especifico de este tipo de empresas, como también la amplitud que presenta para su aplicación; si se tiene en cuenta que está conformada por una cadena de agencias manejadas y controladas desde su sede principal, característica que es similar en la mayor parte de empresas que se dedican al transporte de carga y encomiendas.

El trabajo se justifica porque la empresa objeto de estudio se encuentra en su etapa reorganizativa a partir de su total independencia de Transipiales, razón por la cual no cuenta con los principios administrativos financieros y comerciales que le permitan manejar en forma eficiente y sistemática todas sus áreas y agencias. Por lo tanto, se busca desplegar un cúmulo de conocimientos para que se puedan aplicar en empresas con características similares y actividades homogéneas.

1.3. OBJETIVOS.

Con el desarrollo del presente trabajo se pretende alcanzar:

1.3.1. Objetivo General. *Reestructurar el sistema administrativo, financiero y comercial de la empresa Transporte Internacional Sudamericano Limitada, con el fin de que la teoria general de la administración, las finansas y las relaciones comerciales, se ajusten a las necesidades de la empresa y logre así un manejo eficiente de los recursos que dispone.*

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Diseñar una estructura organizacional donde se establezcan claramente los mecanismos administrativos para que las operaciones de la empresa se desarrollen con funcionalidad y eficiencia.

- Elaborar un plan financiero que contemple los aspectos contables y presupuestales donde se condensen todas las operaciones que se produzcan en la sede principal y sus agencias, con el fin de que se lleve a cabo el control total de la empresa.

- Formular las estrategias comerciales tendientes a mejorar la imagen de la empresa ante los usuarios del servicio.

1.4. METODOLOGIA

Para el desarrollo del trabajo se parte de una investigación aplicada, porque se basa en hechos concretos que se pueden observar, confrontar y recoger información directa.

1.4.1. Tipo de Investigación. *El tipo de investigación es deductivo-descriptivo, porque se toma el conocimiento total de las partes que integran la empresa, se analiza cada una de sus áreas con el fin de establecer las faltas que presentan cada una de ellas y se procede a formular las posibles soluciones en forma descriptiva.*

1.4.2. Fuentes de Información. Con el fin de obtener la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación se tuvo en cuenta las siguientes fuentes:

1.4.2.1. Fuentes Primarias. Se obtuvieron a través de visitas personales a las instalaciones de la empresa, logrando con ellas una percepción directa de las situaciones que afronta. Así mismo, se realizaron entrevistas con los directivos de la empresa y personal administrativo clave dentro de la organización. Para obtener una información más amplia que abarque todas las agencias, se aplicó encuestas al personal administrativo y operativo de todas las agencias, incluida la sede principal de Pasto.

1.4.2.2. Fuentes Secundarias. Se tuvieron en cuenta los documentos y archivos de la empresa, fuentes Bibliográficas y recopilación de documentos; como también informes de la Cámara de Comercio, el Departamento Administrativo de Tránsito y Transporte "DATT", el "DANE" y "COLFECAR". Toda esta información fue de gran utilidad para la presentación del trabajo final.

1.4.3. Población y Muestra. Para el desarrollo de la investigación se tomó como muestra la población universal constituida por la Empresa Transporte Internacional Sudamericano Limitada "TISA".

2. SISTEMA ADMINISTRATIVO

El fracaso de muchas organizaciones que se constituyen con el ánimo de entrar a competir en el mercado de bienes y servicios, se debe generalmente a que las personas encargadas de dirigirlas, tienen una visión errada de lo que significa administrar.

La administración es una ciencia basada en principios y leyes científicas, a la vez que es un arte que requiere de cierta habilidad por parte del administrador, para poner en práctica la teoría general que guía el manejo de los negocios. Teniendo en cuenta que los problemas que afrontan las empresas no se los puede resolver todos de la misma manera, se concluye que administrar es combinar el conocimiento científico y las destrezas adquiridas por la experiencia empírica, en el manejo empresarial.

Los gerentes y el personal que ocupa cargos de dirección en las empresas de nuestro medio, asimilan la administración con el mando y desconocen el proceso administrativo como elemento fundamental para que las órdenes que se impartan obedezcan a unas metas predeterminadas, a una organización establecida y a unos parámetros de control que tienen por objeto circunscribir las acciones de la administración y alcanzar

el propósito de los negocios.

En toda actividad administrativa, se debe tener en cuenta que se está trabajando con personas y que son ellas las encargadas de ejecutar las órdenes y programas que emana la dirección para el desarrollo de las operaciones de la empresa, por esta razón el administrador debe dedicar gran parte de su tiempo al establecimiento de un ambiente adecuado en los sitios de trabajo a fin de que los empleados, laborando juntos puedan desempeñarse eficientemente.

2.1. METAS Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION

Para que una administración sea eficiente debe saber hacia donde va a encaminar sus actividades y decisiones, para ello es necesario que se determine en forma clara las metas y objetivos de la empresa.

Las metas son realizaciones finales que se planean a largo plazo, generalmente están representadas por aspiraciones que no se alcanzan a plena satisfacción y son las que mantienen constante el crecimiento de las organizaciones a través de las búsqueda de nuevas alternativas, que permitan a la administración acercarse cada vez más a las metas generales, a los funcionarios estar en permanente actividad y así, las acciones administrativas se encaminan en torno a un solo fin, evitando el desperdicio de energías y costos en trabajos que nada tienen que aportar a la firma.

Los objetivos son los pasos necesarios, pero no suficientes para

alcanzar las metas, se establecen a corto y mediano plazo, observando que cada uno de ellos tenga adhesión a las metas, sirva de índice para medir el progreso y tenga por fin vencer un obstáculo que impide el logro de los planes.

Las metas y objetivos una vez determinados en forma clara por la organización, se los debe dar a conocer para que se difundan en todas las áreas y secciones que tengan que intervenir para su realización, a fin de concientizar y comprometer al personal que labora para el logro de los propósitos de la dirección.

2.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Henry Fayol, es considerado como el padre de la Teoría Moderna de la Administración, señala que en todo negocio se deben llevar a cabo las funciones de: planeación, organización, comando, coordinación y control; lo que se conoce con el nombre de proceso administrativo.

En la actualidad los elementos de la administración que se han difundido son cuatro, a saber: Planeación, organización, dirección y control; a partir de estas categorías analíticas, se formula una teoría administrativa que se basa en identificar la finalidad y naturaleza de la actividad, disposición de los recursos de la mejor forma posible para alcanzar las metas, dirigir el conjunto de la organización y controlar la efectividad de la administración con respecto a los planes.

Las funciones administrativas se deben realizar en todos los niveles de la organización, pero cada una de ellas tiene mayor importancia según la jerarquía de los funcionarios, toda vez que la administracion moderna ha demostrado que los directivos deben dedicar mayor tiempo a la planificación de actividades; en tanto que el nivel ejecutivo orienta sus esfuerzos a organizar los recursos, y por su parte al nivel administrativo le corresponde las funciones de dirección y control; de esta forma se persigue que el personal dirija su trabajo específicamente a cada una de las actividades del proceso administrativo y formule pautas generales para las funciones adyacentes.

CUADRO 1

ATENCION RELATIVA QUE PRESTAN LOS DIVERSOS NIVELES ORGANIZACIONALES A LOS DISTINTOS PASOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

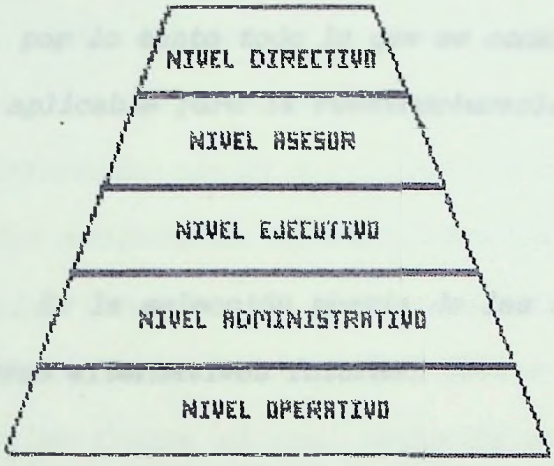
FUNCION NIVEL	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
DIRECTIVO	XXX	XX	X	X
EJECUTIVO	XX	XXX	XX	XX
ADMINISTRATIVO	X	XX	XXX	XXX

XXX ▸ Fuertemente comprometido
XX ▸ Comprometido
X ▸ Ocasionalmente comprometido

La estructura del proceso administrativo propuesta de acuerdo a los niveles jerárquicos, es aplicable y necesaria para las empresas que desarrollan sus actividades en varias ciudades y su organización involucra la pirámide administrativa asi:

FIGURA 1

PIRAMIDE ADMINISTRATIVA DE UNA ORGANIZACION CON UNA COBERTURA TERRITORIAL AMPLIA



En esta organización lo que se busca es la eficiencia de cada uno de los niveles, y para lograrlo es indispensable la división del trabajo, delegación de autoridad, determinación de responsabilidades y establecimiento de líneas de comunicación, con el fin de que los problemas que se presenten desde los niveles más bajos sigan el conducto regular para su solución, de tal forma que a los directivos solo lleguen aquellas divergencias que merezcan atención especial, por la influencia que puede tener para la empresa las decisiones para resolverlas.

Transporte Internacional Sudamericano Limitada "TISA", por ser una firma que desarrolla su objeto social en varias ciudades del País, se debe administrar con el criterio de una gran empresa y para su estudio se la puede abordar desde los lineamentos teóricos establecidos en

forma particular para este tipo de negocios, cuya cobertura territorial así lo exige.

A continuación se analizan las etapas del proceso administrativo combinando los principios científicos en función de la empresa TISA INTERNACIONAL LTDA, por lo tanto todo lo que se considere en cada uno de los aspectos es aplicable para la reestructuración de la compañía objeto de estudio.

2.2.1. Planeación. Es la selección previa de las actividades de la empresa entre diversas alternativas futuras.

La primera etapa del proceso administrativo es la planeación, y constituye el arranque lógico de la administración, razón por la cual, los planes inciden indirectamente en la estructura organizacional, en los lineamentos de la dirección y sirven de herramienta para que el administrador conozca, juzgue y analice el aporte que cada departamento o sección está haciendo para lograr los objetivos de la firma.

La función administrativa de la planeación es la más importante porque es la base sobre la cual se construye el diseño de Organización, liderazgo y control. En este orden de ideas se puede decir que la planeación es necesaria para determinar la estructura organizacional, la cual ayuda a conocer que tipo de personal se necesita y cuando; lo que determina también el tipo de dirección y liderazgo para guiar mas eficientemente el recurso humano y asegurar el éxito de los planes.

Para que los planes en una empresa sean efectivos deben ser amplios, continuos, flexibles y participativos; así mismo deben orientar el rumbo de la empresa hacia el futuro y al perfeccionamiento.

Cuando se lleva a cabo una planeación formal y adecuada a la estructura organizacional se logra obtener pronósticos anticipados de los resultados de un período, con un margen mínimo de error, de tal forma que permite tomar decisiones con un menor grado de riesgo. Así mismo, permite encaminar las acciones de la administración al logro de las metas, evitando así incurrir en costos destinados a labores improductivas y motiva a los administradores, puesto que éstos cuentan con un patrón definido frente al cual miden la efectividad de sus esfuerzos realizados para alcanzar las metas planificadas por la dirección.

A continuación se diseña el proceso de planeación que puede seguir la empresa TISA INTERNACIONAL LTDA., basado en los tipos de planes que determinan en forma jerárquica los cursos de acción para períodos futuros, teniendo en cuenta la situación actual y la magnitud de la empresa que se estudia; para ello se formulan, definen y describen cada uno de los planes así:

2.2.1.1. Metas. *Son planes generales que reflejan las realizaciones finales de la firma y se formulan en función de lograr un desarrollo integral de la organización, para el caso que nos ocupa se pueden considerar las siguientes:*

2.2.1.1.1. Metas de Participación. Para aumentar su participación en el mercado debe realizar estudios de factibilidad para el establecimiento de sucursales, agencias u oficinas en otros lugares del país o en el exterior. En el momento la empresa puede pensar en extender el servicio de recepción de carga en poblaciones como Tumaco; donde se ha podido observar una alta y rentable demanda del servicio y que en la actualidad funciona con Transipiales. Para independizarse puede optar, por establecer una oficina en principio y posteriormente una agencia, según los resultados que se obtengan.

2.2.1.1.2. Metas de Crecimiento. Con el fin de mantener su posición en los mercados donde la empresa desarrolla actualmente sus operaciones, se puede proponer: Impulsar las agencias de Popayán e Ibagué, reorientando su gestión administrativa y estableciendo planes efectivos para conseguir que se aumente la demanda del servicio; de otra forma también se puede pensar en acondicionar furgones para el transporte de mercancía especial e implementar técnicas para el bodegaje y cargue de las encomiendas en los vehículos.

2.2.1.1.3. Metas de Rentabilidad. Puede comenzar con la estructuración de un sistema financiero y presupuestal, donde se planee una rendimiento sobre la inversión que sea superior a los porcentajes otorgados por las entidades bancarias y que se vaya incrementando a medida que se avance en el logro de las metas de participación y crecimiento. En un principio puede aspirar a una rentabilidad del 36%.

2.2.1.1.4. Metas del Usuario. El beneficio al cliente para incentivar la demanda de constituir una meta que se desarrolle constantemente. Para comenzar se puede estudiar si el precio que se cobra por el servicio es compensado con la calidad del mismo o si por el contrario existe la alternativa de aumentar el precio y ofrecer mayores garantías y beneficios; de otra forma se puede pensar en incrementar el servicio puerta a puerta y establecer convenios especiales con aquellas personas que demanden en forma constante o periódica el servicio; ofrecer incentivos para aquellos clientes que utilicen la empresa con un alto volumen de demanda y por lo créditos que se paguen en forma anticipada.

2.2.1.1.5. Metas del Personal. La administración eficiente del recurso humano es una meta que la empresa debe buscar a través de la coordinación de las técnicas de admisión, selección, capacitación, promoción, desarrollo, integración y evaluación del personal, como agentes motivadores constituyentes de un proceso administrativo de calidad, efectividad y sistematización del factor humano de la compañía.

2.2.1.2. Objetivos. Son los pasos necesarios pero no suficientes para alcanzar las metas, se caracterizan por ser alcanzables a corto y mediano plazo y se establecen en cada área o sección de la empresa.

2.2.1.2.1. Area de Personal.

- *Contratar el personal calificado para cada puesto de trabajo.*

- *Llevar el control de los empleados a través de las hojas de vida, donde se registre los logros, realizaciones y faltas, así como también los incentivos o sanciones a que se hagan acreedores los funcionarios en el transcurso de su permanencia en la empresa.*

- *Programar las fechas en que los empleados deben salir a disfrutar vacaciones, vencimientos de contratos de trabajo y determinar las cuantías a que tienen derecho por concepto de prestaciones sociales, de acuerdo a las fechas de vinculación y vencimiento, para pago o retiro definitivo, con el fin de evitar problemas legales y la incurrencia en costos adicionales por negligencia.*

- *Elaborar un Programa de Salud Ocupacional.*

- *Diseñar un programa para la administración del personal que contemple las técnicas de selección, admisión, capacitación, promoción, desarrollo, integración y evaluación del personal.*

2.2.1.2.2. Area Administrativa.

- *Establecer una estructura organizacional de la empresa que represente la forma como se hallan distribuidas las áreas y secciones de trabajo que realizan actividades comunes.*

- *Disponer los recursos físicos (muebles e inmuebles) en forma eficiente, para que cumplan su función específica con el propósito de que su utilización sea la más productiva.*

- *Elaborar el reglamento interno de trabajo y realizar los trámites legales para su aprobación.*

- *Reglamentar las funciones y procedimientos para incrementar la eficiencia de las operaciones.*

2.2.1.2.3. Area Financiera.

- *Establecer mecanismos para la recuperación más eficiente de cartera.*

- *Buscar alternativas para la consecución de recursos con el fin de financiar las metas y planes que requieren inversión de capital.*

- *Elaborar el planeamiento financiero con base a proyecciones y flujos de fondos.*

- *Analizar mensualmente los resultados de las agencias y sugerir políticas a la dirección para mantener o mejorar los niveles de rentabilidad.*

- *Estudiar alternativas de inversión o asignación de recursos a los proyectos en curso.*

- *Formular mecanismos financieros para obtener la máxima rentabilidad sin descuidar la participación y el crecimiento de la firma.*

2.2.1.2.4. Area Comercial.

- Diseñar programas de servicio para incentivar a los clientes efectivos y atraer a los usuarios potenciales.

- Investigar y desarrollar la prestación de nuevos servicios de encomiendas.

- Buscar mecanismos para agilizar la entrega de mercancías, especialmente aquellas perecederas.

- Formular técnicas de almacenamiento y bodegaje de las encomiendas para que lleguen en el mismo estado que se reciben.

2.2.1.2.5. Area de Auditoría y Revisoría.

- Diseñar un programa de control interno que coordine las agencias y la oficina central.

- Recomendar los procedimientos que deben seguir los documentos para su aprobación, con el fin de establecer medidas de control a través de la segregación de funciones.

- Informar las deficiencias oportunamente a la gerencia general y sugerir los posibles correctivos para su implantación.

2.2.1.3. Políticas. Son planes que establecen un límite dentro del cual el administrador puede tomar decisiones y escoger alternativas. Las políticas son la herramienta más efectiva y técnica con que cuentan los administradores para delegar autoridad, a la vez que mantienen un permanente control de las acciones de sus subordinados. Por ejemplo, si Tisa Internacional Ltda. tiene la política de promover a los empleados cuando se presentan vacantes en los niveles más altos, el Jefe de Personal puede desarrollar programas de promoción de los empleados sin tener que recurrir continuamente a la alta administración, la cual sin embargo está provista de una norma de control.

Las políticas se pueden formular con base en la estructura de la organización, como también por áreas de trabajo y en todo caso tienen por finalidad apoyar la ejecución de los objetivos.

2.2.1.3.1. Política con Respecto a los Niveles Jerárquicos. La atención que los distintos niveles de la organización deben prestar a las etapas del proceso administrativo serán: Nivel Directivo a la planeación, Nivel Ejecutivo a la organización, y el Nivel Administrativo a la Dirección y control.

2.2.1.3.2. Políticas de Personal.

- Promover a los empleados según los criterios positivos de la hoja de vida y cuando las condiciones y oportunidades lo admitan. Por ejemplo, si se presenta vacante en un cargo se debe optar por ascender

a un funcionario que haya hecho méritos para ello y sea competente.

- *La escala salarial debe ser competitiva con otras compañías que emplean los mismos cargos, con el propósito de atraer al personal necesario y contratar el que sea competente de tal forma que su rotación sea reducida, para bajar costos y aumentar la moral y eficiencia, reduciendo la influencia de las organizaciones sindicales.*

- *Brindar al personal capacitación y adiestramiento en la medida que los recursos lo permitan, por ejemplo capacitar al personal de contabilidad y tesorería en las técnicas del nuevo esquema contable y tributario, como también constituye una necesidad imperante la capacitación en sistemas, debido a la tecnología de los computadores.*

- *Procurar que el personal participe en las actividades de planeación.*

- *Brindar estabilidad laboral como un factor motivante para que el desempeño del recurso humano sea eficiente y teniendo en cuenta que con la reforma laboral se puede ofrecer esta garantía sin incurrir en altos costos.*

2.2.1.3.3. Políticas Administrativas.

- *Dotar a las oficinas y bodegas de un ambiente e iluminación suficiente para que el desempeño de los funcionarios sea eficiente.*

- *Fijar sistemas, métodos y procedimientos para que haya coordinación*

y eficiencia entre las diferentes sucursales, agencias, oficinas y la sede principal.

- *Ampliar las bodegas que se consideren necesarias, especialmente las de Cali y Popayán.*

- *Dotar de herramientas técnicas como calculadoras electrónicas y computadores para agilizar las operaciones y procesar información.*

2.2.1.3.4. Políticas Financieras.

- *Obtención de créditos bancarios para financiar el capital de trabajo y aumentar la participación en el mercado.*

- *Llevar control presupuestal general y por agencias.*

- *Formular estrategias de precios que financieramente sean factibles a fin de mantener a los clientes efectivos y atraer usuarios potenciales.*

- *Hacer proyecciones monetarias con base a flujo de fondos.*

- *Realizar mensualmente los ajustes integrales por inflación.*

- *Formular estrategias que conlleven al crecimiento de la empresa en el mercado y mantener su posición competitiva con el avance de la calidad y tecnología requerida en la prestación del servicio.*

2.2.1.3.5. Políticas Comerciales.

- *Entrega oportuna de las encomiendas.*

- *Atención eficiente al cliente.*

- *Establecer nuevos servicios de entrega de encomiendas puerta a puerta.*

- *Promover el servicio de giros.*

- *Buscar por estimativos e investigación de mercados, clientes fijos y preveer los potenciales, que aseguren la cobertura y ampliación de dicho mercado, para que garantice una demanda efectiva del servicio.*

2.2.1.4. Estrategias. Son los cursos de acción a seguir para alcanzar las metas, objetivos y políticas trazadas por la dirección. Una estrategia responde al interrogante, cómo lograr lo planeado?.

Las estrategias que se pueden formular con base a los posibles planes de TISA INTERNACIONAL LTDA., pueden ser:

- *Aplicar el Proceso Administrativo para el manejo del recurso humano de la empresa.*

- *Diseñar la papelería necesaria para el control de las actividades y soportes de las operaciones.*

- *Buscar la calidad del servicio por medio de un control total de calidad, significa esto que todas las actividades que realizan desde el Gerente hasta el personal de servicios generales, deben buscar en primer plano el beneficio y comodidad del cliente.*

- *Solicitar asesoría financiera, para obtener recursos de crédito que ofrezcan las mejores alternativas en término de plazo y gastos financieros.*

- *Establecer un sistema contable y presupuestal como un medio de control.*

- *Realizar permanentemente auditorias a las sucursales, agencias y oficinas del País.*

- *Organizar las oficinas y bodegas con una distribución funcional de las mercancías, muebles y enseres.*

- *Emprender una campaña publicitaria para buscar la propia identidad de la empresa.*

2.2.1.5. Reglas. *Son normas específicas que se establecen para el buen funcionamiento de los planes y son el fruto de una decisión administrativa que debe cumplirse.*

Con el propósito de evitar inconvenientes para el desarrollo de las operaciones de la empresa. La administración puede establecer las

siguientes reglas:

- *No fumar.*
- *No recibir encargos en las bodegas de la empresa.*
- *No se pueden cambiar Cheques.*
- *Los Cheques deben ser firmados por dos personas responsables.*
- *Todo desembolso debe hacerse por medio de Cheques a excepción de los gastos de Caja Menor.*
- *Los dineros recibidos deben ser consignados diariamente.*
- *Todos los requerimientos de un procedimiento son orden, que todo el personal debe cumplir y hacer cumplir.*

2.2.1.6. Programas. Son planes de acción que compilan las metas, objetivos, políticas, estrategias, reglas y procedimientos en función de planear, organizar, dirigir y controlar áreas específicas de la organización. La empresa objeto de estudio puede llevar a cabo los siguientes programas:

- *De control interno.*
- *De auditoría de los rubros financieros.*
- *De coordinación de agencias.*
- *De recuperación de cartera.*
- *De salud ocupacional.*
- *De selección y desarrollo de personal.*
- *De inversión en activos fijos.*
- *De inversión en adquisición de furgones.*

2.2.1.7. Procedimientos. Son planes que describen paso a paso la forma como se deben realizar los objetivos y políticas de la empresa y tienen por finalidad simplificar los métodos de trabajo; eliminando las operaciones y papelería innecesaria y proporcionar fluidez, agilidad y eficiencia en las actividades de la empresa.

Para establecer los procedimientos se debe determinar, cuáles son las actividades permanentes y básicas en el desarrollo de las operaciones que lleva a cabo la compañía.

TISA INTERNACIONAL LTDA., puede elaborar los siguientes procedimientos:

- *Para la prestación de servicios de encomiendas a contado y contrapago.*
- *Para la prestación de servicios de encomiendas a crédito.*
- *Despacho de encomiendas y entrega de encomiendas.*
- *Recepción de efectivo.*
- *Desembolsos por Cheque.*
- *Recaudo de cartera.*
- *Nómina.*
- *Contabilización.*

2.2.1.8. Presupuestos. La palabra presupuesto tomada en su significado más general, designa un plan de acción que fija a la vez el programa de operaciones que debe realizarse durante un período de tiempo, generalmente un año.

Son supuestos previos, reflejo de estimaciones en materia financiera, de lo que se espera sea el producto de los ingresos, los gastos, la inversión y la utilidad que se pueden planear en un lapso de tiempo.

Para establecer un presupuesto es necesario determinar la naturaleza de las operaciones que han de llevarse a cabo, fijar las condiciones de ejecución y determinar los medios requeridos para lograr las metas señaladas.

La preparación del presupuesto anual de Ingresos, Gastos, Inversión y Utilidades debe ser realista. En consecuencia, la estimación o cálculo de ingresos tienen que ajustarse a parámetros o indicadores como rendimiento del servicio y recaudo de cada concepto de ingresos, en el historial de la empresa, modificada por factores favorables como el incremento en el valor que se cobra por el flete; o desfavorables como las posibles disminuciones en la demanda del servicio.

Los presupuestos de ingresos, se los puede proyectar con formulas matemáticas y técnicas para estos fines.

Para efectos de proyectar los ingresos en la empresa TISA INTERNACIONAL LTDA., se utilizará la técnica de mínimos cuadrados así:

$y = a + bx$, *donde:*

y = ingresos históricos y/o ingresos proyectados.
a = Determina el cruce de la recta con la ordenada.
b = Mide el grado de inclinación de la recta.
x = Valor dependiente, de donde.

$$b = \frac{N\Sigma xy - \Sigma x.\Sigma y}{N\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}$$

$a = \frac{\Sigma y - b\Sigma x}{n}$ donde:

n = Número de años considerados del historial de ingresos para la proyección.

Presupuestar ingresos que no podrán recaudarse, es exponerse a contraer obligaciones, planear inversiones y utilidades con cargo al presupuesto de Gastos que no podrán cumplirse, creando una situación deficitaria y desequilibrio en la marcha de la compañía.

Para la estimación de los gastos debe en primer plano determinarse los rubros presupuestales y la asignación a cada uno de ellos, debe ser metódica y racional, consultando las prioridades de las necesidades que deben satisfacerse dentro del período, para el cual se prepara el presupuesto teniendo en cuenta los planes, programas y actividades que se proyectan desarrollar, costo de los insumos, consumo promedio en el año anterior, las existencias de elementos en almacén y demás consideraciones que conduzcan a una presupuestación realista.

La planeación de las utilidades se debe hacer teniendo en cuenta que en principio tienen prioridad las metas de participación y crecimiento y como tal estos planes requieren de asignación de recursos con el propósito de estabilizar la actividad de la empresa en el mercado, por lo tanto la optimización de las utilidades se irá logrando en la medida que la empresa supera las primeras etapas de su existencia.

En TISA., se pueden establecer los siguientes rubros presupuestales:

- *Ingresos operacionales*
- *Ingresos no operacionales*
- *Gastos de administración*
- *Gastos de ventas*
- *Gastos financieros*
- *Inversiones*
- *Costos de operación.*

Además se pueden elaborar los siguientes pronósticos

- *Flujo de efectivo*
- *Estado de ganancia y pérdidas proyectado*
- *Balance General proyectado*
- *Análisis Financiero Proyectado*

Por último hay que anotar que el presupuesto debe ser flexible, toda vez que deja un marco de libertad donde el administrador puede ejercer su función que consiste en seleccionar alternativas para una correcta asignación de recursos, es de vital importancia para aprovechar oportunidades y evitar riesgos que impliquen mayores costos para la compañía.

Una vez que se expide el presupuesto general, se procede a su ejecución teniendo en cuenta el flujo de fondos o recaudos efectivos de los recursos presupuestados y se debe llevar el registro de su ejecución para controlar y evaluar la situación y actividad financiera de la firma.

2.2.2. Organización. Esta función administrativa tiene por finalidad hacer posible que el personal colabore en forma efectiva en el logro de la metas de la empresa; por lo tanto organizar implica agrupar el recurso humano, por funciones afines y en el caso de la empresa que nos ocupa, por secciones territoriales; a cada conjunto de la organización se le debe asignar un jefe con la autoridad necesaria para supervisarlo y dirigirlo en función de la unidad de los objetivos que persigue la firma en general y el grupo en particular, teniendo en cuenta siempre que los objetivos individuales deben estar encaminados a alcanzar los objetivos generales.

Para establecer una organización eficiente se debe seguir una serie de técnicas administrativas que ayuden a dar el perfil funcional de una empresa.

2.2.2.1. La División del Trabajo. La administración moderna exige que para manejar eficientemente empresas con la magnitud y dispersión geográfica de Tisa Internacional Ltda., se dividan las actividades de trabajo por funciones y áreas territoriales, a fin de evitar la sobrecarga de trabajo en los directivos, muchas veces ineficaz por no poder estar al tanto de los empleados y los problemas que inciden directamente con el desarrollo de la Firma.

La división del trabajo consiste en elegir funcionarios capaces y competentes, colocarlos al frente de un grupo de personas que realicen actividades afines y dotarlos de un grado de autoridad para que en los asuntos de menor importancia, previamente determinados, tengan poder

de decisión para resolverlos y que los aspectos de mayor prioridad por su incidencia en la organización, sean llevados a los directivos, lo anterior implica que la división del trabajo otorga a los jefes un marco discrecional reflejado en la autonomía y al mismo tiempo en la limitación, que permite que los altos niveles de la organización no pierdan el control.

Para llevar a cabo una división de trabajo acertada se debe realizar, considerando los siguientes criterios:

2.2.2.1.1. Funcionalismo o Departamentalización.

- Las actividades de una empresa deben dividirse y agruparse de una manera orgánica, constituyendo funciones. Entendiendo por función al conjunto de actividades distintas pero relacionadas y con una finalidad común.

- Al determinar las funciones se debe evitar la duplicidad, ni hacer que a las actividades secundarias se les de mayor importancia que a las principales.

- Cada función debe realizarse en una sola sección de la empresa.

- El grupo de una empresa que tenga una responsabilidad principal, debe preocuparse por las funciones auxiliares.

2.2.2.1.2. Jerarquía.

- *Se debe evitar la abundancia de niveles jerárquicos.*

- *La delegación de autoridad debe ser la necesaria para el cumplimiento efectivo de las responsabilidades asignadas a un jefe o administrador.*

- *Cada persona debe tener un solo jefe y todos los empleados deben entregar informes de sus actividades a un superior.*

- *La comunicación de los jefes hacia los subordinados y viceversa, debe respetar las líneas de autoridad, es decir, llevar el conducto regular.*

- *Debe entenderse claramente la autoridad en línea y la de staff o asesoría.*

2.2.2.1.3. Definición.

- *A cada puesto de trabajo, se le debe determinar claramente las actividades, obligaciones y responsabilidades.*

- *Debe establecerse claramente los límites de autoridad de los funcionarios que se desempeñen como jefes de un grupo en la organización.*

- *Se debe definir cada sección o grupo de trabajo de la empresa.*

2.2.2.2. Estructura Orgánica. *Tiene como propósito establecer un sistema de funciones que el personal pueda ejercer, de tal manera que se lo haga trabajar en grupos para alcanzar las metas de la empresa.*

Cuando se habla de la estructura organizacional como un elemento fundamental en la empresa, se considera al personal y no como opinan varios funcionarios y empresarios que se ignora, pues las funciones que se establecen con base a la Carta Organizacional son para que sean las personas quienes las desempeñen, brindándoles un ambiente que se pueda preveer a partir de un organigrama que les permite a los directivos dividir las actividades de trabajo, delegar autoridad, establecer canales de comunicación y dotar con los recursos necesarios a cada área o sección de la Compañía, con el único propósito de que las labores que se desarrollen en la empresa, cumplan con el principio de eficiencia.

2.2.2.2.1. El Organigrama. *Es la representación gráfica de la empresa y reflejo de la estructura orgánica; tiene por objeto presentar esquemáticamente el cuerpo de la organización con sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad, asesoría y comunicaciones, departamentos y secciones de trabajo. Una estructura organizacional se debe diseñar de manera que sea clara, determinando quien deben realizar las tareas y las responsabilidades por los resultados que se obtengan.*

2.2.2.2.2. Estructura Orgánica para Tisa Internacional Ltda.. *La estructura orgánica propuesta se ha diseñado según los organigramas que*

reflejan el esquema general de la empresa, la distribución de las subgerencias administrativas y financiera-comercial, como también la conformación organizativa de las agencias establecidas, teniendo en cuenta la magnitud de sus operaciones. (Ver Organigrama).

*2.2.2.2.3. **Niveles Jerárquicos de la Organización.** La necesidad de establecer las relaciones de coordinación y autoridad entre el personal que labora en la empresa es el origen de los niveles jerárquicos, con el propósito de garantizar la unidad de la organización a través de la participación e integración del personal en el logro de las metas de la Firma.*

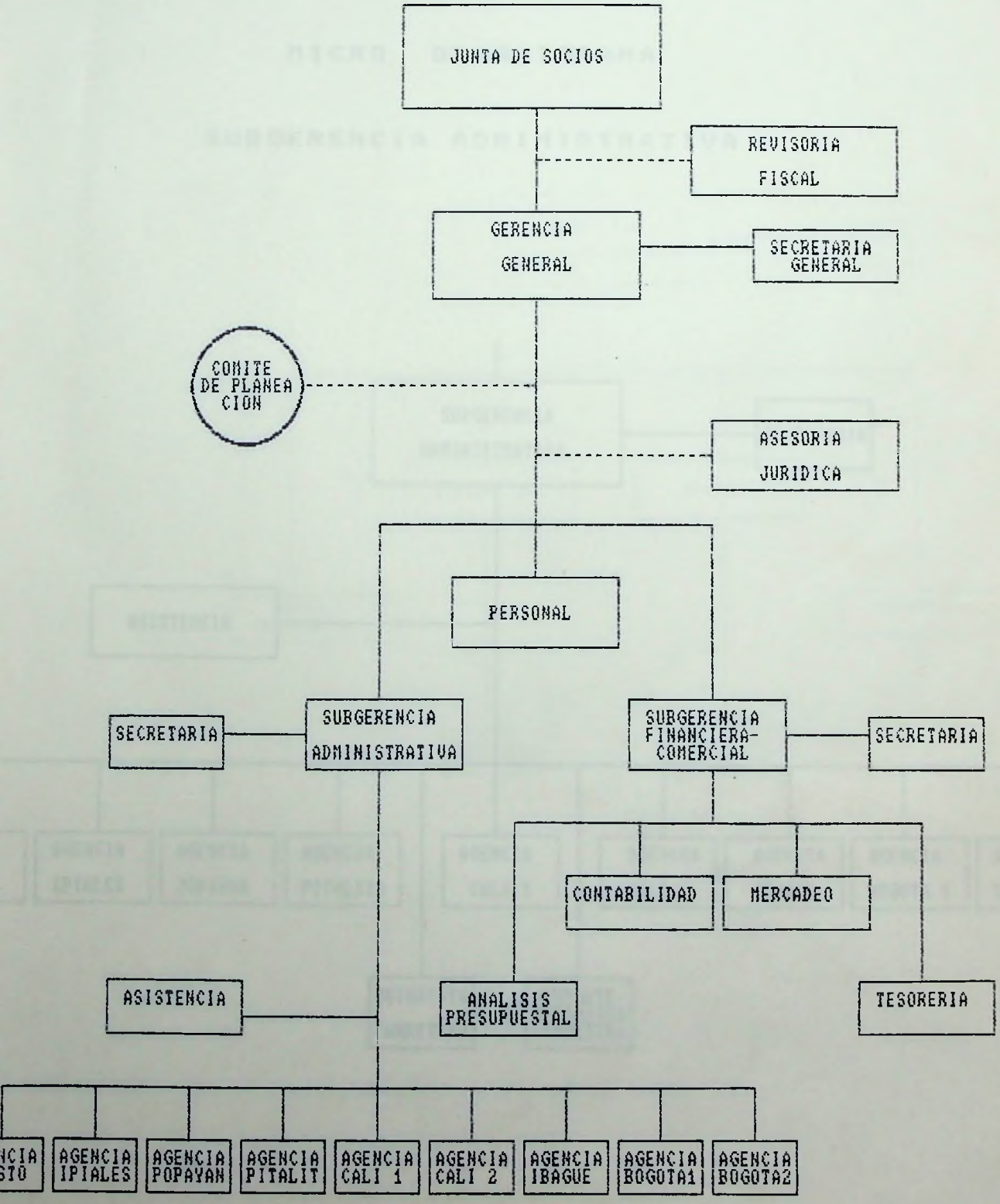
Teniendo en cuenta la magnitud de la empresa Tisa Internacional Ltda. y la pirámide administrativa, en su estructura orgánica se identifican cuatro niveles jerárquicos en línea y un nivel en staff, los cuales se describen así:

*- **Nivel Directivo.** Conformado por la Junta de Socios, máxima autoridad de la empresa y de conformidad con los estatutos estará integrada por todos los socios. En el mismo nivel está el Gerente General, a quien por delegación de los socios le corresponde la administración de la sociedad y la representación legal de la misma para todos los efectos que resulten en el desarrollo de su objeto social.*

El Nivel Directivo es el encargado de planificar las actividades de Tisa Internacional Ltda. y fijar las bases sobre las cuales sus

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.

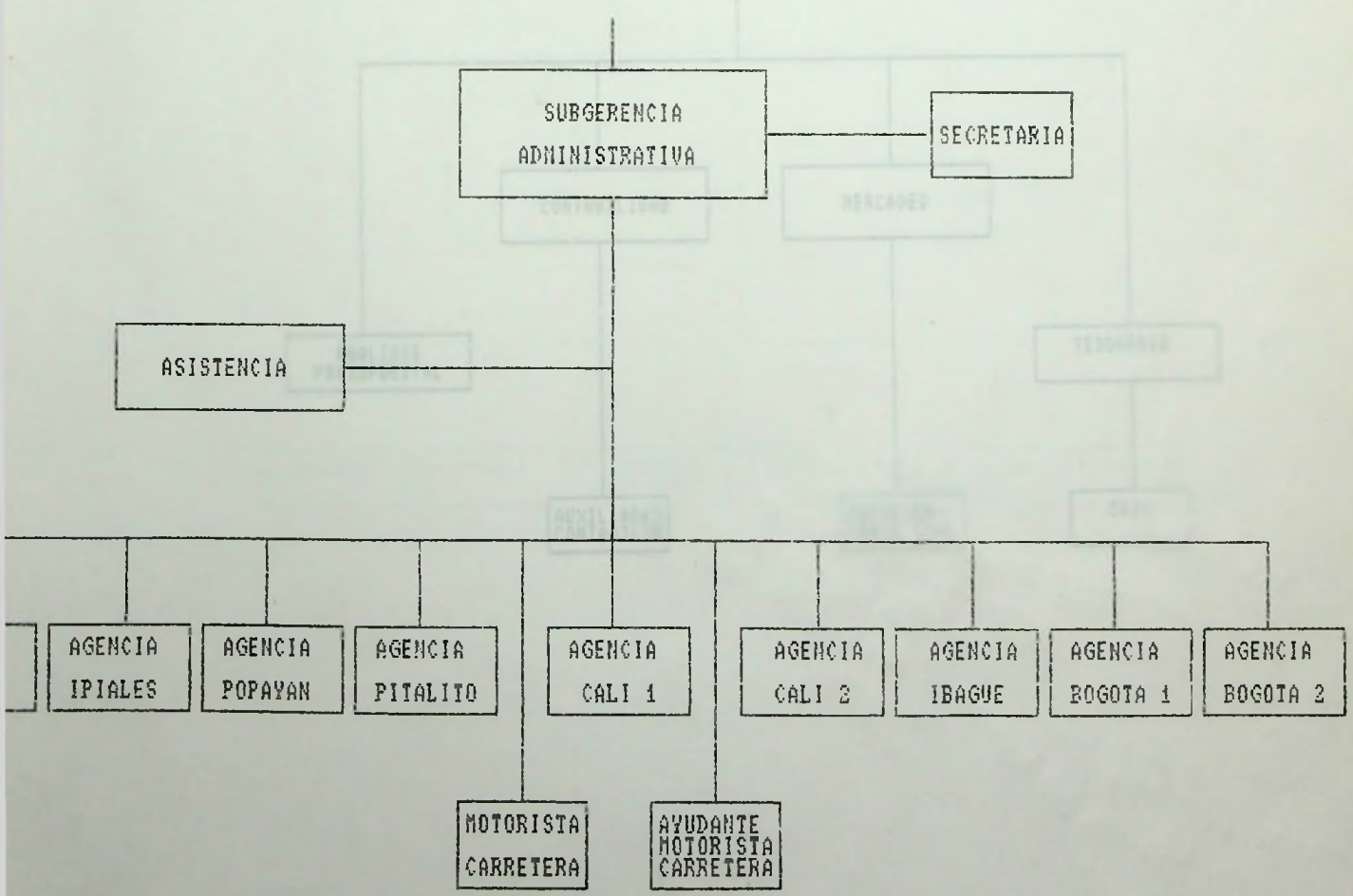
ORGANIGRAMA GENERAL



TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.

MICRO ORGANIGRAMA

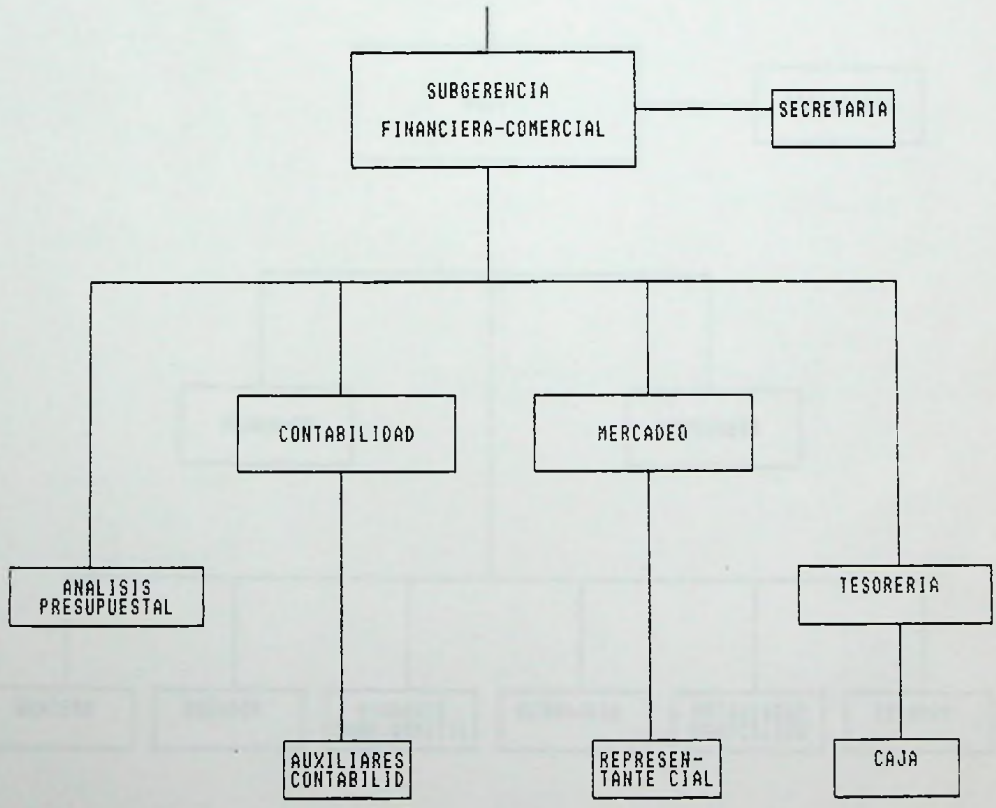
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA



TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.

MICRO ORGANIGRAMA

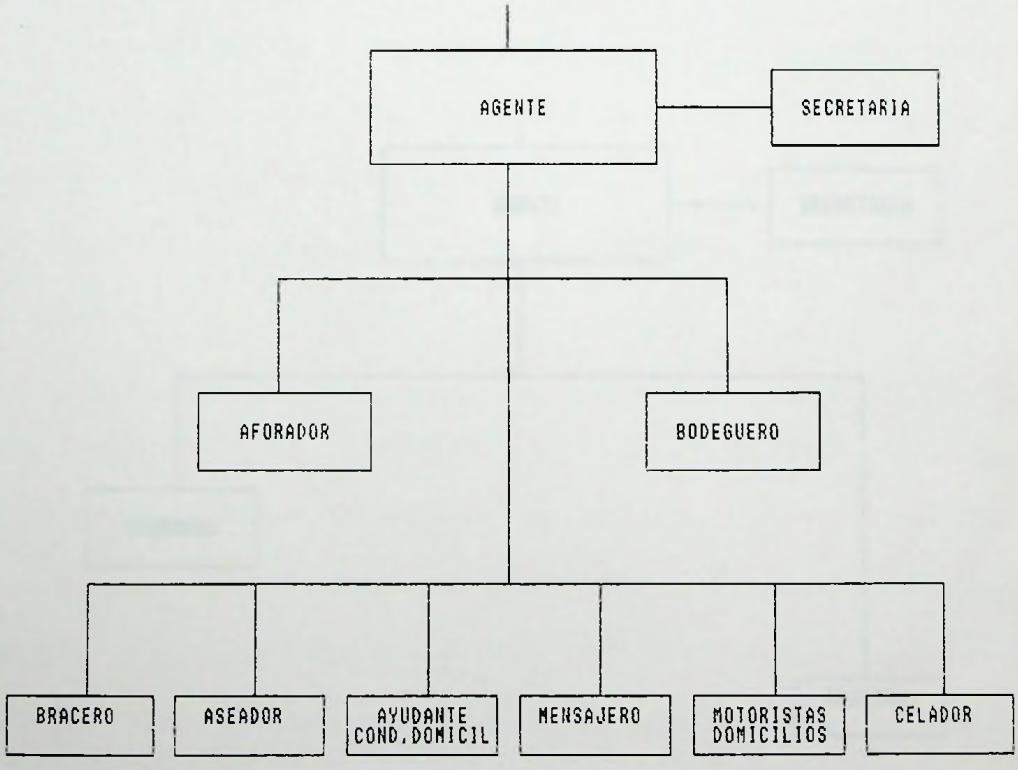
SUBGERENCIA FINANCIERA COMERCIAL



TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.

MICRO ORGANIGRAMA AGENCIAS

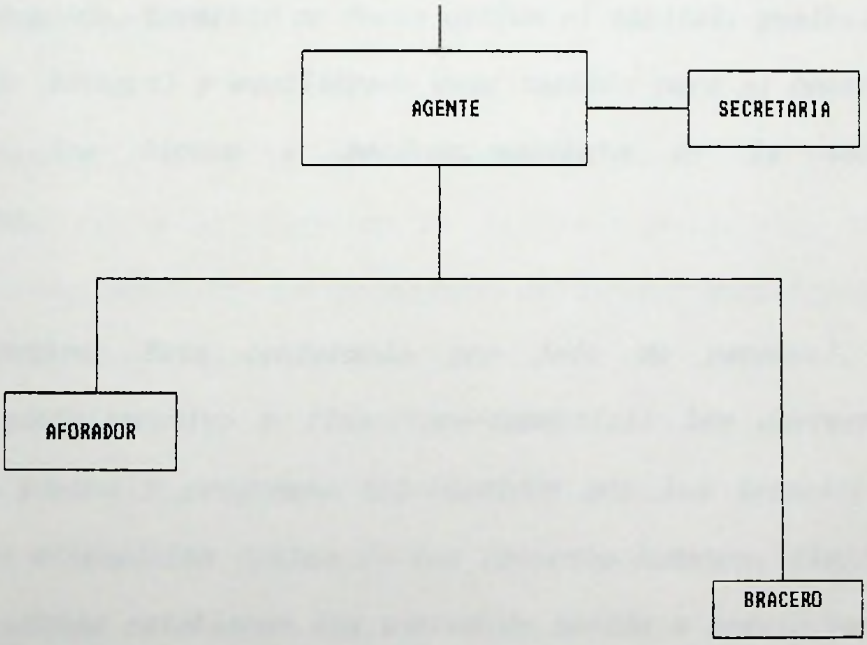
TIPO A



TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.

MICRO ORGANIGRAMA AGENCIAS

TIPO B



subordinados van a ejercer la administración.

- ***Nivel Asesor.*** *Son dependencias de la organización que ayudan a los empleados ejecutivos y a los directivos a trabajar con más eficiencia para alcanzar las metas generales de la empresa. Para el estudio en particular se ha conformado un equipo de asesoría y consultoría integrado por: un Revisor Fiscal, un Asesor Jurídico y un Comité de Planeación; con el propósito de brindar apoyo en las diversas áreas de la gestión administrativa y sugerir medios y sistemas para reducir costos de operación, invertir en forma óptima el capital, posibilitar el crecimiento integral y equilibrado como también para el control y custodia de los bienes y perfeccionamiento de la técnica administrativa.*

- ***Nivel Ejecutivo.*** *Esta conformado por jefe de personal, los subgerentes administrativo y financiero-comercial; les corresponde ejecutar los planes y programas establecidos por los directivos a través de una disposición óptima de los recursos humanos, físicos y financieros, además establecen los planes de acción a seguir para la realización y ejecución de las metas propuestas por la dirección.*

- ***Nivel Administrativo.*** *A medida que descienden los niveles jerárquicos, el número de personas que requiere cada uno es mayor, y debido a su magnitud se hace necesario agruparlos en "subniveles", si se tiene en cuenta que la naturaleza de sus funciones son administrativas, pero unas dependen en mayor o menor grado de otros, ya sea por relación de autoridad directa, de asesoría o de*

coordinación. En este orden de ideas el nivel administrativo para la empresa en mención está conformado por el Jefe de Contabilidad y el de mercadeo en primera línea, posteriormente el Analista de Presupuesto y el Tesorero; luego el Asistente Administrativo; los agentes de las diferentes localidades donde la empresa presta el servicio y por último las Secretarias, el Cajero, Auxiliares de Contabilidad, Aforadores y Bodegueros, que se clasifican como administrativos porque sus funciones no son totalmente mecánicas y para su desempeño se requiere de unas condiciones específicas en cuanto a su preparación académica y experiencia comprobada.

Al nivel administrativo le corresponde, traducir en acciones específicas las metas y planes de la empresa, y los que tienen subordinados a su cargo son los encargados de dirigir y controlar el desarrollo de las operaciones.

- ***Nivel Operario.*** *Está conformado por los empleados que realizan actividades mecánicas y lo integran: los Braceros, Mensajeros, Aseadores, Vigilantes, Conductores, Ayudantes y todos los que tengan naturaleza similar. Por el hecho de encontrarse en el último nivel de la organización, la atención que se le debe brindar a estos empleados reviste una singular importancia si se tiene en cuenta que su formación académica es baja y la influencia que pueden ejercer los comentarios callejeros para desestimular su labor por sentirse utilizados por una empresa que no les corresponde y no se debe olvidar, que si bien las órdenes se imparten desde arriba, su ejecución comienza desde abajo y buscar una labor eficiente de las operaciones es el principio para el*

mismas razones de la departamentalización territorial aplicables a todas las actividades de la empresa; el dividir territorialmente las actividades de contabilidad, mercadeo, presupuesto, tesorería, etc. conllevaría a incurrir en altos costos y en su gran mayoría innecesarios e injustificables, toda vez que la variación del tamaño de las operaciones de algunas agencias no lo requieren y hacerlo sería fomentar el ocio de los empleados que se desempeñan como tal en cada una de las localidades.

2.2.2.2.5. Tipo de Organización. Las formas de una estructura organizacional, individualmente consideradas como lineal, funcional, staff, y por comités, así como también las clases de departamentalización por tiempo, funciones, territorios, productos y clientes, en la práctica no son aplicados, pues cada una de ellas ofrece ventajas y al mismo tiempo presenta desventajas, que según las características de la empresa a organizar pueden ser decisivas para su normal funcionamiento, por esta razón es aconsejable combinar los tipos de organización y departamentalización existentes tratando de solventar las desventajas de uno con las ventajas del otro, sin que ello implique que se va a lograr un tipo de organización perfecta pero si una organización flexible.

El tipo de organización propuesto para la empresa Tisa Internacional Ltda. es mixto y se lo determina analizando las características y condiciones propias de la Compañía, llegándose a concluir que la Carta Organizacional es de tipo lineal y de Staff, con una base de departamentalización territorial y por funciones.

Los argumentos que se tuvieron en cuenta para el establecimiento de la estructura orgánica son lógicos, toda vez que el objetivo de determinar una Carta Organizacional para las empresas no es formar una estructura rígida, equilibrada en sus niveles y con bases idénticas de departamentalización, el propósito es agruparlas en la manera que mejor contribuya al logro de los objetivos de la empresa, y si cada tipo de organización individualmente considerado hace esto, no tiene sentido que los estudiosos de la administración establezcan ventajas y desventajas de cada uno de ellos y por su parte los administradores busquen aplicar a las empresas la mejor alternativa. Por otra parte, no se puede concebir una estructura organizacional idéntica entre los diversos grupos de actividades similares por razón de estética, pues al planear una organización, el administrador no se pregunta que se ve mejor sino que funciona mejor de acuerdo a la realidad de cada grupo de la Compañía. En el caso que nos ocupa en particular, se ha establecido una estructura organizacional diferente para la Subgerencia Administrativa con relación a la Subgerencia Financiera Comercial y a la vez la estructura de cada agencia no es similar en razón de que no se justifica el mismo número de personas para trabajar en cada una de ellas debido a la variación en el tamaño de las operaciones que realiza.

2.2.2.2.6. Ventajas. *Las ventajas que ofrece el tipo de organización entre otras son:*

- *Libera a los administradores de línea de obligaciones especializadas que están fuera de su área de competencia.*

- *Proporciona a los administradores en línea, asesoría especializada en su área de responsabilidad.*

- *Se mantiene un flujo claro de autoridad para quienes son responsables de las operaciones de la organización.*

- *La responsabilidad por los resultados a obtener no está únicamente en los altos niveles, porque involucra en ellos a los agentes locales.*

- *Hace énfasis en los problemas y mercados locales.*

- *Proporciona un buen campo cuantificable para el entrenamiento de administradores.*

2.2.2.2.7. Desventajas. Las desventajas que puede presentar el tipo de organización propuesta y son clave para que los directivos tengan en cuenta los puntos débiles para brindarles alguna solución son:

- *Se pueden presentar funciones con respecto a las contribuciones que hacen a la organización los departamentos de Staff y los de línea.*

- *Pueden producirse conflictos cuando los especialistas de staff pretenden ejercer demasiada autoridad, sobre los administradores de línea quienes tienen la responsabilidad final.*

- *Se puede acusar a los especialistas de staff por sugerencias que fueron puestas en práctica por departamentos de línea y que no tuvieron éxito.*

- *Requiere de más personas con capacidades administrativas generales (Agentes Locales).*

- *Tiende a dificultar el mantenimiento económico de los servicios centrales.*

- *Aumenta el problema de control a nivel de la alta administración.*

2.2.2.2.8. Relaciones de autoridad en línea y staff. En toda organización se encuentra implícitamente las autoridades en línea y los de staff, en el organigrama la autoridad staff se representa por una línea punteada (.....), sin que esto quiera decir que aquellas empresas que no tienen en su carta organizacional cargos a nivel de staff no los consideran para su esquema administrativo, pues la autoridad funcional se presenta por el derecho u obligación que puede tener una persona o departamento a delegar procesos, prácticas o instrucciones que se relacionen con actividades que realicen otros departamentos; por ejemplo en el caso particular que nos ocupa, el Jefe Financiero Comercial puede sugerir al departamento administrativo las rutas de los furgones para que sea el Subgerente de esta división quien tome la determinación y la imponga a sus subordinados, si lo estima conveniente. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante distinguir la autoridad en línea y staff que ejercen tanto el superior como el subordinado para que sepan si están actuando a nivel de línea o de staff, si es staff el trabajo de estos consiste en asesorar y no en dar órdenes; los superiores en línea son los encargados de tomar las decisiones y comunicarlas para su cumplimiento a través de las líneas

de autoridad conforme al principio escalar de la organización que hace referencia a la claridad de las líneas de autoridad para la toma de decisiones y la comunicación por escalones desde el nivel más alto hasta el más bajo de la organización.

2.2.2.3. Manual de Funciones. *El manual de funciones, tipicamente se construye a partir del organigrama que refleja la estructura organizacional y es el resultado del estudio, análisis y comparación de cada uno de los cargos que pueden haber en una empresa y sirven como marco de referencia para ubicar, definir y asignar funciones a los cargos que requiere Tisa Internacional Ltda. para su normal funcionamiento y nos permiten conocer en forma descriptiva las actividades, responsabilidades, atribuciones y requerimientos para el desempeño de cada puesto de trabajo, sin desconocer los niveles jerárquicos y organizacionales.*

El Manual de funciones diseñado para Tisa Internacional Ltda. consta de las siguientes partes.

- ***Nombre del Cargo:*** *Hace referencia a la identificación de cada puesto de trabajo a través de un nombre que se le asigna de acuerdo al conjunto de funciones que tiene que realizar cada empleado o ente de la organización.*

- ***Nivel:*** *Es la posición jerárquica del empleado en la empresa.*

- ***Superior Inmediato:*** *Es el Jefe inmediato que tiene cada funcionario*

y al cual se deben dirigir para presentar informes y solucionar dificultades.

- ***Personal a Cargo:*** *Está constituido por los empleados sobre los cuales un jefe tiene autoridad directa y lineal por delegación concedida de niveles superiores.*

- ***Naturaleza del Cargo.*** *Es una descripción breve de los beneficios que cada puesto de trabajo ofrece a la organización y las razones que justifican la existencia del mismo.*

- ***Funciones:*** *Son las tareas que se asignan a cada cargo para que sean cumplidas por los empleados de acuerdo a la periodicidad necesaria para el normal funcionamiento de la empresa y teniendo en cuenta si éstas son en calidad de línea o de staff.*

- ***Responsabilidades:*** *Es la determinación de los resultados que se tienen que obtener como fruto de un correcto desempeño de las funciones de cada cargo.*

- ***Requisitos:*** *Hace referencia a la preparación académica, la experiencia y las calidades específicas que necesita el aspirante para desempeñarse en cada puesto de trabajo.*

A continuación se describe cada puesto de trabajo teniendo en cuenta que los cargos son tomados del organigrama diseñado para la empresa objeto de estudio.

NOMBRE DEL CARGO : Junta de Socios
NIVEL : Directivo
SUPERIOR INMEDIATO : Ninguno
PERSONAL A CARGO : Gerente General

NATURALEZA DEL CARGO

La Junta de Socios es la máxima autoridad de la compañía y le corresponde la administración de la sociedad, para lo cual delegan esta función a un Gerente General que estará bajo su dirección en lo que respecta a los planes y programas que éste promueva para el desarrollo armónico de la empresa.

FUNCIONES:

- *Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos.*

- *Examinar, aprobar o improbar los Balances de fin de ejercicio y las cuentas que deba rendir el Gerente General.*

- *Disponer de las utilidades y acordar el aumento del capital*

- *Elegir, remover libremente y fijar la remuneración del Gerente General.*

- *Considerar los informes del representante legal sobre los estados generales de la empresa y los demás funcionarios que por naturaleza del cargo deben rendirlo.*

- *Constituir las reservas ocasionales.*

- *Decidir sobre la admisión y exclusión de socios.*

- *Autorizar al Gerente General la celebración de contratos cuando la cuantía de los mismos superen el capital de la empresa.*

- *Ordenar las acciones de Investigación que corresponda contra el Gerente General o cualquier otra persona que hubiese incumplido sus obligaciones, ocasionando daño y perjuicio a la sociedad.*

- *Adoptar todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.*

- *Decretar la disolución de la sociedad antes del plazo fijado según las normas legislativas.*

- *Acordar la venta total o parcial del patrimonio social, su fusión, transformación o absorción.*

- *Nombrar liquidador de la sociedad y fijar su sueldo.*

- *Las demás que le asignen las leyes.*

RESPONSABILIDADES

- *Por el cumplimiento de los estatutos y el interés común de los asociados.*

- *Por la determinación de las directrices económicas de la empresa.*

- *Por la designación y remoción del Gerente General.*

REQUISITOS

Para ser miembro de la Junta de Socios es necesario tener calidad de

accionista de la empresa y cumplir con todos y cada uno de los requisitos que para tal fin se encuentran estipulados en los estatutos de la sociedad.

NOMBRE DEL CARGO : *Gerente General*

NIVEL : *Directivo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Junta de Socios*

PERSONAL A CARGO : *Asesor Jurídico*

Jefe de personal

Comité de Planeación

Secretaria de Gerencia

Subgerente administrativo

Subgerente Financiero-Comercial

NATURALEZA DEL CARGO

El Gerente General es designado por la Junta de Socios para ejercer la administración de la Compañía y le corresponde formular el programa general de acción de la empresa como representante ante los accionistas, terceros y autoridades gubernamentales del orden municipal, regional y nacional; con el propósito de promover la participación operativa y financiera de la Firma a través del proceso administrativo.

FUNCIONES

- Cumplir y hacer cumplir las normas legales, estatutarias y reglamentarias.

- Representar legalmente a la sociedad judicial, extrajudicial; administrativa, policiva, civil y comercialmente; y en especial tendrá

el uso de la razón o firma social.

- Dirigir y orientar la marcha administrativa y financiera de la empresa.

- Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en el desarrollo del objeto social de la sociedad.

- Ejecutar a cabalidad los actos administrativos y dispositivos para los cuales está facultado en los estatutos, incluidos la capacidad para celebrar contratos, hasta por la misma cuantía del capital social. Aquellos de cuantía superior deberán recibir delegación o autorización expresa de la Junta de Socios.

- Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias a la Junta de Socios.

- Someter a consideración de la Junta de Socios proyectos para abrir sucursales o agencias dentro del País.

- Evaluar y controlar el funcionamiento general de la sociedad e informar a la Junta de Socios las irregularidades que estime conveniente.

- Presentar a la Junta de Socios los estados financieros y un informe escrito donde describa la situación de la sociedad y el proyecto de distribución de utilidades.

- Presentar a consideración de la Junta de Socios los proyectos de presupuestos elaborados por el subgerente financiero-comercial, una vez

que se hayan discutido y acordado en el Comité de Planeación, y ejecutarlos una vez aprobados.

- Cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta de Socios y mantenerla informada del curso y desarrollo de los negocios sociales.

- Nombrar y remover a los empleados cuyo nombramiento se le haya asignado en los estatutos internos de funcionamiento.

- Ejercer la administración y dirección de la sociedad, sobre sucursales, agencias y demás establecimientos.

- Abrir cuentas bancarias a nombre de la sociedad, girar, aceptar o endosar títulos valores.

- Delegar autoridad y funciones a sus subordinados.

- Ejercer las demás funciones que le asigne la Junta de Socios o la ley.

RESPONSABILIDADES

- Por el éxito de las operaciones de la empresa.

- Por la correcta y eficiente administración de los bienes y servicios de la sociedad.

- Por la conservación y crecimiento de su patrimonio económico.

- Por que los resultados de su administración se reflejan en el aumento de la participación, crecimiento y rentabilidad de la empresa.

- Por la buena imagen de la Compañía ante terceros.

- *Por la correcta selección y administración del recurso humano.*

REQUISITOS

El Gerente General designado por la Junta de Socios deberá reunir las siguientes calidades:

- *Poseer título universitario en Administración de empresas o áreas afines.*
- *Tener experiencia profesional en cargos directivos de 3 años como mínimo.*

NOMBRE DEL CARGO : *Revisor Fiscal*

NIVEL : *Asesor*

SUPERIOR INMEDIATO : *Junta de Socios*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

El Revisor Fiscal es designado por la Junta de Socios y le corresponde ejercer las funciones de auditoria en los campos Financiero, Administrativo y Operativo; con el propósito de lograr que las actividades que realiza la empresa tengan adhesión a los principios y normas de contabilidad, a los estatutos de la empresa y a los planes y programas de la Junta de Socios.

FUNCIONES

- *Examinar todas las operaciones, negocios y actos financieros que se celebren o cumplan por cuenta de la sociedad en forma personal o continua. Asi como los inventarios, actas, resoluciones, libros, correspondencia y comprobantes de cuentas, verificando que todo esté conforme con las disposiciones legales, los estatutos y las decisiones de la Junta de Socios.*

- *Verificar la existencia y estado de conservación de todos los bienes de la compañia y de los que tenga en custodia temporal en el desarrollo del objeto social.*

- *Dar cuenta oportuna y por escrito a la Junta de Socios o al Gerente, según el caso, de las irregularidades que note en el funcionamiento de la sociedad y en el desarrollo de sus negocios.*

- *Colaborar con las entidades gubernamentales que ejerzan la inspección y vigilancia de la compañía y rendirles los informes a que haya lugar o le sean solicitados.*

- *Velar porque se lleve regularmente la contabilidad de la sociedad, las actas de las reuniones de la Junta de Socios y porque se conserve debidamente la correspondencia de la empresa y los comprobantes de las cuentas, impartiendo instrucciones necesarias para tales fines.*

- *Fiscalizar el movimiento de fondos y de todos los demás bienes, especialmente por medio de arqueos de Caja y de visitas a las agencias y bodegas para hacer las confrontaciones del caso entre la existencia física y los registro, procurando hacer que se tomen oportunamente las medidas de conservación y seguridad de los mismos.*

- *Impartir instrucciones, practicar las inspecciones y solicitar los informes que sean necesarios para establecer un control permanente sobre los valores sociales.*

- *Examinar los Balances y autorizarlos con su firma, previa declaración de que ellos han sido tomados fielmente de los libros y que las operaciones registradas se ajustan a los mandatos legales, a las cláusulas estatutarias y a las decisiones de la Junta de Socios.*

- *Asistir a las reuniones de la Junta de Socios cuando sea convocado.*

- *Convocar a la Junta de Socios a reuniones extraordinarias cuando lo*

juzgue conveniente.

- Cumplir con las demás atribuciones que le señale la ley, los estatutos y las que siendo compatibles con las anteriores le encomiende la Junta de Socios.

RESPONSABILIDADES

- Por los perjuicios que ocasione a la sociedad, a sus asociados o a terceros, por negligencia y dolo en el cumplimiento de sus funciones.

- Por la autorización de balances y demás informes que deba rendir a la empresa o ante terceros.

REQUISITOS

- No ser socio de la empresa.

- Ser contador público titulado

- No estar impedido por el Art. 205 del Código de Comercio.

- Tener una experiencia de 3 años en cargos de auditoría o Revisoría Fiscal.

NOMBRE DEL CARGO : *Comité de Planeación*

NIVEL : *Asesor*

SUPERIOR INMEDIATO : *Gerente General*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

El Comité de Planeación integrado por el Gerente General quien lo preside, el subgerente administrativo, el subgerente financiero-comercial y el Analista de Presupuesto quien hará las veces de secretario del Comité, tendrá voz pero no voto, le corresponde colaborar en el delineamiento de los planes, políticas y soluciones a través de un diagnóstico de la problemática organizacional y operativa de las divisiones de la estructura empresarial, orientando su asesoría al logro de una gestión eficiente.

FUNCIONES

- *Promover las directrices trazadas por las directivas de la sociedad y demás divisiones y dependencias de la misma, a través de las orientación técnica de los programas que compete a la división de cada uno de los integrantes del comité a fin de compatibilizar y lograr una unidad en acción uniforme y eficiente.*

- *Discutir el proyecto de presupuesto anual, presentado por el subgerente financiero-comercial y acordar el proyecto del mismo que presentará el Gerente General a consideración de la Junta de Socios.*

- *Coordinar la realización de programas de las divisiones de la organización a través de los logros, controlando su desarrollo, a partir de la información proveniente de las áreas especificas y determinar los ajustes necesarios; a fin de asegurar su adecuación a los objetivos propuestos en los respectivos planes.*

- *Colaborar con los directivos en al evaluación y modificación de los planes y programas de la empresa, a partir de diagnósticos y pronósticos de la situación de la sociedad y diseñar alternativas de cambio, a fin de adecuar las acciones de la empresa a las necesidades reales de la misma.*

- *Estudiar las propuestas que con el objeto de mejorar el funcionamiento de la compañía lleven a consideración del comité las distintas secciones y agencias de la empresa y darles el trámite correspondiente.*

- *Comunicar a las dependencias afectadas sobre los cambios o políticas implantadas por el comité, para el desarrollo de las diferentes operaciones.*

- *Las demás que le asigne la Junta de Socios y el Gerente General.*

RESPONSABILIDADES

- *Por la coordinación de los planes y programas que ejecutan las divisiones organizativas de la empresa.*

- *Por la presentación oportuna del proyecto de presupuesto para el estudio y aprobación de la Junta de Socios.*

REQUISITOS

- *Ocupar los cargos que conforman los miembros del comité.*

NOMBRE DEL CARGO : Jefe de personal

NIVEL : Ejecutivo

SUPERIOR INMEDIATO : Gerente General

PERSONAL A CARGO : Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO

La administración del personal que presta sus servicios a la Compañía, le corresponde al jefe de personal. Para tal efecto conforma un sistema de organización que le permita a la empresa un manejo eficiente de los asuntos que se desprendan a partir de la necesidad y contratación de empleados.

FUNCIONES

- Presentar a consideración del Gerente General políticas en materia de administración de personal.

- Administrar los sistemas de clasificación y remuneración de los empleados.

- Participar en la formación y modificación de las plantas del personal de las diferentes agencias.

- Establecer los sistemas adecuados para la selección de personal.

- Formular en coordinación con los subgerentes administrativo y

financiero comercial los programas de inducción, adiestramiento y capacitación del personal.

- Expedir los reglamentos para la evaluación cualitativa de los servicios y aplicación del régimen disciplinario.

- Preparar en coordinación con las dependencias afectadas, los reglamentos para aspirantes a desempeñar cada uno de los cargos dispuestos en la Carta Organizacional.

- Determinar los sistemas de registro y control para llevar estadísticas del personal.

- Orientar técnicamente a las agencias de las diferentes ciudades y poblaciones para que el personal asignado a cada una de ellas, cumpla eficientemente sus funciones.

- Colaborar con la oficina jurídica en el trámite de los procedimientos laborales que se presenten ante la Inspección de Trabajo.

- Desarrollar actividades de bienestar social para los empleados en coordinación con los demás organismos administrativos.

- Elaborar la nómina de pagos de sueldos al personal, de la principal y todas las agencias individualmente consideradas teniendo en cuenta las novedades que reportan las unidades administrativas, y que tienen que ver con salarios.

- Liquidar quincenalmente la provisión para las prestaciones sociales que por ley tienen derecho los trabajadores como son: Prima de

Servicios, Vacaciones, Cesantías e Intereses a la Cesantía y velar por su oportuna cancelación y en el caso particular de las Cesantías de los empleados que ingresaron a partir del 1 de enero de 1991 y de aquellos que voluntariamente se acojan a la ley 50 de 1990; velar por su oportuna consignación en los Fondos Administradores de Pensiones y Cesantías aprobadas por el gobierno.

- *Liquidar quincenalmente los aportes para fiscales como los aportes patronales al Seguro Social, Confamiliar, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar y el Sena, vigilando que mensualmente se hagan los giros correspondientes a las entidades mencionadas.*

- *Elaborar conjuntamente con los Jefes y Directores de las distintas dependencias, los planes anuales de vacaciones de todo el personal, para garantizar la continuidad del servicio y que permita también que cada empleado conozca con anterioridad cuando puede disfrutar de dicha prestación social.*

- *Llevar control de las licencias no remuneradas solicitadas y aprobadas al personal de la empresa para efectos de la liquidación de las prestaciones sociales.*

- *Velar por el cumplimiento y actualización del régimen disciplinario, reglamento interno de trabajo, manual de funciones, manual de procedimientos y bienestar social y laboral de los empleados al servicio de la empresa.*

- *Mantener al día las hojas de vida del personal, archivar las solicitudes de empleo, elaborar los contratos de trabajo, revalidarlos o liquidarlos según las decisiones de la Gerencia General.*

- *Llevar el registro y control de las novedades de personal en cuanto a ingresos, vacaciones, licencias, permisos, retiros, etc.*

- *Mantener el registro y control de los agentes comisionistas y de los respectivos pagos.*

- *Llevar a consideración del Gerente General y las unidades administrativas afectadas, los candidatos a ocupar los puestos vacantes de la empresa, así como también los traslados y ascensos del personal.*

- *Informar oportunamente las novedades de personal que según las normas se tenga que hacer al Seguro Social, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Confamiliar y Sena para la correcta liquidación de los aportes Correspondientes.*

- *Las demás que siendo compatibles con la naturaleza del cargo le asigne el Gerente General.*

RESPONSABILIDADES

- *Por la eficiente administración del recurso humano.*

- *Por la liquidación oportuna de la nómina quincenal pera que sea cancelada cumplidamente.*

- *Por la liquidación oportuna de las prestaciones sociales y los aportes para fiscales.*

- *Por el registro y control de las novedades del personal.*

- *Por el archivo y correspondencia de la oficina.*

Por la buena imagen de la empresa.

REQUISITOS

- *Título profesional en Derecho, Administración de Empresas o afines.*

- *Experiencia laboral de 2 años en manejo de personal.*

NOMBRE DEL CARGO : *Asesor Jurídico*

NIVEL : *Asesor*

SUPERIOR INMEDIATO : *Gerente General*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Es una labor de asesoría jurídica en las distintas unidades administrativas de la empresa, para facilitar la toma de decisiones conforme a las normas legales.

FUNCIONES

- *Asesorar a la empresa en los asuntos de carácter jurídico.*

- *Elaborar las minutas de los contratos que deban celebrarse con terceros.*

- *Hacer el estudio jurídico de los contratos que debe refrendar el Gerente General.*

- *Recopilar y mantener actualizado el archivo con las normas legales, doctrinales y conceptos jurídicos relacionados con el transporte de carga y encomiendas.*

- *Conceptuar sobre los aspectos de orden laboral solicitados por el Gerente General y el Jefe de Personal.*

- *Estudiar los asuntos jurídicos que se originen en el desarrollo del*

objeto social de la empresa y proyectar las providencias necesarias para la firma de la autoridad competente.

- Entablar las demandas respectivas, cuando los intereses de la empresa se vean afectadas.

- Las demás, que por naturaleza de su cargo, le sean asignadas por el Gerente General.

RESPONSABILIDADES

- Por la asesoría a la empresa en los asuntos jurídicos.

REQUISITOS

- Título profesional en Derecho y experiencia de 2 años.

NOMBRE DEL CARGO : *Subgerente Administrativo*

NIVEL : *Ejecutivo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Gerente General*

PERSONAL A CARGO : *Agentes*

Secretaria

Motoristas de Carretera

Asistente Administrativo

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo ejecutivo encargado de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los agentes en las diferentes ciudades y poblaciones donde la empresa presta sus servicios, con el propósito de que las funciones que se desarrollen busquen alcanzar las metas de la empresa.

FUNCIONES

- *Coordinar y controlar las actividades de todas y cada una de las agencias.*

- *Dotar de todos los recursos necesarios a las nuevas agencias que se constituyan.*

- *Determinar y comunicar al Jefe de Personal y Gerente General la necesidad de incluir nuevos trabajadores para su estudio, aprobación y posterior selección.*

- *Estudiar y aprobar conjuntamente con el Subgerente Financiero*

Comercial las necesidades que se detecten en cada una de las unidades administrativas de la empresa.

- Suministrar la papelería, útiles de escritorio, elementos de aseo y equipos de oficina que se requieran para cada puesto de trabajo.

- Elaborar el organigrama, manual de funciones, procedimientos y reglamento interno de Trabajo.

- Asistir a las reuniones del Comité de Planeación y a las demás que sea citado por intermedio de la Gerencia General.

- Realizar visitas periódicas de inspección a las agencias para efectos de control administrativo.

- Solicitar al Subgerente Financiero Comercial, la información necesaria para determinar las rutas de los furgones.

- Comunicar a cada una de las dependencias administrativas los objetivos, metas, políticas y estratégicas adoptadas para mejorar la eficiencia en las operaciones de la empresa.

- Recibir las solicitudes que en materia de suministros envíen las agencias y unidades administrativas de la empresa.

- Reemplazar al Gerente General en sus ausencias temporales.

- Tramitar y mantener al día los documentos necesarios para el tránsito de los vehículos.

- Rendir mensualmente informes a la Gerencia General sobre la gestión administrativa de cada una de las agencias.

- *Atender las necesidades de las agencias y dar oportuna solución.*

- *Llevar a consideración de la Gerencia General y/o el Comité de Planeación de proyectos de crecimiento, mejoramiento y ampliación de rutas para una mayor cobertura en la prestación del servicio.*

- *Tramitar todos los documentos legales para obtener la licencia de funcionamiento.*

- *Ordenar los gastos que deban realizarse de acuerdo a la disponibilidad presupuestal asignada para cada rubro de gastos.*

- *Las demás que siendo compatibles con su cargo le ordene el Gerente General.*

RESPONSABILIDADES

- *Por el rendimiento y eficiencia de cada una de las agencias.*

- *Por la dotación de los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.*

- *Por mantener al día los documentos legales para el tránsito de los furgones y funcionamiento de la empresa.*

REQUISITOS

- *Título profesional en Administración de Empresas o afines.*

- *Experiencia laboral de 2 años en el desempeño de cargos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Subgerente Financiero Comercial*

NIVEL : *Ejecutivo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Gerente General*

PERSONAL A CARGO : *Jefe de Contabilidad*

Jefe de Mercadeo

Analista de Presupuesto

Tesorero

Secretaria

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo ejecutivo que tiene por objeto organizar, dirigir y controlar el sistema financiero y comercial de la empresa, con el propósito de reflejar los resultados de todas sus transacciones económicas y financieras, y la comercialización del servicio.

FUNCIONES

- *Organizar, dirigir y poner en ejecución el sistema financiero que con el previo consentimiento del Comité de Planeación se adopte, a fin de obtener la liquidez necesaria y la solidez económica de la empresa.*

- *Fijar las metas comerciales tendientes a acrecentar la demanda del servicio y que sirvan como parámetro para medir el rendimiento de las agencias.*

- *Elaborar el presupuesto general de Ingresos y Gastos, y el flujo de*

fondos que se ejecutarán durante el año fiscal y aquellos que se pueden preveer para años futuros en proyectos cuya duración sea superior a un año.

- Elaborar estudios financieros a corto, mediano y largo plazo, tendientes a financiar la adquisición de activos fijos, capital de trabajo y maximización del rendimiento sobre la inversión; los cuales serán presentados al Comité de Planeación.

- Coordinar y controlar la elaboración de los estados financieros, los informes presupuestales y los reportes de ventas y rotación de cartera.

- Considerar y analizar los resultados financieros del período y dar cuenta de ellos al Gerente General.

- Controlar la ejecución presupuestal de Ingresos y Gastos, efectuando las correcciones pertinentes cuando se presenten variaciones en lo presupuestado con respecto a lo ejecutado y adoptar las estrategias necesarias para su cumplimiento.

- Preparar análisis comparativos de los estados financieros determinando la justificación de las variaciones para su sustentación ante el Gerente General y el Comité de Planeación.

- Velar porque todos los bienes de la empresa y el personal encargado del manejo del efectivo estén amparados por una Póliza de Seguros, supervisando la vigencia de las mismas.

- Dirigir las actividades necesarias para actualizar los inventarios generales y avalúos patrimoniales, con el fin de ajustar los estados financieros a cifras más reales.

- *Revisar y aprobar los informes mensuales de Ingresos y Gastos, por agencia, presentados por el Contador.*

- *Presentar a consideración del Comité de Planeación los presupuestos generales.*

- *Refrendar los estados financieros y demás informes contables que sean de su competencia.*

- *Autorizar los desembolsos que deba hacer la Compañía hasta el límite para el cual lo faculte el Gerente General.*

- *Solicitar autorización por escrito al Gerente General, para ordenar gastos que superen la cuantía máxima establecida para tal fin.*

- *Refrendar los cheques que se giren en la oficina principal conjuntamente con el Tesorero, previa revisión y aprobación de los comprobantes de pago con sus respectivos soportes.*

- *Establecer incentivos monetarios para los agentes y representantes comerciales, tendientes a motivar el desarrollo de sus actividades en la comercialización del servicio.*

- *Establecer incentivos monetarios en materia de descuentos y rebajas a los clientes, con el propósito de mantener e incrementar la demanda del servicio.*

- *Elaborar y ejecutar programas y estrategias publicitarias conjuntamente con el Jefe de Mercadeo.*

- *Solicitar al Jefe de Mercadeo los informes de ventas, créditos y cobranzas para determinar la eficiencia con que se están llevando a*

cabo los planes de la empresa.

- Suministrar a la Revisoría Fiscal la información que le sea solicitada para efectos de informes y controles que realice esta dependencia.

- Asistir a las reuniones del Comité de Planeación y a las demás donde se requiera su presencia, previa citación del Gerente General.

- Las demás que siendo compatibles con la naturaleza de su cargo le asigne el Gerente General.

RESPONSABILIDADES

- Por la líquides de la empresa

- Por los resultados económicos y financieros que reflejen los estados financieros.

- Por la autorización de los desembolsos previa disponibilidad presupuestal y de efectivo.

- Por la correcta ejecución contable y presupuestal que se adopte por la Compañía.

REQUISITOS

- Titulo profesional en Economía o Administración Financiera.

- Experiencia mínima de 2 años en el desempeño de cargos similares.

NOMBRE DEL CARGO : *Asistente Administrativo*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Subgerente Administrativo*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo administrativo, encargado de asistir las actividades del Subgerente Administrativo en lo relacionado con el control de las agencias.

FUNCIONES

- *Realizar auditorías operativas en todas las agencias y presentar informe escrito al Subgerente Administrativo de las novedades encontradas en cada visita.*

- *Estudiar las necesidades de cada agencia y proponer alternativas para su solución.*

- *Llevar un control de los documentos legales donde se indique su vigencia y la fecha en que deben ser renovados e informar oportunamente al Subgerente Administrativo, de las novedades de dichos documentos.*

- *Reemplazar al Subgerente Administrativo en todas sus ausencias.*

- *Controlar el cumplimiento de las órdenes impartidas por la jefatura de su dependencia.*

- *Establecer contactos con proveedores para obtener oportunamente los elementos y equipos de oficina que hayan sido solicitados por las diferentes unidades administrativas y estén autorizados para suministrarse.*
- *Las demás que le asigne el Subgerente Administrativo.*

RESPONSABILIDADES

- *Por la información oportuna a la Subgerencia Administrativa de las novedades que se presentan en cada agencia y la documentación legal de la empresa.*

REQUISITOS

- *Ser Tecnólogo en Administración Financiera.*
- *Experiencia de dos años en cargos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Jefe de Contabilidad*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Subgerente Financiero-Comercial*

PERSONAL A CARGO : *Auxiliares de Contabilidad*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo administrativo que tiene por objeto manejar correctamente la información contable a través del registro continuo y sistemático de las transacciones económicas y financieras de la empresa.

FUNCIONES

- *Supervisar y controlar el desempeño del personal a su cargo.*

- *Revisar los documentos que llegan a contabilidad.*

- *Establecer mecanismos que agilicen la oportuna llegada de la información contable de las agencias para su contabilización.*

- *Revisar y aprobar los comprobantes de contabilidad.*

- *Llevar los libros de contabilidad exigidos por la ley.*

- *Vigilar permanentemente que los libros auxiliares se encuentren al día.*

- *Revisar, aprobar y presentar mensualmente la relación de producidos de los furgones a sus propietarios.*

- *Elaborar y presentar los informes mensuales de ingresos y gastos al Subgerente Financiero Comercial.*

- *Realizar mensualmente los ajustes integrales por inflación según las normas vigentes y los demás que deban hacerse para mantener correcta la información contable.*

- *Elaborar cada año los estados financieros de la sociedad con sus respectivos anexos.*

- *Elaborar los informes contables que le sean solicitados por el Subgerente Financiero Comercial.*

- *Elaborar el plan y manual de cuentas considerando las necesidades de la empresa para el registro de sus operaciones y las normas contables vigentes.*

- *Asesorar a los auxiliares de contabilidad para que realicen correctamente los asientos contables.*

- *Liquidar y presentar anualmente la declaración de renta y patrimonio dentro de las fechas que para tal fin establezca la administración de Impuestos Nacionales.*

- *Suministrar la información contable que le sea solicitada por el Subgerente Financiero Comercial y/o el Revisor Fiscal de la sociedad.*

- *Acatar las recomendaciones que en el orden contable establezca el Revisor Fiscal de la sociedad.*

- *Las demás que siendo compatibles con la naturaleza del cargo, le asigne el Subgerente Financiero Comercial.*

RESPONSABILIDADES

- *Por la veracidad de la Información Contable.*

- *Por la aplicación de los principios y normas vigentes en el registro de las operaciones.*

- *Por mantener al día la información contable.*

- *Por los Informes Contables presentados ante los socios y ante terceros.*

- *Por la buena imagen de la empresa.*

REQUISITO

- *Título universitario en Contaduría Pública y matrícula profesional.*

- *Experiencia de 2 años en el desempeño de cargos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Jefe de Mercadeo*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Subgerente Financiero-Comercial*

PERSONAL A CARGO : *Representantes Comerciales*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo administrativo que tiene por objeto, dirigir y controlar las estrategias tendientes a mejorar la calidad del servicio, innovarlo y buscar nuevos mercados para la comercialización del servicio.

FUNCIONES:

- *Estudiar programas de publicidad y ventas, y presentarlas a consideración del Subgerente Financiero Comercial para su aprobación.*

- *Ejecutar y controlar los programas de publicidad una vez aprobados por la Subgerencia Financiera Comercial.*

- *Estudiar programas de innovación en la prestación del servicio y ponerlas en marcha, una vez perfeccionadas.*

- *Establecer estrategias tendientes a mejorar la calidad en la prestación del servicio.*

- *Capacitar y dar instrucciones a los representantes comerciales para mejorar la calidad en la promoción del servicio y el recaudo de cartera.*

- *Adelantar estudios de mercado en otras ciudades del País donde actualmente la empresa no presta sus servicios, con el objeto de establecer la viabilidad de ampliar la cobertura de la empresa.*

- *Realizar visitas de inspección a las diferentes agencias con el fin de evaluar las operaciones comerciales en cada una de ellas.*

- *Presentar a consideración del Subgerente Financiero Comercial las tarifas para el transporte de encomiendas, teniendo en cuenta el precio del mercado y las características propias de las encomiendas, así como también los descuentos por pronto pago que se concederán a los clientes.*

- *Diseñar catálogos para la promoción del servicio.*

- *Redactar y diseñar avisos publicitarios para los diferentes medios de comunicación.*

- *Establecer conjuntamente con el Subgerente Financiero Comercial los porcentajes sobre ventas que se pagarán a los representantes comerciales.*

- *Diseñar los controles estadísticos y determinar las cuotas de ventas y cobranzas que deben cumplir los representantes comerciales y las agencias.*

- *Recibir, revisar y registrar los informes de ventas que reporten periódicamente los agentes.*

- *Llevar las estadísticas de ventas de contado, crédito y contrapago en forma consolidada y por agencia, con el propósito de evaluar si se*

está cumpliendo con el presupuesto planeado.

- Determinar los correctivos necesarios en cuanto a políticas de ventas, cuando los resultados no sean los deseados por la empresa.

- Enviar mensualmente al Jefe de Personal la relación de comisiones de los representantes comerciales.

- Liquidar comisiones de los agentes comisionistas.

- Velar por la adecuada presentación y distribución física de las agencias para mejorar la imagen de la empresa.

RESPONSABILIDADES:

- Por el cumplimiento del presupuesto de ventas

- Por la calidad del servicio

- Por la buena imagen de la empresa

REQUISITOS:

- Titulo profesional de Ingeniería Industrial o Mercadotecnia.

- Experiencia de 2 años en cargos relacionados con publicidad y ventas.

NOMBRE DEL CARGO : Analista de Presupuesto

NIVEL : Administrativo

SUPERIOR INMEDIATO : Subgerente Financiero-Comercial

PERSONAL A CARGO : Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo administrativo que tiene por objeto colaborar en la programación, ejecución y evaluación del presupuesto correspondiente al ejercicio contable.

FUNCIONES:

- Colaborar en la elaboración de normas e instrucciones generales a seguir en la confección de los presupuestos por secciones y el presupuesto general.

- Recepcionar e incorporar los proyectos de presupuesto de cada unidad administrativa para la elaboración del Proyecto final.

- Colaborar con el subgerente financiero-comercial en la elaboración del presupuesto general de ingresos, gastos e inversión.

- Efectuar las operaciones de registro presupuestal.

- Llevar al día los libros de ejecución presupuestal.

- Certificar con su firma la disponibilidad presupuestal en los diferentes rubros para que sean autorizados los gastos.

- *Elaborar oportunamente los resúmenes de ejecución presupuestal y saldos en los diferentes rubros.*

- *Colaborar con el estudio de las tendencias de los gastos e inversiones de la empresa.*

- *Colaborar con los cálculos según los cuales se logran los estimativos de rentas e ingresos de la empresa.*

- *Informar al subgerente financiero-comercial, cuando en algún rubro haya déficit presupuestal y presentar a su consideración los traslados o adiciones presupuestales que se puedan efectuar.*

- *Elaborar los estados financieros proforma.*

- *Elaborar y analizar los estados de origen y aplicación de fondos.*

- *Elaborar análisis comparativos con base a las ejecuciones presupuestales de períodos anteriores.*

- *Las demás que siendo compatibles con la naturaleza del cargo le asigne el Subgerente Financiero Comercial.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por que el manejo de los fondos se ejecute conforme a los planes y programas de presupuesto expedidos por los directivos de la empresa.*

- *Por la precisión en los datos presupuestales que suministre para efectos de autorizaciones de gastos.*

REQUISITOS:

- *Título de Tecnólogo en Administración Financiera.*
- *Experiencia de 2 años en cargos similares*

NOMBRE DEL CARGO : *Tesorero*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Subgerente Financiero Comercial*

PERSONAL A CARGO : *Cajero(a)*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo administrativo que tiene por objeto dirigir, organizar y manejar los dineros que ingresan a la empresa por los diferentes conceptos, con el fin de dar cumplimiento a todas las transacciones económicas y financieras autorizadas, previo el lleno de los requisitos establecidos por la dirección.

FUNCIONES:

- *Manejar y controlar los recursos de la empresa que están representados en efectivo.*

- *Liquidar los comprobantes de pago de las obligaciones contraídas por la empresa, observando las normas de control interno que para tal fin se establezcan.*

- *Refrendar los cheques de desembolsos con sus respectivos comprobantes de pago.*

- *Colocar el sello de cancelado a los comprobantes de pago y a los documentos soportes al momento de entregar el cheque al beneficiario.*

- *Efectuar los registros de Ingresos y egresos de bancos en el libro destinado para tal fin.*

- *Elaborar el boletín diario de Caja y bancos.*

- *Girar y refrendar los cheques de los sueldos y enviar las nóminas y cheques a cada agencia para que el pago de los mismos sea oportuno.*

- *Revisar los reportes de ingresos que efectúan el Cajero Principal y las Secretarias Tesoreras de las agencias.*

- *Realizar mensualmente la conciliación bancaria.*

- *Realizar oportunamente los pagos a la administración de impuestos por concepto de retención en la fuente, mensualmente; aportes para fiscales y consignación de las cesantías en los fondos autorizados para tal fin.*

- *Suministrar la información que le sea solicitada por el Subgerente Financiero Comercial.*

- *Enviar oportunamente a contabilidad los documentos que soporten las transacciones que son de su competencia.*

- *Efectuar los giros a las agencias que por determinación de la Gerencia General deban manejar un Fondo Rotatorio.*

- *Expedir constancias de sueldos, ingresos y retenciones del personal que labora en la empresa.*

- *Expedir certificados de retención en la fuente de proveedores.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por que los pagos que se efectúan cumplan con los requisitos legales, estatutarios y de control interno.*

- *Por que los pagos por aportes para fiscales se hagan en forma oportuna dentro de los plazos establecidos en cada entidad.*

- *Por el giro oportuno de los descuentos en nómina a sus beneficiarios.*

- *Por el pago oportuno de los sueldos a empleados.*

- *Por la liquidación y pago de las cuentas de proveedores y comisionista.*

REQUISITOS:

- *Título de tecnólogo en administración financiera o afines*

- *Experiencia de dos años en cargos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Agente*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Subgerente Administrativo*

PERSONAL A CARGO : *Secretaria*

Aforador

Bodeguero (*)

Bracero - Motorista de domicilio (*)

Aseador (*)

Mensajero (*)

Celador (*)

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo administrativo que tiene por objeto organizar, dirigir y controlar las agencias en cada ciudad donde preste sus servicios la empresa, en orden a los planes trazados por los funcionarios directivos y ejecutivos de la principal, y haciendo énfasis en los problemas y mercados locales.

FUNCIONES:

- *Coordinar y supervisar el trabajo del personal a su cargo.*

- *Llevar un control de las rutas y horarios de los furgones.*

- *Atender a los clientes que requieran trato especial para su mercancia.*

- *Comunicar las necesidades de la agencia bajo su cargo al Subgerente Administrativo, así como también la marcha de las operaciones.*

- *Revisar y refrendar los informes que se envían a la oficina principal.*

- *Autorizar los desembolsos de efectivo aprobados por la administración para la agencia bajo su cargo.*

- *Colaborar con el suministro de información cuando las funcionarios de la oficina principal realicen visitas de inspección.*

- *Autorizar los gastos de Caja Menor.*

- *Suministrar a los motoristas de carretera órdenes de entrega, viáticos, gastos de viaje que requieren y se considera necesario.*

- *Solicitar autorización para realizar desembolsos que superen la cuantía establecida por la administración.*

- *Presentar a consideración del Gerente General los candidatos a ocupar cargos vacantes en la agencia.*

- *Establecer relaciones comerciales y bancarias con las entidades de la respectiva ciudad.*

- *Velar por el bienestar social y seguridad de sus empleados.*

- *Conceder licencias al personal bajo su mando, previa autorización del Gerente General.*

- *Firmar conjuntamente con la secretaria tesorera los cheques para atender gastos (en las ciudades de Cali y Bogotá).*

- *Revisar y aprobar las solicitudes de crédito que realicen los clientes de la respectiva ciudad.*

- *Revisar y visar las Cartas de Porte liquidadas por el Aforador.*

- *Realizar y enviar a contabilidad y al jefe de mercadeo el informe diario de ventas realizadas por la agencia.*

- *Revisar y refrendar las cuentas de cobro que se envian a los clientes por haber utilizado el servicio de crédito.*

- *Velar por el mantenimiento de los activos y demás bienes de la agencia.*

- *Expedir constancias de trabajo a los empleados bajo su cargo.*

- *Las demás que siendo compatibles con su cargo le asigne el subgerente administrativo.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por los resultados de las operaciones de la agencia.*

- *Por la buena imagen de la empresa.*

REQUISITOS:

- *Titulo de Tecnólogo en Administración Financiera u afines.*

- *Experiencia de 2 años en cargos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Secretaria de Gerencia*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Gerente*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo administrativo que tiene por objeto la coordinación de las labores de oficina y asistencia administrativa al Gerente General, así como también el manejo y archivo de la correspondencia.

FUNCIONES:

- *Tomar dictados de Gerencia para afectos de transcribir a máquina, notas, cartas, memorandos, pedidos, oficios, informes, etc.; teniendo en cuenta la debida presentación y prontitud de las mismas.*

- *Redactar informes y correspondencia sencilla de acuerdo a las instrucciones impartidas por el Gerente General.*

- *Organizar y manejar el archivo de gerencia, así como también llevar los libros de radicación y registro necesario.*

- *Presentar al Gerente General los papeles y demás documentos que sean llevados a este dependencia para la firma.*

- *Atender al público y suministrar la información para la cual esté autorizada por la Gerencia.*

- *Coordinar las citas, reuniones y demás relaciones de trabajo e informar con anticipación sobre ellas al Gerente General.*

- *Atender y preparar llamadas telefónicas para el Gerente.*

- *Velar por el buen estado y presentación de los muebles y equipos de la oficina de gerencia.*

- *Hacer los pedidos correspondientes para la dotación de artículos de oficina necesarios para su funcionamiento.*

- *Las demás que por naturaleza de su cargo le sean asignadas por el Gerente General.*

RESPONSABILIDADES

- *Por la información oportuna de los compromisos y recados que sean de interés del Gerente General.*

- *Por mantener continuamente los elementos de papelería y útiles de escritorio en existencia para no interrumpir las labores de gerencia por falta de éstos.*

- *Por la buena imagen de la empresa.*

REQUISITOS:

- *Título de bachiller comercial o académico acreditando cursos adicionales en secretariado.*

- *Experiencia de un año en el desempeño de cargos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Secretaria de Administración.*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Subgerente Administrativo*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo administrativo que le corresponde el manejo y archivo de la correspondencia de subgerencias administrativa y el control y suministro de papelería y útiles de escritorio.

FUNCIONES:

- *Manejar el archivo y correspondencia de la subgerencia administrativa.*
- *Atender llamadas telefónicas en informa los recados recibidos.*
- *Elaborar, recibir y archivar correspondencia.*
- *Recepcionar las solicitudes de papelería y útiles de escritorio hechas por las diferentes agencias y dependencias de la principal.*
- *Despachar la papelería y útiles de escritorio autorizados por el subgerente administrativo.*
- *Transcribir los informes que le ordene el subgerente administrativo.*
- *Solicitar cotizaciones de los diferentes elementos de oficina que*

se desean adquirir.

- Llevar control de registros discriminados de las adquisiciones y suministros de papelería y útiles de escritorio.

- Las demás que le asigne el jefe inmediato y que sean compatibles con la naturaleza de su cargo.

RESPONSABILIDADES:

- Por la información oportuna de los compromisos y recados que sean de interés del subgerente administrativo.

- Por el suministro oportuno de los elementos de papelería y útiles de escritorio solicitados.

- Por la buena imagen de la empresa.

REQUISITOS:

- Título de Bachiller Comercial o académico acreditando cursos adicionales en secretariado.

- Experiencia de un año en el desempeño de cargos similares.

NOMBRE DEL CARGO : *Secretaria Financiera Comercial*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Subgerente Financiero Comercial*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo administrativo que le corresponde el manejo y archivo de la correspondencia de la subgerencia financiera comercial y la transcripción de informes que se produzcan en esta dependencia.

FUNCIONES

- *Manejar el archivo y correspondencia de su dependencia.*
- *Atender llamadas telefónicas e informar los recados recibidos.*
- *Elaborar, recibir, enviar y archivar correspondencia.*
- *Transcribir los informes financieros y comerciales que le sean ordenados por el jefe inmediato.*
- *Las demás que le sean asignadas por el Subgerente Financiero Comercial y que sean compatibles con la naturaleza de su cargo.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por la información oportuna de los compromisos y recados que sean*

de interés del Subgerente Financiero Comercial.

- *Por la buena imagen de la empresa.*

REQUISITOS:

- *Título de Bachiller Comercial o académico, acreditando cursos adicionales en secretariado.*

- *Experiencia de un año en cargos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Secretaria de Agencia*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Agente*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo administrativo que tiene por objeto colaborar con la coordinación de las actividades de la agencia a la cual pertenece y le corresponde manejar y controlar los ingresos y desembolsos de efectivo, como también el envío de los informes y correspondencia a la oficina principal.

FUNCIONES:

- *Organizar y mantener al día el archivo de la correspondencia de la agencia.*

- *Recaudar el dinero por concepto de los ingresos y elaborar los recibos de Caja definitivos.*

- *Elaborar los comprobantes de egresos por los desembolsos que se efectúen con sujeción a las políticas de la empresa (únicamente para las secretarias de Cali y Bogotá).*

- *Refrendar los cheques conjuntamente con el agente (únicamente para las secretarias de Cali y Bogotá).*

- *Elaborar el informe diario de ingresos y la consignación diaria del dinero recaudado.*

- *Elaborar las cuentas de cobro, radicarlas en libro y entregarlas a los representantes comerciales para que efectúen los respectivos cobros.*

- *Elaborar los informes de cuentas por cobrar y enviarlos a contabilidad y al jefe de mercadeo.*

- *Atender las llamadas telefónicas e informar al agente los recados recibidos.*

- *Elaborar la solicitud de papelería y útiles de escritorio necesarios para el funcionamiento de la agencia.*

- *Llevar el registro de las cuentas por cobrar provenientes de la prestación del servicio a crédito.*

- *Registrar los ingresos y consignaciones en el libro de Caja de la agencia.*

- *Registrar las consignaciones y desembolsos en el libro de bancos de la agencia (Agencias Cali y Bogotá).*

- *Elaborar mensualmente la conciliación bancaria de la cuenta corriente de la agencia (Agencias Calil y Bogotál).*

- *Enviar a la oficina principal, en forma periódica el Informe Diario de Ingresos con los documentos soportes de las transacciones efectuadas con las respectivas autorizaciones y firmas del agente.*

- *Las demás que siendo compatibles con la naturaleza de su cargo le asigne el agente.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por el manejo adecuado de los ingresos y desembolsos de la agencia observando que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa.*

- *Para enviar la información contable de la agencia en forma oportuna a la oficina principal.*

- *Por la información oportuna de los compromisos y recados que sean de interés del agente.*

- *Por la buena imagen de la empresa.*

REQUISITOS:

- *Título de Bachiller Comercial con cursos adicionales en contabilidad y secretariado.*

- *Experiencia de 2 años en el desempeño de cargos afines.*

NOMBRE DEL CARGO : *Cajero*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Tesorero General*

PERSONAL A CARGO : *Ninguna*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un cargo de la oficina principal que tiene por objeto recaudar, registrar y consignar el dinero producto de los servicios que ofrece la empresa, el abono a cuentas por cobrar y otros ingresos que persiva la Compañía.

FUNCIONES:

- *Recaudar el efectivo producto de la prestación del servicio a contado, contrapago y abonos a cuentas por cobrar, como también los dineros que ingresan a la empresa por otros conceptos.*

- *Expedir los recibos de caja por todo recaudo de dinero a nombre de la empresa o persona consignante.*

- *Elaborar el informe diario de ingresos.*

- *hacer diariamente el arqueo de caja y elaborar la consignación del dinero recaudado en el día para su depósito al día hábil siguiente en el banco.*

- *Llevar al dia el libro de caja de la oficina principal.*

- *Colocar a recibos de caja expedidos y a Cartas de Porte, el sello de cancelado al momento de recaudar el dinero.*

- *Las demás que siendo compatibles con su cargo le asigne el Tesorero General.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por la custodia del dinero recaudado.*

- *Por el cumplimiento de las normas de control interno que establezca la empresa para el manejo de efectivo.*

REQUISITOS:

- *Título de Bachiller Comercial y un año de experiencia.*

NOMBRE DEL CARGO : *Auxiliar de contabilidad*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Jefe de Contabilidad*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un trabajo administrativo y le corresponde la elaboración de los boletines de contabilidad y su registro en los libros auxiliares.

FUNCIONES:

- *Ordenar, clasificar y resumir las transacciones comerciales en base a la documentación soporte.*

- *Elaborar los comprobantes de contabilidad por cada agencia según las instrucciones del Contador.*

- *Trasladar a los libros auxiliares las subcuentas de los boletines de contabilidad.*

- *Elaborar mensualmente el Balance de Auxiliares.*

- *Elaborar la relación mensual de producidos de cada furgón. Anexando copias de sus respectivos soportes.*

- *Informar al contador cuando en el proceso de contabilización hayan novedades o irregularidades en los informes de las agencias.*

- *Colaborar en la preparación de los informes y la elaboración de los estados financieros que realiza el contador.*

- *Las demás que siendo compatibles con su cargo le asigne el contador.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por la correcta elaboración de los boletines de contabilidad y su registro en los libros auxiliares.*

- *Por la correcta y oportuna presentación de la relación mensual de producido.*

REQUISITOS:

- *Titulo de Bachiller Comercial o Auxiliar Contable y un año de experiencia.*

NOMBRE DEL CARGO : *Representante Comercial*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Jefe de mercadeo*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, producto de los créditos otorgados y la promoción directa al cliente, de los servicios que ofrece la compañía.

FUNCIONES:

- *Entregar cuentas de cobro a los clientes que han utilizado el servicio por la modalidad de crédito.*

- *Realizar visitas periódicas a los clientes para hacer efectivas las cuentas de cobro.*

- *Expedir recibos de caja provisionales por todo abono a cuentas por cobrar, que le hagan los clientes.*

- *Entregar al Cajero en la oficina principal o a la secretaria tesorera en las demás agencias, los dineros recaudados con la respectiva relación de cobros efectuados soportados con los recibos provisionales de caja.*

- *Cumplir con las cuotas de ventas y cobros establecidos por el jefe de mercadeo.*

- *Preparar informes sobre visitas diarias y recaudos para enviarlos a la oficina principal, al jefe de mercadeo.*

- *Solicitar la relación de cuentas por cobrar para realizar los respectivos recaudos.*

- *Elaborar el reporte de gastos de viaje y hospedaje efectuados en cada viaje y enviarlos al jefe de mercadeo.*

- *Cubrir las regiones de su zona previamente establecida por el jefe de mercadeo.*

- *Las demás que siendo compatibles con la naturaleza del cargo le asigne el jefe de mercadeo.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por el cumplimiento de las cuotas de ventas y cobros.*

- *Por el cubrimiento de la zona asignada para realizar su trabajo.*

- *Por los dineros recaudados producto de los abonos a cuentas por cobrar hasta el momento de ser recibidos por el Cajero o secretaria tesorera de agencia.*

- *Por la buena imagen de la empresa.*

REQUISITOS:

- *Título de bachiller comercial con habilidad en ventas.*

- *Dos años de experiencia en el desempeño de cargos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : Aforador

NIVEL : Administrativo

SUPERIOR INMEDIATO : Agente

PERSONAL A CARGO : Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO

Recepción, despacho y liquidación de los fletes de las encomiendas.

FUNCIONES:

- *Informar a los clientes todo lo relacionado con precios, rutas y modalidades de pago del servicio.*

- *Establecer el valor del flete de las encomiendas a trasportar, según el tipo de mercancía, peso y demás normas establecidas por la empresa.*

- *Determinar el estado de las encomiendas al momento de ser recibidas, haciendo las observaciones pertinentes.*

- *Preparar las Cartas de Portes para el transporte de encomiendas.*

- *Elaborar el Manifiesto del Conductor, relacionando en cada uno, las encomiendas por cada agencia destino y entregarlos al motorista de carretera.*

- *Informar al agente las novedades sobre la mercancía recibida o despachada.*

- *Organizar las encomiendas recibidas, según el sitio de destino.*

- *Dar instrucciones a los Motoristas y Braceros con respecto a las encomiendas que requieran trato especial para su cargue y transporte.*

- *Llevar un libro de relación de encomiendas que ingresan para ser entregados al destinatario (únicamente en las agencias).*

- *Las demás que siendo compatibles con la naturaleza del cargo le asigne el agente.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por la custodia de las encomiendas recibidas en la bodega de la agencia.*

- *Por la correcta liquidación de los fletes según las tarifas preestablecidas.*

- *Por la buena imagen de la empresa.*

REQUISITOS:

- *Título de Bachiller Comercial.*

- *Un año de experiencia en cargos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Bodeguero*

NIVEL : *Administrativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Agente*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Custodia y entrega de las mercancías recibidas para ser entregados al destinatario.

FUNCIONES:

- *Registrar en el libro de relación de encomiendas toda la mercancía que ingresa a la agencia para su entrega al destinatario.*

- *Entregar las encomiendas al destinatario haciendo firmar el Carta de Porte y el libro de registro de encomiendas, previa identificación del destinatario.*

- *Elaborar el manifiesto de las encomiendas a domicilio.*

- *Entregar las encomiendas junto con el manifiesto al conductor de domicilio, haciéndole firmar el libro de registro de encomiendas.*

- *Vigilar el estado, conservación y seguridad de las encomiendas que ingresan a la agencia para ser entregadas al destinatario.*

- *Llamar y atender llamadas para informar al destinatario la llegada*

de encomiendas aforadas a su nombre.

- Recibir la información interna enviada por las agencias y entregarlas a quien corresponda.

- Las demás que de acuerdo a la naturaleza del cargo le asigne el agente.

RESPONSABILIDADES:

- Por el correcto envío de las encomiendas al destinatario.

- Por la custodia de las encomiendas que están bajo su responsabilidad.

- Por la oportuna comunicación al destinatario sobre la llegada de encomiendas.

REQUISITOS:

- Título de Bachiller Comercial.

- Un año de experiencia en cargos similares.

NOMBRE DEL CARGO : *Motorista de Carretera*
NIVEL : *Operativo*
SUPERIOR INMEDIATO : *Subgerente administrativo*
PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Conducir los furgones que transportan las encomiendas entre las diferentes agencias.

FUNCIONES:

- *Cumplir con las rutas y horarios, establecidos por la compañía para el transporte de encomiendas.*

- *Recibir la información y acatar las recomendaciones que realicen los agentes con respecto al cuidado en el transporte de las encomiendas.*

- *Colaborar con el cuidado del vehiculo e informar sobre las anomalías que este presenta, para su oportuna reparación.*

- *Verificar que las encomiendas relacionadas en el Manifiesto del Conductor, corresponde a los que se cargan en el furgón.*

- *Recibir las órdenes de combustible, viáticos, gastos de viaje que sean necesarios para realizar los recorridos de las rutas establecidas.*

- *Presenciar el descargue del furgón verificando junto con el Aforador y/o Bodeguero el estado de la mercancía y que corresponde a lo*

relacionado en el Manifiesto del Conductor.

- *Presentar los recibos de gastos complementarios al transporte debidamente firmados y sellados para su legalización.*

- *Certificar con su firma, los recibos que corresponden a gastos de furgón que conduce.*

- *Informar sobre las novedades y vencimientos de los documentos legales necesarios para el tránsito del vehículo.*

- *Llevar los elementos de seguridad exigidos por la policía vial.*

- *Las demás que siendo compatibles con su cargo le asigne el subgerente administrativo.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por mantener al día los documentos legales y los elementos necesarios para el tránsito del vehículo.*

- *Por el cuidado y el mantenimiento del vehículo.*

- *Por la mercancía a transportar desde el momento de ser recibido hasta el momento de ser entregado en la agencia destino.*

- *Por el cumplimiento de las rutas y horarios establecidos.*

REQUISITOS:

- *Educación Básica Primaria.*

- *Conocimiento en mecánica general.*

- *Licencia de conducción válida para el manejo del vehiculo a conducir.*

- *Experiencia de un año en el manejo de vehículos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Motoristas de domicilio*

NIVEL : *Operativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Agente*

PERSONAL A CARGO : *Ninguna*

NATURALEZA DEL CARGO

Entregar puerta a puerta, las encomiendas en el furgón de domicilios.

FUNCIONES:

- *Recibir del Bodeguero y/o aforador la mercancía que se entregará a domicilio, con el respectivo manifiesto.*

- *Hacer firmar las Cartas de Porte del destinatario al momento de entregarle las encomiendas, verificando la identificación del destinatario.*

- *Firmar el libro de registro de encomiendas y el manifiesto que lleva el Bodeguero y/o Aforador.*

- *Colaborar con el cuidado del vehiculo e informar oportunamente sobre las anomalías que se presenten.*

- *Verificar que las encomiendas que se relacionan en el Manifiesto del Conductor a domicilio, correspondan a las que se cargan en el furgón.*

- *Verificar que la mercancía entregada al destinatario corresponde a la descrita en la Carta de Porte.*

- *Expedir recibos de caja provisionales sobre pagos recibidos al momento de entregar encomiendas por la modalidad de contrapago.*

Entregar el efectivo recaudado conjuntamente con los recibos provisionales y los cumplidor al Cajero y/o secretaria tesorera de agencia.

- *Recibir las órdenes de entrega de combustible para el furgón.*

- *Informar sobre las novedades y vencimientos de los documentos legales para el tránsito del vehículo.*

- *Llevar los elementos de seguridad exigidos por las autoridades de tránsito.*

- *Recoger la mercancía a domicilio diligenciando el documento que la empresa determina.*

- *Las demás que siendo compatibles con el cargo le asigne el agente.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por la mercancía recibida para entrega a domicilio.*

- *Por llevar los documentos y elementos necesarios para el tránsito y seguridad vial.*

- *Por los dineros recaudados en la entrega de encomiendas por contrapago.*

REQUISITOS:

- *Haber cursado segundo año de Bachillerato.*

- *Demostrar conocimientos en mecánica general.*

- *Licencia de conducción válida para el manejo del vehículo a conducir.*

- *Tener experiencia de un año en el manejo de vehículos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Ayudante de motorista*

NIVEL : *Operativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Agente*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Colaborar con el retiro y entrega de encomiendas a domicilio en el respectivo furgón.

FUNCIONES:

- *Cargar y organizar en el furgón las encomiendas para ser entregadas a domicilio.*

- *Descargar y entregar con el motorista de domicilio, las encomiendas al cliente.*

- *Colaborar con el mantenimiento y el aseo del vehículo.*

- *Colaborar con las actividades que realice el motorista de domicilio.*

- *Las demás que le asigne el jefe inmediato y que sean inherentes a su cargo.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por la correcta organización de las encomiendas dentro del furgón.*

REQUISITOS:

- *Educación básica primaria*
- *Conocimientos en mercancía general.*
- *Experiencia en cargos afines.*

NOMBRE DEL CARGO : *Bracero*

NIVEL : *Operativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Agente*

PERSONAL A CARGO : *Ninguna*

NATURALEZA DEL CARGO

Movilización de las encomiendas en la empresa.

FUNCIONES:

- *Cargar y descargar los furgones.*
- *Organizar las encomiendas dentro del furgón y en bodega, teniendo en cuenta las indicaciones del motorista y el Aforador.*
- *Colaborar en la recepción y entrega de encomiendas a clientes.*
- *Colaborar con el pesaje de las mercancías.*
- *Las demás que le asigne su jefe inmediato.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por el cuidado de la mercancía al momento de cargar y descargar los furgones.*

REQUISITOS:

- *Educación Básica Primaria.*

NOMBRE DEL CARGO : *Mensajero*

NIVEL : *Operativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Agente*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Es un trabajo relacionado con el recibo, entrega y distribución de la correspondencia y además elementos que entran y salen de la agencia.

FUNCIONES:

- *Entregar la correspondencia y demás documentos de la compañía, dentro de la ciudad.*

- *Efectuar diariamente las consignaciones.*

- *Cumplir con las diligencias que se necesitan en las diferentes secciones y que sean propias de la empresa.*

- *Colaborar con la entrega de sobres a domicilio.*

- *Hacer firmar por los destinatarios las Cartas de Porte por la entrega de sobres a domicilio.*

- *Las demás que le asigne el jefe inmediato.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por la correcta y oportuna entrega de la correspondencia y demás documentos de la compañía.*

- *Por la buena imagen de la empresa.*

REQUISITOS:

- *Acreditar título de bachiller.*

- *Contar con medio de transporte.*

- *Un año de experiencia en cargo afines.*

NOMBRE DEL CARGO : Celador

NIVEL : Operativo

SUPERIOR INMEDIATO : Agente

PERSONAL A CARGO : Ninguno

NATURALEZA DEL CARGO

Vigilancia y custodia de la instalaciones de la agencia.

FUNCIONES:

- *Vigilar las instalaciones de la agencia.*

- *Velar por la seguridad de las personas que laboran dentro de su horario.*

- *Controlar la entrada y salida de personas en horas nocturnas.*

- *Rendir declaraciones cuando sea requerido por autoridades competentes en caso de robo, incendio, etc.*

- *Colaborar con las funciones de cargue y descargue en el horario nocturno.*

- *Las demás que le asigne el jefe inmediato.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por el cuidado de las instalaciones de la agencia.*

- *Por la buena imagen de la empresa.*

REQUISITOS:

- *Educación Básica Primaria*

- *Ser reservista de primera clase*

- *Un año de experiencia en cargos similares.*

NOMBRE DEL CARGO : *Aseadora*

NIVEL : *Operativo*

SUPERIOR INMEDIATO : *Agente*

PERSONAL A CARGO : *Ninguno*

NATURALEZA DEL CARGO

Aseo de la planta física y servicio de cafetería.

FUNCIONES:

- *Asear las instalaciones de las oficinas, bodegas, baños.*
- *Limpieza de escritorios y equipos.*
- *Atender el servicio de tintos al personal de la agencia.*
- *Solicitar el suministro de los elementos de aseo y cafetería.*

RESPONSABILIDADES:

- *Por el cuidado de los elementos de cada oficina, mientras desempeña sus funciones.*
- *Por el aseo de los elementos de cada dependencia.*
- *Por la limpieza de las instalaciones de la agencia.*
- *Por la buena imagen de la empresa.*

REQUISITOS:

- *Educación Básica Primaria*
- *Experiencia de seis meses en cargos similares.*

2.2.2.4. Manual de Procedimientos. Los procedimientos son las herramientas básicas de un proceso administrativo, y tiene por finalidad establecer en forma sencilla y resumida, la realización de las diferentes operaciones de una actividad, y el desplazamiento de los documentos de una oficina a otra, desde su iniciación, hasta el final. Los procedimientos permiten identificar cuando las operaciones son autorizadas, quienes son los funcionarios encargados de su custodia y su fiscalización.

Un procedimiento explicado textualmente y mediante flujogramas evita la confusión que se crea al dar instrucciones verbales y se puede establecer e identificar fácilmente, la segregación de funciones con el propósito de evitar que sea un mismo empleado el encargado de una operación desde que ésta inicia hasta que se termina.

Los flujogramas o representaciones gráficas de los procedimientos, indica donde se originan los documentos, el camino que debe seguir cada uno de ellos, la transacción que se efectúa, la documentación que la soporta y quienes son los responsables de la elaboración de los documentos, su revisión, aprobación, registro y archivo.

La explicación textual de un procedimiento describe los flujogramas ampliando aquellas actividades que requieren una descripción especifica.

2.2.2.4.1. Ventajas.

- *Se identifican con mayor claridad y oportunidad, los puntos débiles del sistema.*

- *Gráficamente permiten su fácil visualización y hacen que los empleados de la empresa puedan comprenderlos fácilmente.*

- *Permite que el personal que ingresa a la empresa se adapte fácil y rápidamente al sistema.*

- *Constituyen una herramienta práctica y de mucha utilidad para la evaluación del control interno.*

- *Se sabe que documentos son indispensables en cada operación.*

2.2.2.4.2. Desventajas.

- *Se tiene que cambiar totalmente el flujograma, cuando ocurre algún cambio, lo cual ocasiona pérdida de tiempo.*

- *Se pueden presentar desviaciones que por pequeñas que sean, es necesario una explicación por escrito, para futuras consultas, o de lo contrario se incurre en el mismo error.*

2.2.2.4.3. Partes del Manual de Procedimientos.

- ***Encabezamiento.*** *Nos indica el nombre del procedimiento, donde se*

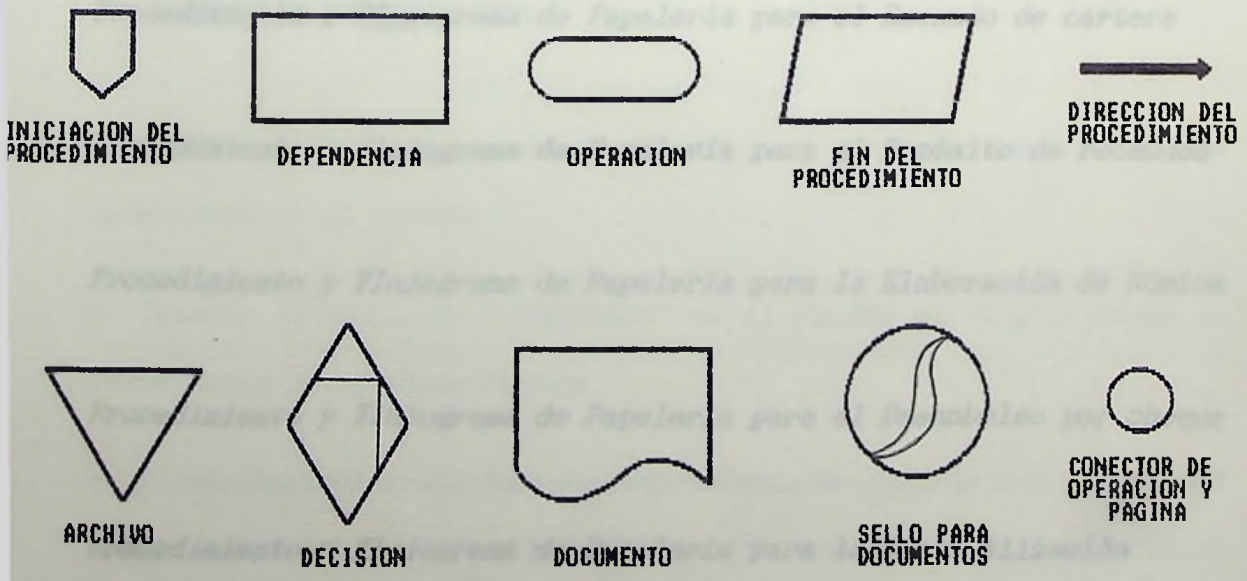
inicia y en que actividad termina.

- ***Objetivo.*** *Describe en forma sintética, la finalidad del procedimiento.*

- ***Políticas de Procedimientos.*** *Son los lineamentos dentro de los cuales se deben efectuar las operaciones de cada procedimiento.*

- ***Descripción del Procedimiento.*** *Son los distintos pasos que se llevan a cabo para realizar una operación, los cuales dan cumplimiento a los objetivos y políticas del procedimiento.*

2.2.2.4.4. ***Simbología para Flujogramas y Procedimientos.***



A continuación se presentan los procedimientos de las operaciones más importantes que realiza Tisa Internacional Ltda., en forma descriptiva y gráfica en el siguiente orden.

Procedimiento y Flujograma de Papelería para la contratación del Servicio de Encomiendas a contado.

Procedimiento y Flujograma de Papelería para la contratación del servicio de encomiendas a crédito.

Procedimiento y Flujograma de Papelería para la Contratación del servicio de encomiendas a crédito.

Procedimiento y Flujograma de Papelería para el Despacho y entrega de encomiendas.

Procedimiento y Flujograma de Papelería para el Recaudo de cartera

Procedimiento y Flujograma de Papelería para el Depósito de recaudos

Procedimiento y Flujograma de Papelería para la Elaboración de Nómina

Procedimiento y Flujograma de Papelería para el Desembolso por cheque

Procedimiento y Flujograma de Papelería para la Contabilización

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA LA CONTRATACION DEL SERVICIO DE ENCOMIENDAS A CONTADO

Se inicia en: La solicitud de la cotización del servicio que hace el usuario.

Termina en : El recaudo del dinero producto de la prestación del servicio y la distribución de la documentación para el control por parte del Cajero o Secretaria Tesorera en las agencias diferentes a Pasto.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Controlar el dinero que proviene de la prestación del servicio de contado a través de las Cartas de Porte, los Recibos de Caja y el Informe Diario de Ingresos y Ventas.

POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO

- Que la persona encargada de liquidar el servicio sea distinta a quien recauda el dinero.

- Colocar el sello de "CANCELADO" en el Recibo de Caja y Carta de Porte antes de su distribución.

- Llevar control simultáneo e independiente de los ingresos por ventas que se registran en Caja y la relación de ventas totales al momento de contabilizarse.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. El usuario consulta al Aforador, personal o telefónicamente, todo lo relacionada con el costo y condiciones para el transporte de encomiendas y decide si utiliza o no el servicio.

- Si el usuario decide no utilizar el servicio, se da por terminado el procedimiento.

- Cuando el usuario determina utilizar el servicio, el Aforador determina las caracteristicas de las encomiendas, teniendo en cuenta: lugar de destino, tipo de mercancia, peso, volumen, y las demás que considere convenientes.

- Consulta la modalidad de pago que utilizara el usuario para cancelar el servicio.

- Si el usuario escoge la modalidad de crédito continuará el procedimiento dos (contratación del servicio de encomiendas a crédito).

- Si opta por la modalidad de Contrapago, continuará el procedimiento número tres (contratación del servicio de encomiendas por Contrapago).

- Si se decide por la modalidad de contado el Aforador liquida el valor del servicio y prepara la Carta de Porte en original y 3 copias. (Ver Formato 1)

2. El agente revisa el juego de Carta de Porte, constatando su correcta liquidación con base a las tarifas previamente establecidas, y su diligenciamiento, verificando que consten todos los datos.

- Si la Carta de Porte no es correcta, la regresa al Aforador para que la elabore nuevamente, considerando las correcciones pertinentes y anulando la documentación incorrecta.

- Si es correcta aprueba la Carta de Porte y la entrega al usuario quien la firma para formalizar el contrato y se dirige a la Caja.

3. El Cajero o la Secretaria Tesorera en las agencias diferentes a Pasto, con base en la Carta de Porte elabora el Recibo de Caja en original y dos copias, (ver Formato 2). Recauda el dinero, coloca el sello de "CANCELADO" en los Recibos de Caja y Cartas de Porte (original y copias) para su distribución.

- Los originales de las Cartas de Porte y el Recibo de Caja los entrega al remitente y se da por finalizado el proceso.

- Con la primera copia del Recibo, el Cajero o Secretaria Tesorera en las agencias diferentes a Pasto, registra el ingreso y consolida el Informe Diario de los mismos (continua el procedimiento número 6 Depósito de Recaudos).

- La segunda copia del Recibo de Caja se queda en la agencia para el archivo y consecutivo.

- *Con la primera copia de la Carta de Porte, el Agente registra la venta y elabora la Relación Diaria de Ventas (ver Formato 3) al finalizar el día, la cual la elabora en original y dos copias.*

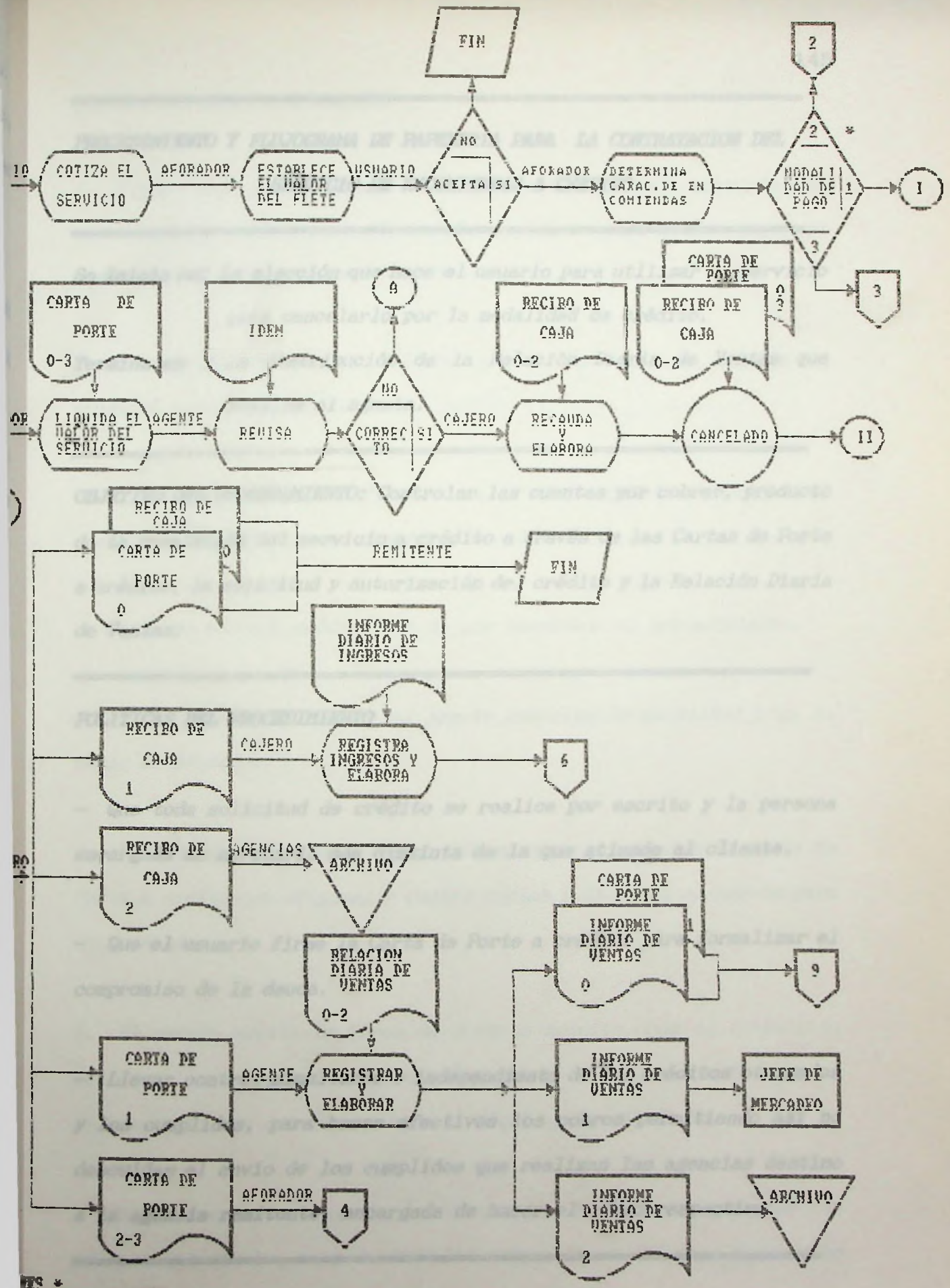
- *Las copias dos y tres de la Carta de Porte se las entrega al Aforador (continúa procedimiento número cuatro despacho y entrega de encomiendas).*

4. El agente distribuye la Relación Diaria de Ventas de la siguiente manera:

- *El original con la copia uno de la carta de porte la envía a contabilidad (continúa procedimiento número nueve contabilización).*

- *La primera copia la envía al Jefe de Mercadeo para efectos de registrar estadísticas, comisiones y tomar decisiones en la materia.*

- *La segunda copia, la deja en el archivo de la agencia.*



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA LA CONTRATACION DEL SERVICIO DE ENCOMIENDAS

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA LA CONTRATACION DEL SERVICIO DE ENCOMIENDAS A CREDITO

Se inicia en: La elección que hace el usuario para utilizar el servicio para cancelarlo por la modalidad de crédito.

Termina en : La distribución de la Relación Diaria de Ventas que realiza el agente.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Controlar las cuentas por cobrar, producto de la prestación del servicio a crédito a través de las Cartas de Porte a crédito, la solicitud y autorización del crédito y la Relación Diaria de Ventas.

POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO

- Que toda solicitud de crédito se realice por escrito y la persona encargada de aprobarla sea distinta de la que atiende al cliente.

- Que el usuario firme la Carta de Porte a crédito para formalizar el compromiso de la deuda.

- Llevar control simultaneo e independiente de los créditos otorgados y los cumplidos, para hacer efectivos los cobros permitiendo así no descuidar el envio de los cumplidos que realizan las agencias destino a la agencia remitente, encargada de hacer el cobro respectivo.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. Viene del procedimiento 1, (contratación del servicio de encomiendas a contado) en el momento que el usuario decide pagar el servicio por la modalidad de crédito.

- El usuario solicita y diligencia el formulario de crédito en original y copia y la entrega al agente.

- El agente estudia y analiza la solicitud de crédito, hecha por el cliente y determina si se concede o no el crédito.

- Si no se concede crédito, se da por terminado el procedimiento.

- Si se concede el crédito el agente autoriza la solicitud y se la envia al Aforador.

4. El Aforador liquida el valor del servicio y preparar la Carta de Porte a crédito en original y cuatro copias y la envia al agente para su revisión.

5. El agente revisa la Carta de Porte a crédito, con el formulario debidamente autorizado, para determinar la exactitud en el diligenciamiento del documento y la liquidación del flete.

- Si no es correcto regresa los documentos al Aforador para que las elabore nuevamente, considerando las correcciones del caso y anulando

la documentación incorrecta.

- Si es correcta hace firmar al usuario la Carta de Porte a crédito, para formalizar la obligación, el contrato de transporte y distribuye los documentos así:

. El original de la Carta de Porte a crédito y el formulario de solicitud se la entregará al Remitente y finaliza el procedimiento.

. La primera copia de la Carta de Porte a crédito y el formulario de solicitud lo entrega a la Secretaria Tesorera (continua procedimiento 5, recaudo de cartera).

. Con la segunda copia de la Carta de Porte a crédito registra la venta y al finalizar el día elabora la Relación Diaria de Ventas en original y dos copias.

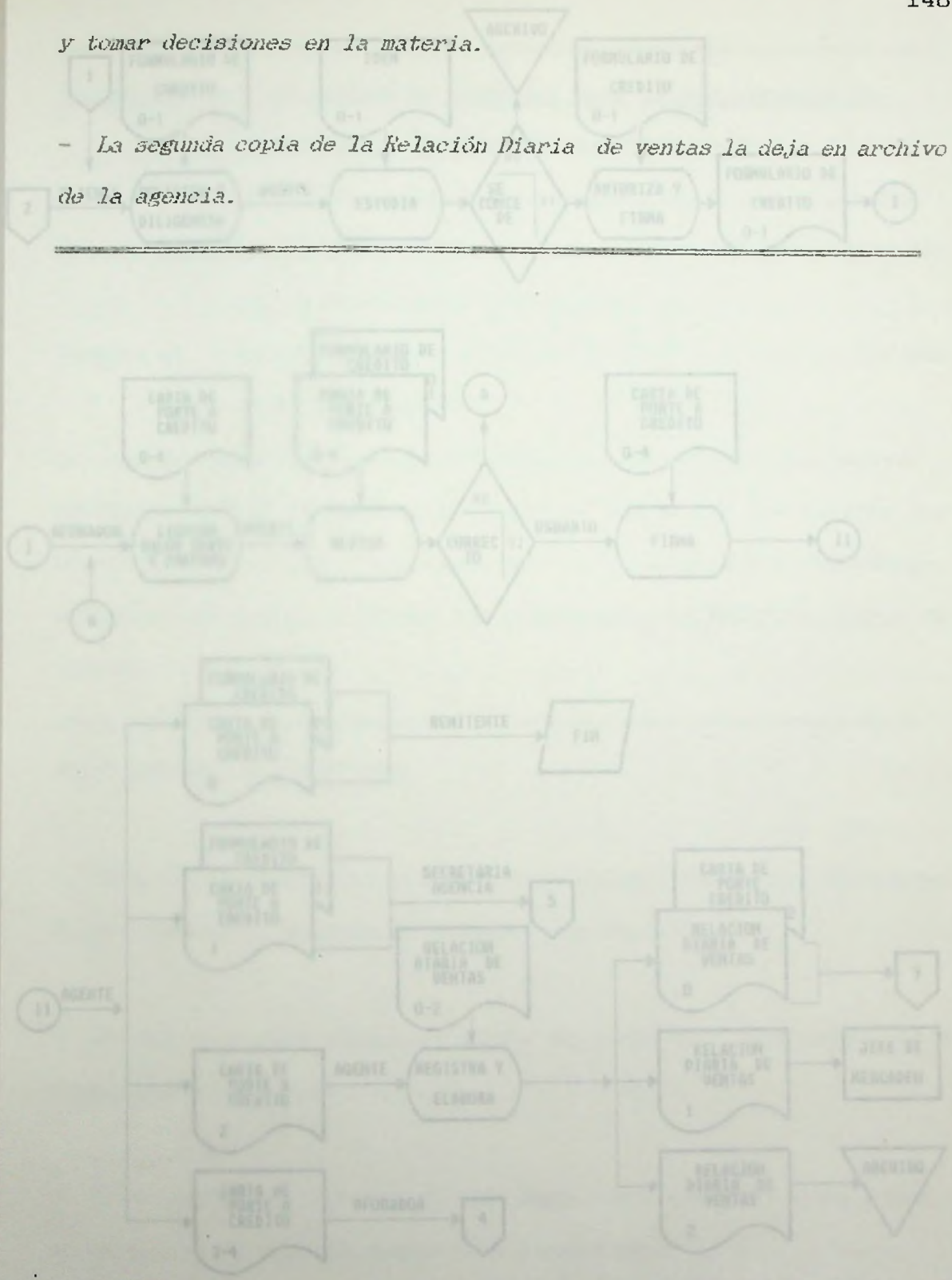
. Las copias tres y cuatro de la carta de porte a crédito se las entrega al Aforador (continua procedimiento No. 4, deapacho y entrega de encomiendas).

6. El original de la Relación Diaria de Ventas con la copia 2 de la Carta de Porte la envía a contabilidad (continúa procedimiento No. 9 contabilización).

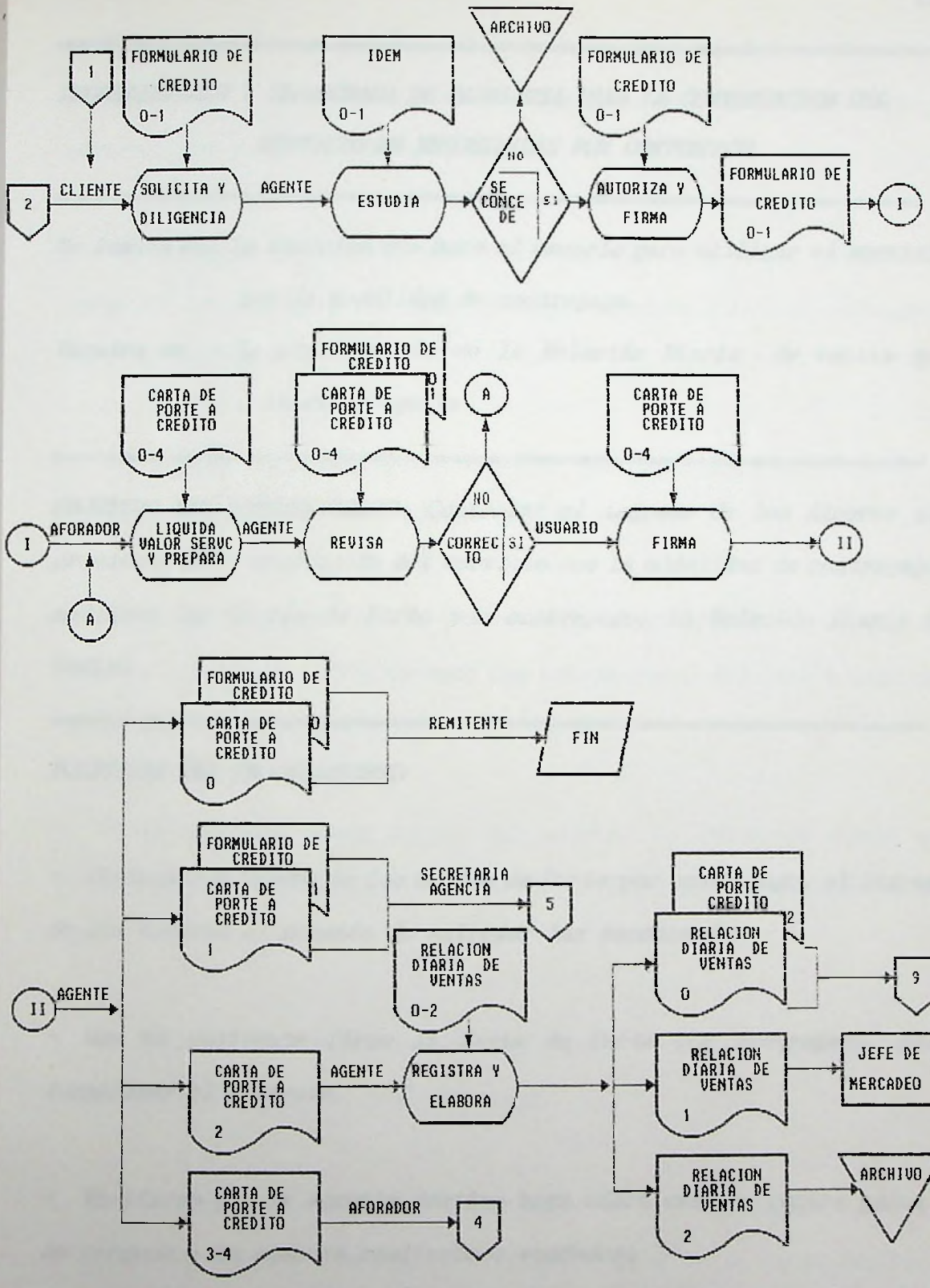
- La primera copia de la Relación Diaria de Ventas la envía al Jefe de Mercadeo para efectos de llevar estadísticas, liquidar comisiones

y tomar decisiones en la materia.

- *La segunda copia de la Relación Diaria de ventas la deja en archivo de la agencia.*



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA LA CONTRATACION DEL SERVICIO DE ENCOMIENDAS A CREDITO



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA LA CONTRATACION DEL SERVICIO DE ENCOMIENDAS A CREDITO

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA LA CONTRATACION DEL SERVICIO DE ENCOMIENDAS POR CONTRAPAGO

Se inicia en: La elección que hace al usuario para utilizar el servicio por la modalidad de contrapago.

Termina en : La distribución de la Relación Diaria de ventas que realiza el agente.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Controlar el ingreso de los dineros que provienen de la prestación del servicio con la modalidad de contrapago, mediante las Cartas de Porte por contrapago, la Relación Diaria de Ventas.

POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO

- Controlar a través de las Cartas de Porte por contrapago, el ingreso de los dineros al momento de entregar las encomiendas.

- Que el remitente firme la Carta de Porte por contrapago, para formalizar el contrato.

- Verificar que la agencia destino haga efectivas los contra pagos y se carguen a la agencia remitente o vendedora

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. Viene del procedimiento No. 1 (contratación del servicio de encomiendas a contado) en el momento que el usuario decida utilizar el servicio por modalidad de contrapago.

2. El Aforador liquida el valor del servicio y prepara la Carta de Porte por contrapago en original y cuatro copias, y la envía al agente para su revisión.

3. El agente revisa la Carta de Porte por contrapago verificando su correcta liquidación y diligenciamiento.

- Si no es correcta regresa los documentos al Aforador para que los elabore nuevamente, considerando las correcciones del caso y anulando la documentación incorrecta.

- Si es correcta hace firmar al usuario la Carta de Porte por contrapago, para formalizar el contrato y distribuye la documentación así:

. El original de la Carta de Porte por contrapago la entrega al remitente y finaliza el procedimiento.

. Con la segunda copia de la Carta de Porte por contrapago el agente registra la venta y elabora al finalizar el día, la Relación Diaria de Ventas en original, dos copias.

. La primera copia de la Carta de Porte por contrapago la entrega a

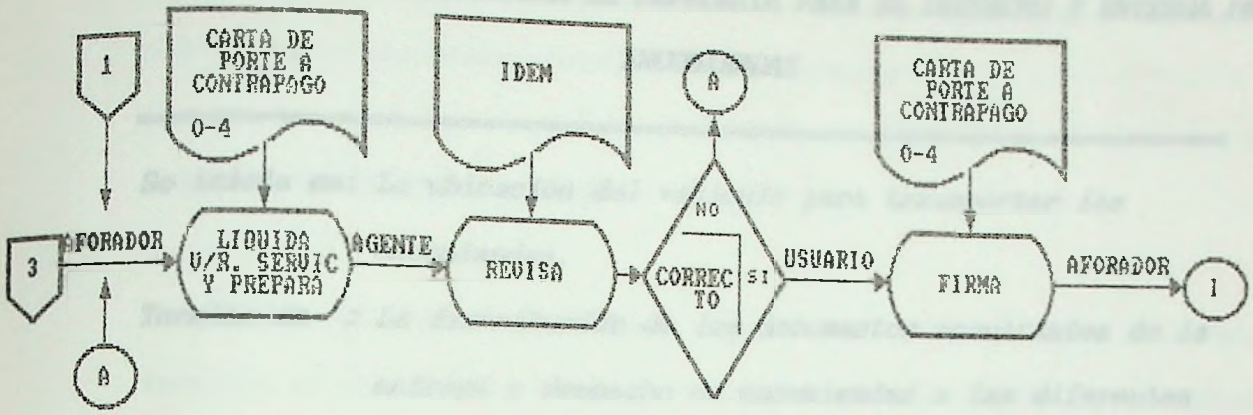
la Secretaria Tesorera para que lleve el control con los cumplidos que envíen las agencias destino.

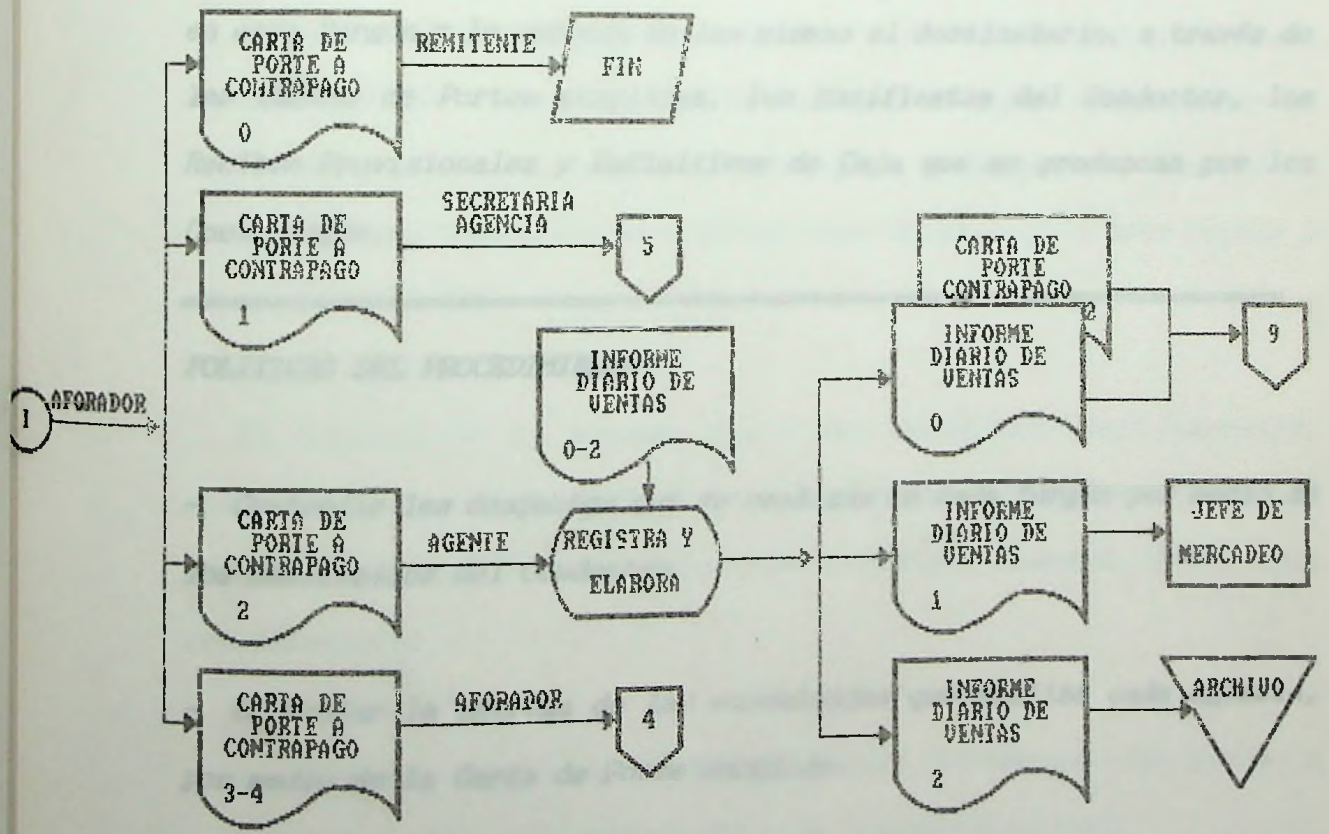
. Las copias tres y cuatro, las entrega al Aforador (continúa procedimiento 4, despacho y entrega de encomiendas).

4. El original de la Relación Diaria de Ventas con la copia uno de la Carta de Porte por contrapago la envía a contabilidad (continúa procedimiento 9, contabilización).

- La primera copia de la Relación Diaria de Ventas la envía al Jefe de Mercadeo, para efectos de llevar estadísticas, liquidar comisiones y tomar decisiones sobre la materia.

- La segunda copia de la Relación Diaria de Ventas la deja en el archivo de la agencia.





PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA
NTRATACION DEL SERVICIO DE ENCOMIENDAS POR CONTRAPAGO

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA EL DESPACHO Y ENTREGA DE ENCOMIENDAS

Se inicia en: La ubicación del vehículo para transportar las encomiendas.

Termina en : La distribución de los documentos resultantes de la entrega y despacho de encomiendas a las diferentes dependencias para su registro y control.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Controlar el despacho de las encomiendas en cada furgón y la entrega de las mismas al destinatario, a través de las Cartas de Portes cumplidas, los Manifiestos del Conductor, los Recibos Provisionales y Definitivos de Caja que se produzcan por los Contrapagos.

POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO

- Controlar los despachos que se realizan en cada furgón por medio de los Manifiestos del Conductor.

- Controlar la entrega de las encomiendas que realiza cada agencia, por medio de la Carta de Porte cumplido.

- Recaudar los dineros, productos de la entrega de las encomiendas por contrapago y controlar que los registros se carguen a la agencia remitente que efectúa la venta.

- *Distribuir la documentación a todas las dependencias que se afectan con la operación, para efectos de llevar control operativo y contable del ingreso, despacho y entrega de encomiendas.*

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. El Aforador ubica el vehiculo, en el cual se despachará la carga, teniendo en cuenta las rutas previamente establecidas a los furgones y si considera necesario, solicita autorización al Agente para contratar un vehículo particular.

- *Considerando la urgencia que requiere cada tipo de encomienda para su conservación y según la fecha en que se haya recepcionado la mercancia en la bodega, selecciona la carga a despachar y elabora el Manifiesto del Conductor en original (ver Formato 4) y tres copias y se distribuyen así:*

. *El original y la primera copia del Manifiesto del Conductor, conjuntamente con las copias tres y cuatro de la Carta de Porte, las entrega al motorista de carretera (continua numeral 2 de este procedimiento).*

. *La segunda copia del Manifiesto del Conductor la envía a contabilidad (Continúa procedimiento 9, contabilización).*

- *La copia tres del Manifiesto del Conductor la hace firmar del Motorista de carretera y la archiva, para dejar constancia del despacho*

realizado.

2. El Motorista de carretera entrega las encomiendas al Bodeguero (en las agencias de Pasto, Cali1 y Cali2, o al Aforador en las demás agencias donde no hay Bodeguero.

3. El Bodeguero y/o Aforador según el caso recibe y revisa la carga del furgón, junto con el Manifiesto del Conductor y las copias tres y cuatro de las Cartas de Porte, verificando que todas éstas se relacionen en el Manifiesto y éste a su vez, corresponda a la carga física que recibe.

- Realiza el Informe de Recepción en original y dos copias, dejando constancia de las novedades encontradas, lo hace firmar del Motorista de carretera y él a su vez firma el Manifiesto del Conductor y distribuye la documentación así:

. El Original del Manifiesto del Conductor, el Informe de Recepción y las copias tres y cuatro de la carta de porte las deja el Bodeguero para proceder a la entrega de las encomiendas. (continua numeral 4 de este procedimiento)

. La primera copia del Manifiesto del Conductor se la entrega al motorista de carretera.

. La primera copia del Informe de Recepción la envía a la Agencia Remitente.

. *La segunda copia del Informe de Recepción la envía al Subgerente Administrativo.*

4. *El Bodeguero y/o Aforador, según el caso, registra la mercancía recibida en el Libro de Encomiendas, determinando si las Cartas de Porte son entregas a domicilio.*

- *Si no son entregas a domicilio (continua numeral 6 de este procedimiento)*

- *Si son entregas a domicilio, elabora el Manifiesto del Conductor a domicilio (ver Formato 5) en original y tres copias para su distribución.*

. *El original y la primera copia del Manifiesto del Conductor a Domicilio con las copias tres y cuatro de las Cartas de Porte, las entrega al Conductor de domicilios (continua numeral 7 de este procedimiento)*

. *La segunda copia del Manifiesto del Conductor a Domicilio la envía a Contabilidad (continua Procedimiento 9 Contabilización)*

. *La tercera copia del Manifiesto del Conductor a Domicilio, la hace firmar por el conductor y la archiva para dejar constancia del despacho realizado.*

6. *Si la entrega no es a domicilio, el Bodeguero y/o Aforador según*

el caso entregan las encomiendas al destinatario con la copia cuatro de la carta de porte, le hace firmar la Carta Porte tres como cumplido y el libro de encomiendas. La Carta Porte Cumplido la envia a la secretaria de la agencia remitente.

7. El Conductor de domicilios clasifica las Cartas de Porte para determinar si son Contrapagos

- Si las Cartas de Porte son por contrapagos (continua numeral 8 de este procedimiento)

- Si no son por contrapago, el Conductor de Domicilios, entrega las encomiendas al destinatario, con la copia cuatro de la Carta de Porte, le hace firmar la copia tres de la Carta de Porte como cumplido y la envia a la secretaria de la agencia remitente.

8. Con las Cartas de Porte por Contrapago recauda el dinero y elabora el Recibo Provisional de Caja (ver Formato 6)en original y copia. El original del recibo lo deja al destinatario.

- Coloca el sello de "CANCELADO" al juego de Recibos Provisionales y a la copia cuatro de la Carta de Porte.

- Entrega las encomiendas al destinatario con la copia 4 de la Carta de Porte y le hace firmar la copia 3 de la misma como cumplido.

- Entrega al Cajero el dinero recaudado junto con la copia 3 de la

Carta de Porte cumplido y la copia 1 del Recibo Provisional de Caja.

9. El Cajero recauda el dinero y elabora un Recibo Definitivo de Caja en original y dos copias por cada Recibo Provisional.

- Coloca el sello de "CANCELADO" al juego de Recibos de Caja, la copia tres de la Carta de Porte cumplido y la copia uno del Recibo Provisional para su distribución.

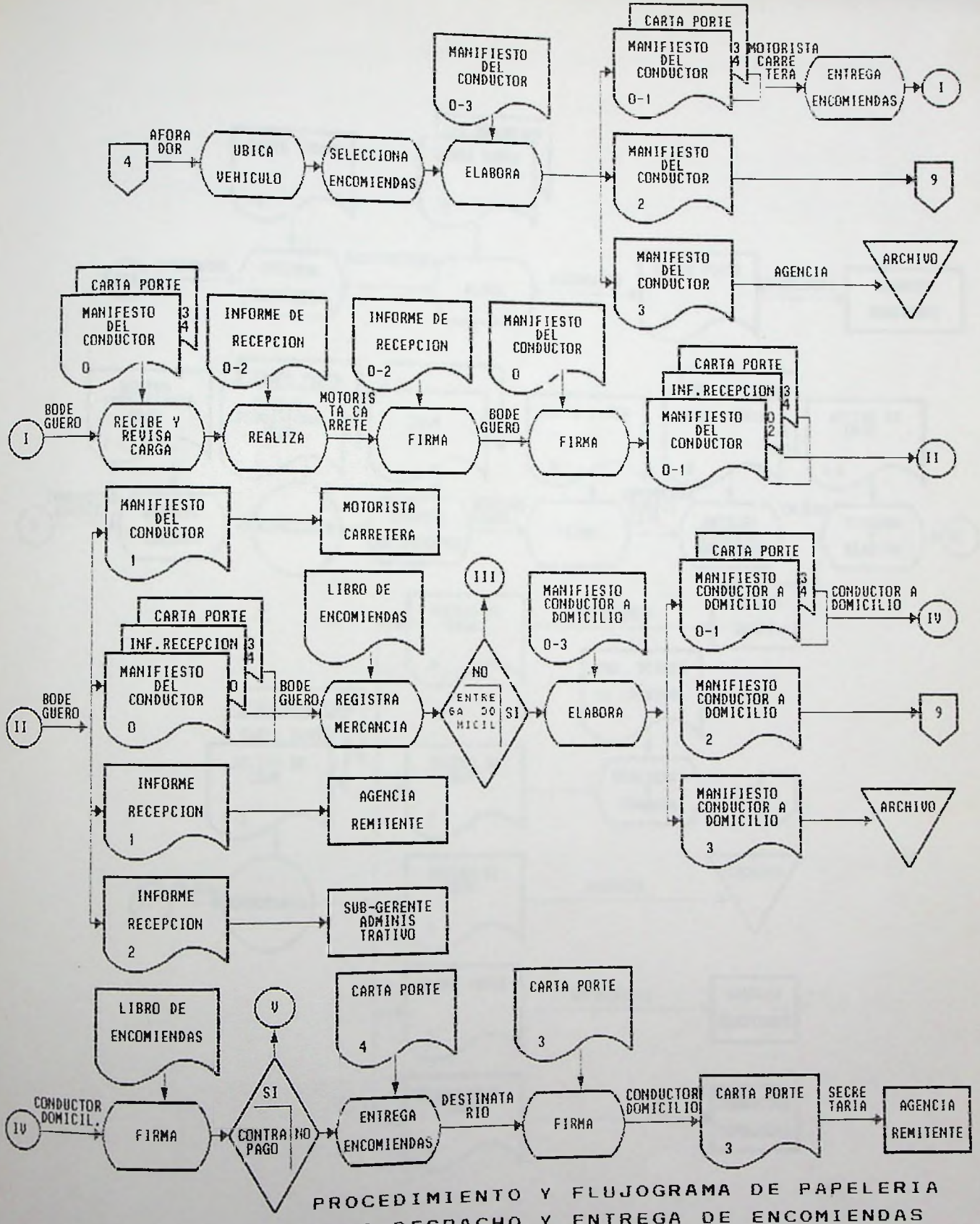
. El original del Recibo de Caja lo entrega al Mensajero para enviarlo al destinatario.

. Con la primera copia del Recibo de Caja registra el Ingreso y elabora el informe diario (continúa procedimiento 6, depósito de Recaudos).

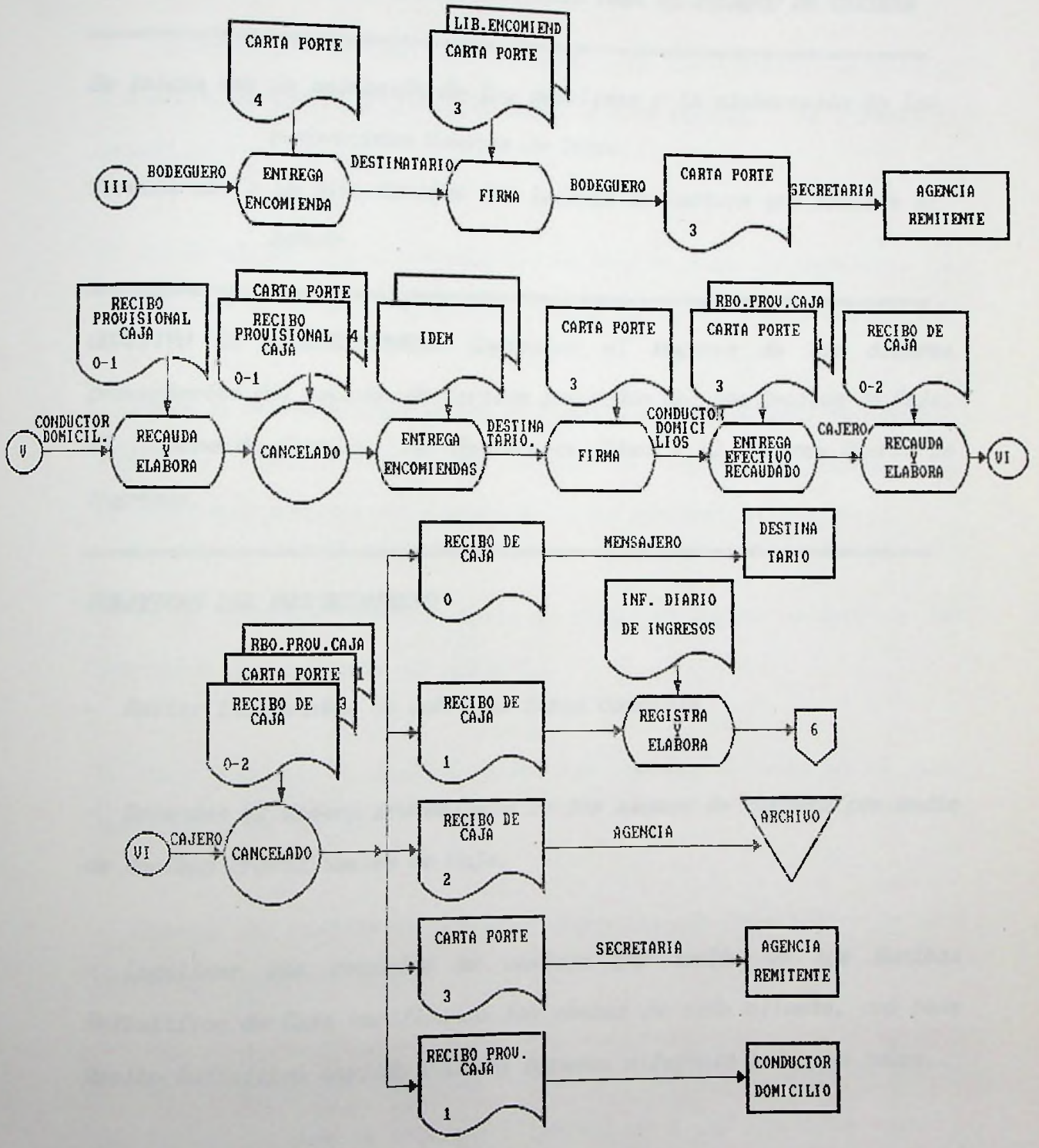
. La copia dos del Recibo de Caja la deja en el archivo de la Agencia para el Consecutivo.

. La copia tres de la Carta de Porte cumplido la envía a la secretaria de la agencia remitente.

. La copia uno del Recibo Provisional de Caja la entrega al Conductor de Domicilio.



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA DESPACHO Y ENTREGA DE ENCOMIENDAS



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA DESPACHO Y ENTREGA DE ENCOMIENDAS

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA EL RECAUDO DE CARTERA

Se inicia en: La selección de los cumplidos y la elaboración de las respectivas Cuentas de Cobro.

Termina en : La distribución del Informe de Cartera que realiza el Agente.

OBJETIVO DE PROCEDIMIENTO: Controlar el ingreso de los dineros provenientes del recaudo de cartera por medio de: los Recibos de Caja, el Informe de Cartera, las Cuentas de Cobro y el Informe Diario de Ingresos.

POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO

- Enviar las cuentas de cobro en forma oportuna.

- Recaudar el dinero proveniente de los abonos de cartera por medio de Recibos Provisionales de Caja.

- Legalizar los recaudos de cartera por medio de los Recibos Definitivos de Caja verificando los abonos de cada cliente, con cada Recibo Definitivo enviado con una persona diferente a la que cobra.

- Controlar el ingreso de los dineros que provienen del recaudo de cartera.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. La Secretaria de cada agencia selecciona los cumplidos de crédito y elabora la Cuenta de Cobro original y tres copias, y la entrega al Agente para su revisión.

2. El Agente revisa el juego de las Cuentas de Cobro conjuntamente con el Cumplido de Crédito verificando que estén correctamente elaboradas.

- Si no es correcto regresa los documentos a la Secretaria de agencia, para que elabore una nueva Cuenta de Cobro considerando las correcciones pertinentes y anulando la documentación incorrecta.

- Si es correcto, firma y sella el juego de Cuenta de Cobro y las entrega a la Secretaria de agencia.

3. La secretaria de agencia radica las Cuentas de Cobro en el libro destinado para tal fin.

- Entrega las Cuentas de Cobro al representante comercial y le hace firmar el libro radicador.

4. El representante comercial recauda el dinero y elabora el Recibo Provisional de Caja en original y una copia y las distribuye así:

. El original de la Cuenta de Cobro y el Recibo Provisional de Caja le entrega al cliente.

. *Las tres copias de la Cuenta de Cobro y la copia uno del Recibo Provisional de Caja con el dinero recaudado lo entrega al Cajero y/o Secretaria Tesorera en las agencias diferentes a Pasto.*

5. El Cajero y/o Secretaria Tesorera en las agencias diferentes a Pasto recauda el dinero con los recibos provisionales y con base a cada uno de ellos elabora los Recibos de Caja en original y dos copias.

- *Coloca el sello de "CANCELADO" a los Recibos Definitivos de Caja, las copias de la Cuenta de Cobro y la copias de los Recibos Provisionales de Caja, para su distribución.*

- *El original del Recibo de Caja lo entrega al mensajero para que lo lleve al cliente.*

- *Con la primera copia del Recibo de Caja, el Cajero y/o Secretaria Tesorera en las agencias diferentes a Pasto registra el ingreso y al finalizar el dia consolida el informe diario de ingresos (continúa procedimiento 6, depósito de recaudos).*

- *La copia dos del Recibo de Caja, y las copias dos y tres de la Cuenta de Cobro la entrega al agente (continúa numeral 6 de este procedimiento).*

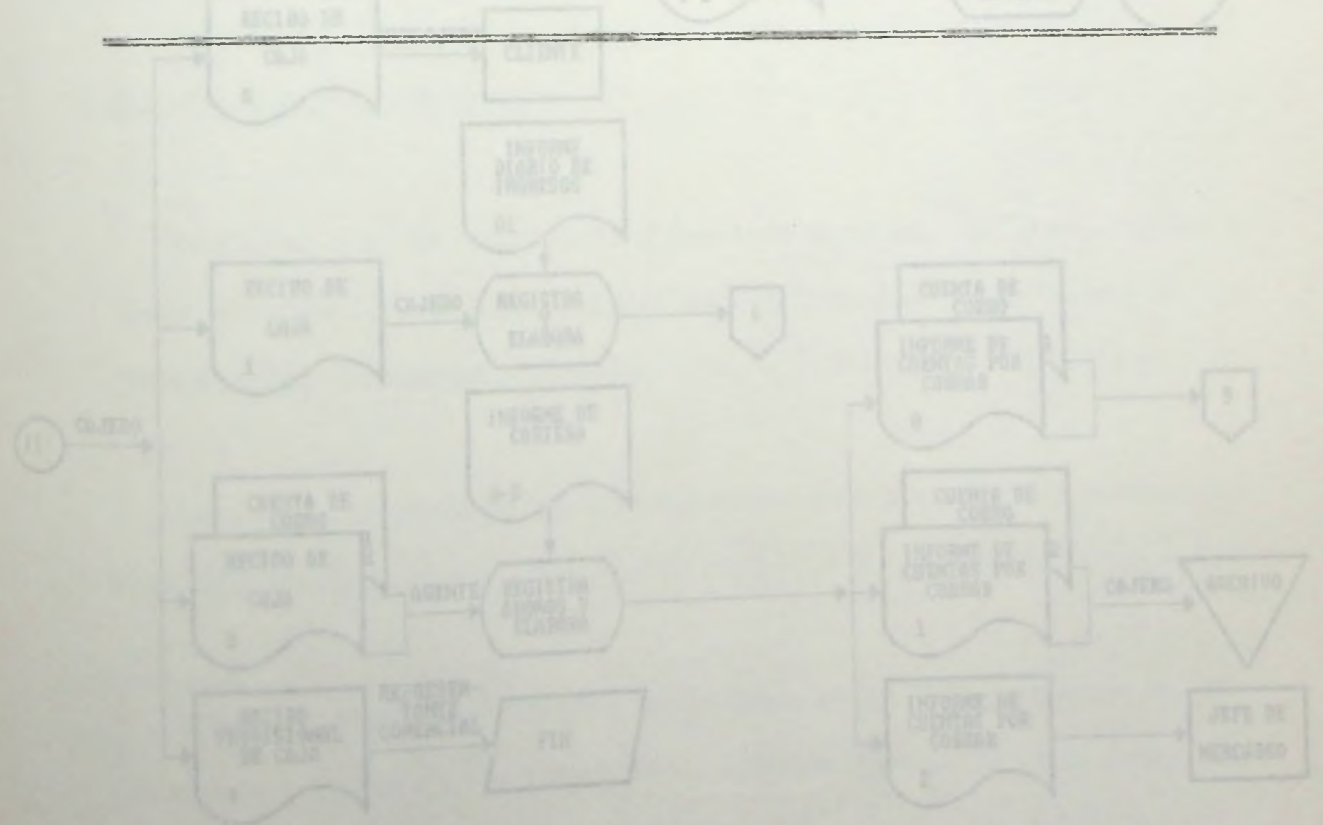
- *A la copia uno del Recibo Provisional de Caja, le coloca el sello de "RECIBIDO" y lo entrega al representante comercial.*

6. El Agente registra el abono y consolida diariamente el Informe de Cartera que lo elabora en original y dos copias para su distribución.

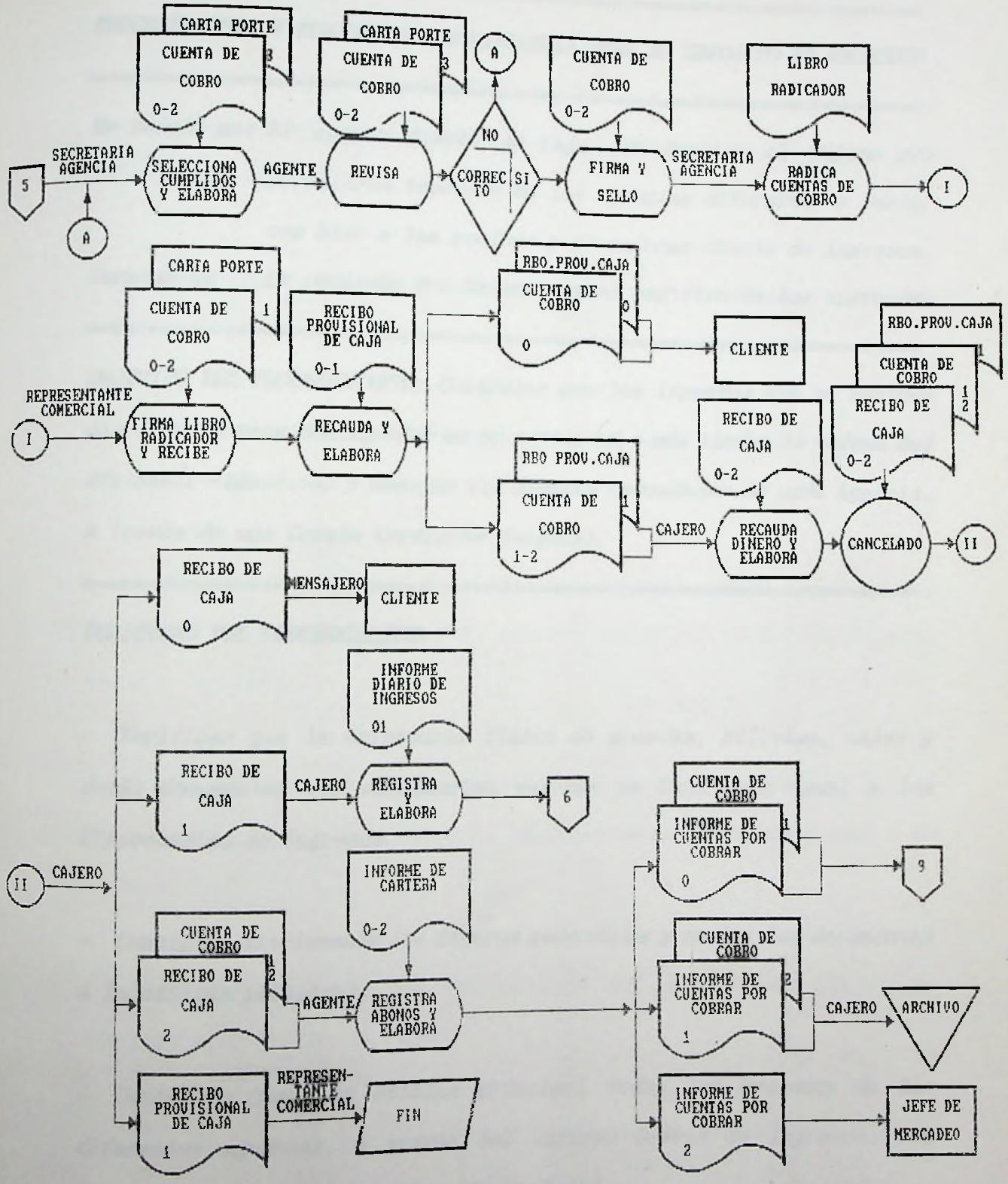
- El original del informe diario de Cartera y la copia dos de la Cuenta de Cobro la envía a contabilidad (continúa procedimiento 9, contabilización).

- La primera copia del informe diario de cartera, con la copia tres de la Cuenta de Cobro la archiva en la agencia.

- La copia dos del informe diario de cartera la envia al Jefe de Mercadeo.



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA EL RECAUDO DE CARTERA



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA EL RECAUDO DE CARTERA

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA EL DEPOSITO DE RECAUDOS

Se inicia en: El arqueo diario de Caja que realiza el Cajero y/o secretaria tesorera en las agencias diferentes a Pasto, con base a los recibos y el informe diario de ingresos.

Termina en : La revisión del Tesorero y el registro de los ingresos.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Controlar que los ingresos que se reciben diariamente sean consignados en su totalidad a más tardar la mañana del día hábil siguiente, y manejar los dineros recaudados de cada Agencia, a través de una Cuenta Corriente Nacional.

POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO

- Verificar que la existencia física de monedas, billetes, vales y demás documentos que representan valores de Caja sean igual a los Comprobantes de Ingresos.

- Consignar diariamente los dineros recaudados y enviar los documentos a la oficina principal.

- Controlar desde la oficina principal todos los recaudos de las diferentes agencias, a través del Informe Diario de Ingresos, los Recibos de Caja y la Consignación Nacional.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO:

1. El Cajero y/o Secretaria Tesorera en las agencias diferentes a Pasto realizan el arqueo diario de Caja y elabora la Consignación Nacional en original y tres copias.

2. El Mensajero realiza la consignación en el banco y entrega las copias al Cajero.

3. El Cajero distribuye las copias de la consignación con los documentos que tiene en su poder así:

- La segunda copia de la Consignación Nacional con el original del Informe Diario de Ingresos y la primera copia del Recibo de Caja lo envía a tesorería.

- La tercera copia de la Consignación con la copia de Informe Diario de Ingresos la deja para hacer el registro en el libro de Bancos y lo archiva.

4. El Tesorero revisa la Consignación con el Informe Diario de Ingresos y el Recibo de Caja.

- Si no es correcto solicita investigación de los hechos a la agencia que reporta los ingresos en original y copia.

. El original de la solicitud la envía al Subgerente Administrativo.

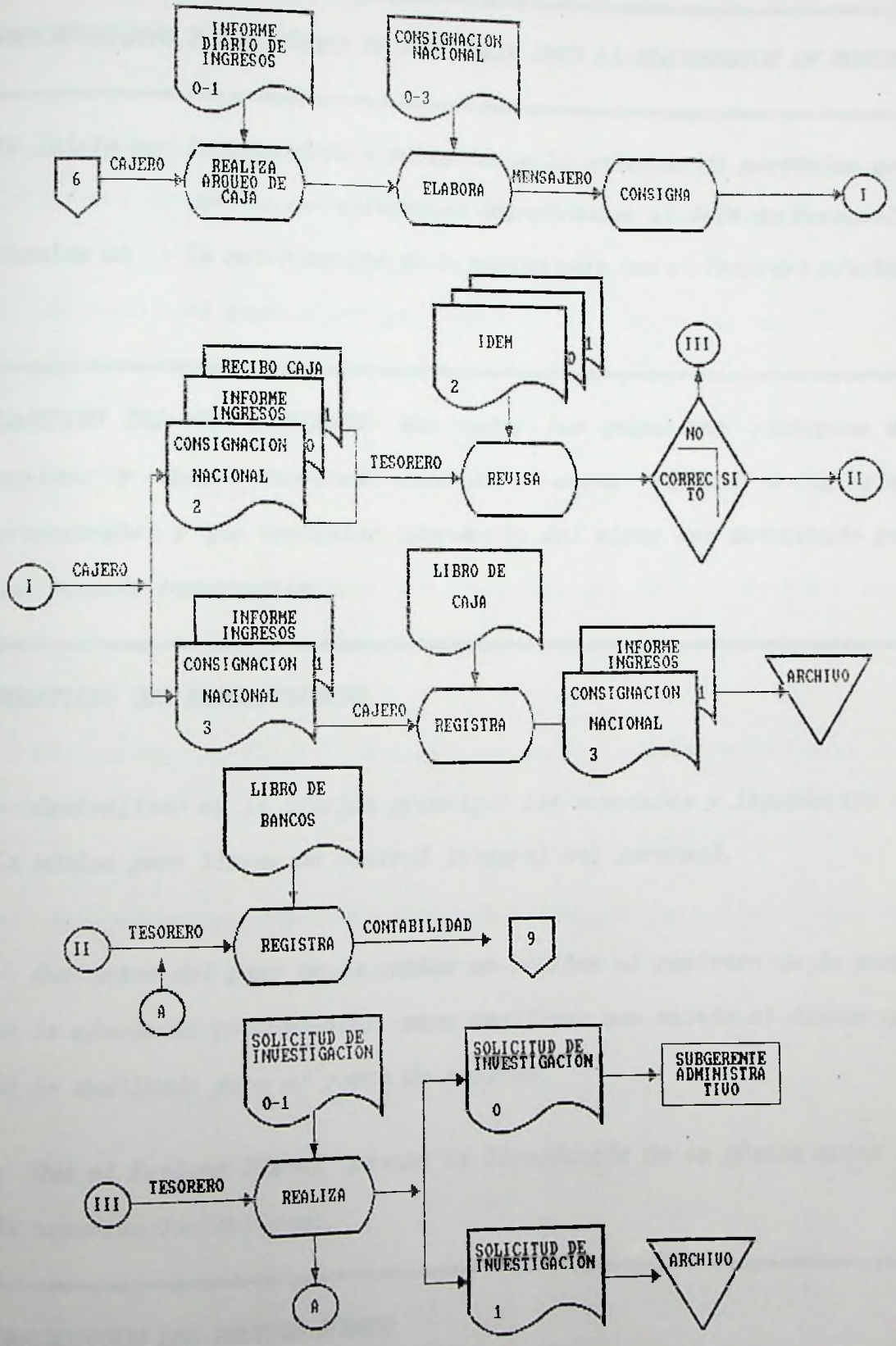
. *La copia de la solicitud de investigación la archiva en tesorería (procede luego como si fuera correcto).*

- *Si es correcto el Tesorero registra las novedades en los libros de Caja y Bancos y envía a:*

. *Contabilidad, las Consignaciones y el Informe Diario de Ingreso.*

. *Los Recibos de Caja los archiva en tesorería.*

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA
PARA EL REPORTE DE RECIBOS



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA
PARA EL DEPOSITO DE RECAUDOS

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA LA ELABORACION DE NOMINA

Se inicia en: La recepción y revisión de la relación de novedades que envían las diferentes dependencias al Jefe de Personal.

Termina en : La autorización de la nómina para que el Tesorero efectúe el pago.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Que todos los pagos por conceptos de sueldos y demás factores salariales estén sujetos a un plan presupuestal y que cualquier incremento del mismo sea autorizado por una persona responsable.

POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO

- Centralizar en la oficina principal las novedades y liquidación de la nómina para llevar un control integral del personal.

- Que antes del pago de la nómina se realice el registro de la misma en la ejecución presupuestal, para verificar que existe el dinero que se ha destinado para el rubro de sueldos.

- Que el Revisor Fiscal revise la liquidación de la nómina antes de la autorización del pago.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. El Jefe de Personal recibe y revisa la relación de novedades.

- *Si hay incoherencias regresa la documentación a la dependencia origen para que hagan las correcciones pertinentes.*

- *Si todo es correcto elabora y firma la nómina de empleados en original y dos copias y la envía al Analista del Presupuesto.*

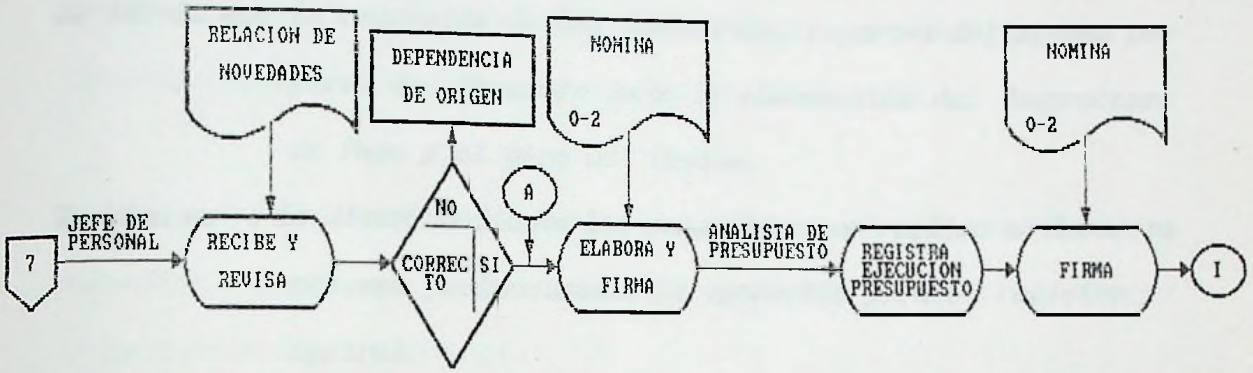
2. El Analista de Presupuesto registra la nómina en el libro de ejecución presupuestal y la firma.

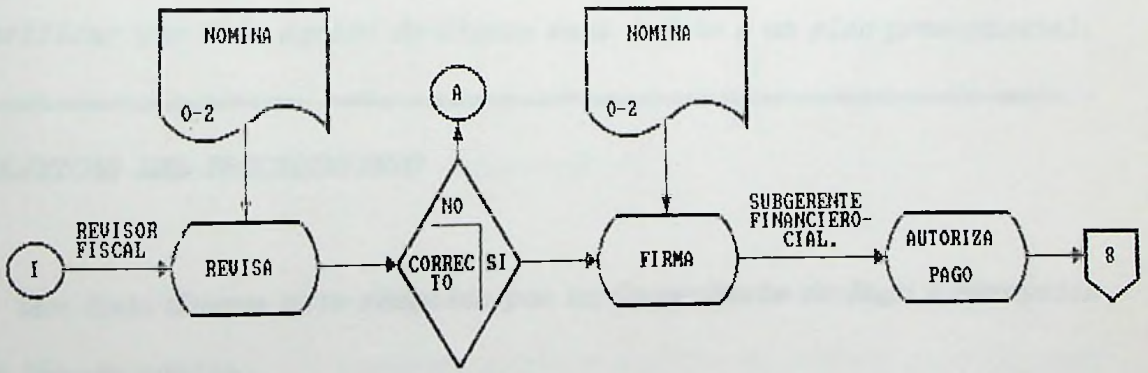
3. El Revisor revisa la nómina verificando su correcta liquidación.

- *Si no es correcta regresa los documentos al Jefe de Personal para que realice las correcciones pertinentes.*

- *Si es correcta firma la nómina y la envía al Subgerente Financiero Comercial.*

4. El Subgerente Financiero Comercial autoriza la nómina y la envía al Tesorero (continúa procedimiento No. 8 desembolso por cheque).





PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA
PARA ELABORACION DE NOMINA

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA PARA PAPELERIA PARA EL DESEMBOLSO POR CHEQUE

Se inicia en: La recepción de los documentos, soportes del egreso por parte del Tesorero para la elaboración del Comprobante de Pago y el giro del Cheque.

Termina en : La distribución de los documentos que realiza el Tesorero una vez perfeccionada la operación para su registro y control.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Que todo pago de dinero se realice por medio de Cheque a excepción de los desembolsos por Caja Menor y verificar que todo egreso de dinero este sujeto a un plan presupuestal.

POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO

- Que todo Cheque este respaldo por un Comprobante de Pago a excepción de los de nómina.

- Que todo desembolso de dinero este debidamente autorizado por una persona competente y soportado por la documentación que refleje la evidencia del bien o servicio que se cancela.

- Que todos los documentos que respaldan el giro de un Cheque se les coloque el sello de "CANCELADO" al momento de ser recibido por el beneficiario.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. El Tesorero recibe y revisa los documentos soportes que autorizan un egreso, verificando que se de cumplimiento a todas las ordenes impartidas por la dirección en materia de desembolsos.

- Si la documentación no es correcta, regresa los documentos a la dependencia origen para que hagan las correcciones pertinentes y anulen la documentación incorrecta.

- Si la documentación es correcta clasifica los documentos fuentes para determinar el tipo de gasto.

- Si el desembolso corresponde al pago de los sueldos de nómina (continúa numeral 5 de este procedimiento).

- Si el desembolso corresponde al pago de conceptos diferentes de sueldos de nómina, el Tesorero elabora y firma el comprobante de pago (ver Formato 7) en original y copia, gira el Cheque y la envía junto con los documentos soportes al Revisor Fiscal.

2. El Revisor Fiscal realiza la revisión numérico legal de los documentos que soportan el desembolso.

- Si no es correcto regreso los documentos al Tesorero para que realice las correcciones pertinentes y anule la documentación

incorrecta cuando ello sea necesario.

- Si es correcta, da el visto bueno al Comprobante de Pago y envía la documentación al Subgerente Financiero Comercial.

3. El Subgerente Financiero Comercial revisa los documentos.

- Si tiene alguna observación que realizar por incoherencia o error en el pago, regresa los documentos al Tesorero para que este proceda a realizar las correcciones del caso y anule la documentación incorrecta cuando esto sea necesario.

- Si es correcto, firma el Cheque y el Comprobante de Pago y envía los documentos al Tesorero.

4. El Tesorero registra los Cheques en el libro de bancos.

- Hace firmar el comprobante al beneficiario al momento de entregar el Cheque.

- Coloca el sello de "CANCELADO" en el Comprobante de Pago y los documentos soportes para su distribución.

. El Cheque lo entrega al beneficiario y se da por terminado el procedimiento.

. El original del Comprobante de Pago con los documentos soportes los

envía a contabilidad (continua procedimientos Nº 9, contabilización).

- La primera copia del comprobante de pago la archiva en tesorería.

5. El Tesorero con base en la liquidación de la nómina gira los Cheques y los refrenda, para enviarlos a revisión al Revisor Fiscal.

6. El Revisor Fiscal confronta los Cheques con la nómina autorizada.

- Si no es correcto regresa los Cheques y las nóminas al Tesorero para que realice las correcciones pertinentes y anule la documentación incorrecta cuando ello sea necesario.

- Si es correcto envía los Cheques y las nóminas al Subgerente Financiero Comercial para su revisión y refrendación.

7. El Subgerente Financiero comercial revisa los documentos.

- Si existe algún error envía la documentación al Tesorero indicando las respectivas observaciones para que realice las correcciones pertinentes.

- Si no hay error refrenda los Cheques y devuelve la nómina y los Cheques al Tesorero para que proceda con el registro y la entrega de los mismos a los beneficiarios.

8. El Tesorero registra los Cheques en el libro de bancos y envía a

las agencias la nómina con los Cheques.

9. El Agente de cada ciudad recibe las nóminas y los Cheques y hace firmar las mismas de los empleados y procede a la distribución.

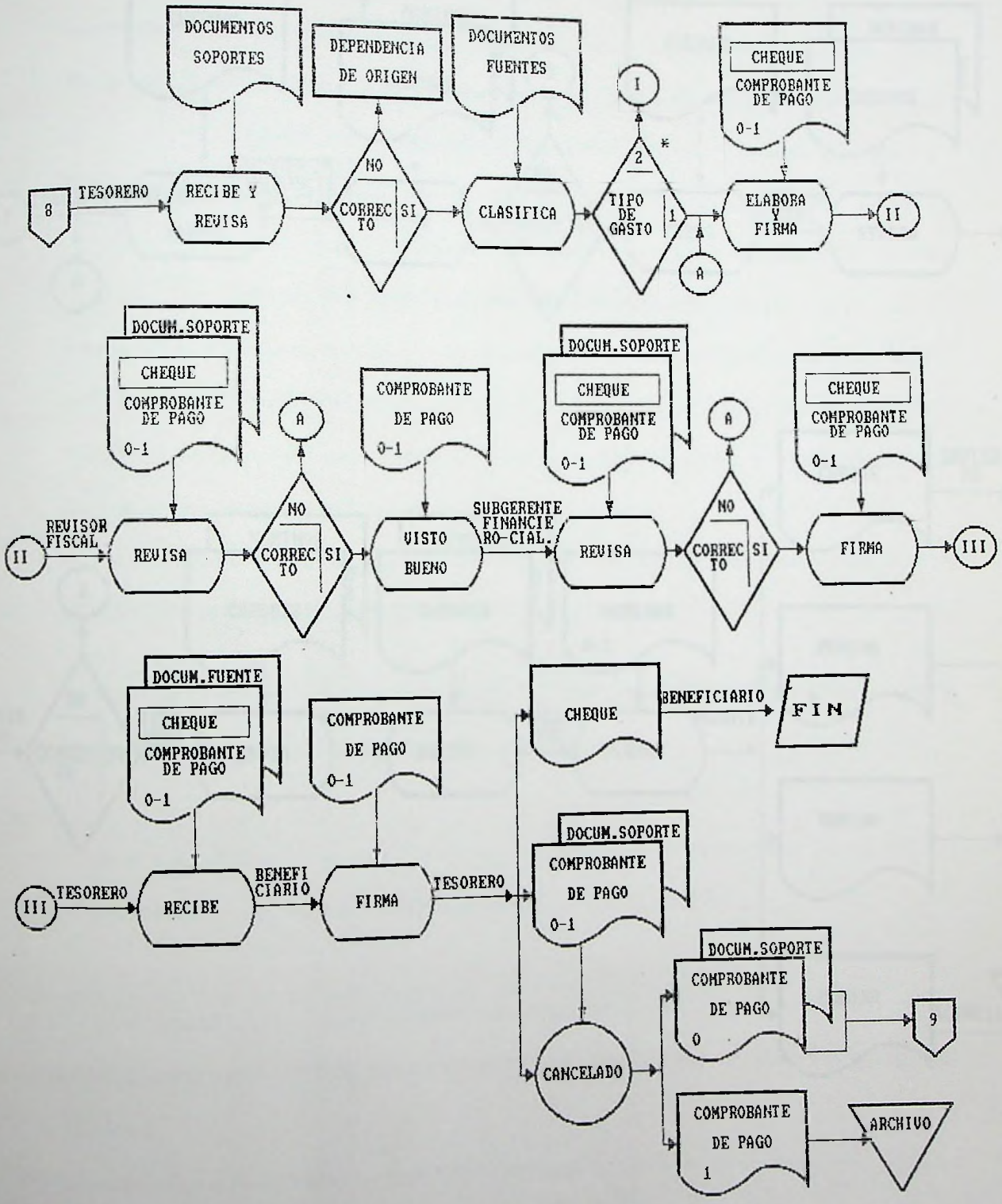
- El Cheque se lo entrega al empleado y finaliza el procedimiento.

- El original de la nómina lo envía a contabilidad (continua procedimiento 9, contabilización).

- La primera copia de la nómina la envía al jefe de personal.

- La segunda copia de la nómina la deja en el archivo de la agencia.

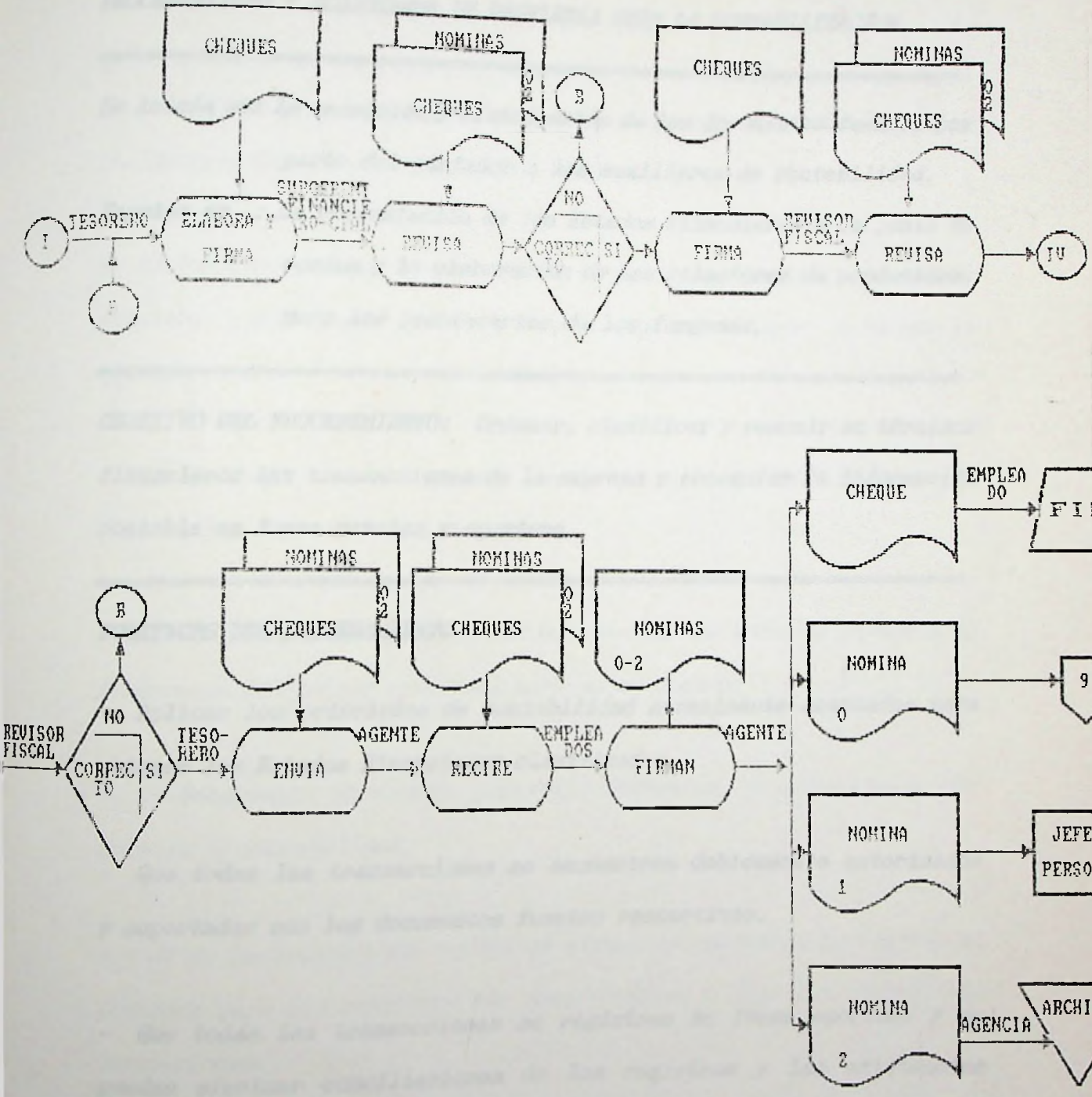
PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA
PARA DESEMBOLSO POR CHEQUE



OBSERVACIONES *

1. DOCUMENTOS CIALES.
2. NOMINA

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA
PARA DESEMBOLSO POR CHEQUE



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA

PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA PARA LA CONTABILIZACION

Se inicia en: La recepción y distribución de los documentos fuentes por parte del contador a los auxiliares de contabilidad.

Termina en : La presentación de los Estados Financieros a la junta de socios y la elaboración de las relaciones de producidos, para los propietarios de los furgones.

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: Ordenar, clasificar y resumir en términos financieros las transacciones de la empresa y presentar la información contable en forma precisa y oportuna.

POLITICAS DEL PROCEDIMIENTO

- Aplicar los principios de contabilidad normalmente aceptados para obtener los Estados Financieros clasificados.

- Que todas las transacciones se encuentren debidamente autorizados y soportadas con los documentos fuentes respectivas.

- Que todas las transacciones se registren en forma oportuna y se puedan efectuar conciliaciones de los registros y las existencias fisicas.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

1. El Contador recibe y distribuye a los Auxiliares de contabilidad los

documentos fuentes de cada una de las agencias.

2. El Auxiliar de contabilidad clasifica los documentos fuentes según la naturaleza de las transacciones, elaboran y firma el Boletín Diario de Contabilidad (ver Formato 8) en original y copia.

3. El Contador revisa el Boletín de Contabilidad con los documentos fuentes, constatando de que estén estos últimos debidamente contabilizados en el respectivo boletín.

- Si hay algún error, regresa los documentos al Auxiliar para que realice las correcciones pertinentes.

- Si el Boletín de Contabilidad es correcto lo firma y lo envía al Subgerente Financiero Comercial para su aprobación

4. El Subgerente Financiero Comercial determina la autorización del Boletín de Contabilidad.

- Si no lo autoriza por encontrar alguna incoherencia lo regresa al Contador para que considere las observaciones y haga las respectivas correcciones.

- Si aprueba el Boletín lo firma y lo entrega al Contador sin observación alguna.

5. El Contador separa el original del Boletín con los documentos

fuentes y conforma el archivo de la información contable y la copia, la archiva en forma separadas.

6. El Contador con cada original del Boletín de Contabilidad, registra las operaciones en el libro Diario Columnario.

- Con las sumas mensuales del Libro Diario Columnario traslada las operaciones del mes al Libro Mayor y Balances.

- Elabora mensualmente el Boletín de ajustes en original y copia con las respectivas notas de contabilidad (ver Formato 9) lo hace autorizar del Subgerente Financiero Comercial y forma los dos archivos.

- Registra los ajustes en los Libros Mayores y envía la información al Revisor Fiscal.

7. El Revisor Fiscal revisa la información contable.

- De no ser correcta regresa la documentación al Contador para que considere las observaciones y realice los respectivos ajustes de corrección.

- Si la información es correcta refrenda los Boletines de Contabilidad.

8. El Contador al finalizar el ejercicio contable realiza el Boletín de de Asientos de Cierre en original y copia y conforma los archivos de

contabilidad para el registro de los auxiliares.

- Cierra los Libros de Contabilidad.

- Elabora y firma los Estados Financieros con sus correspondientes anexos y entrega al Revisor para su firma.

9. El Revisor analiza los Estados Financieros y los anexos presentados por el Contador.

- Elabora el Informe de Revisoría Fiscal en original y copia.

- Firma los Estados Financieros, los respectivos anexos y distribuye.

. Los Estados Financieros, los anexos y el Informe del Revisor Fiscal los entrega al Gerente General para su aprobación y la copia del informe lo deja en su archivo.

10. El Gerente General revisa y analiza la información presentada para su aprobación.

- Si no está conforme con la información presentada, lo manifiesta por escrito y regresa los documentos al Revisor para que dé cuenta de las observaciones.

- Si considera todo correcto firma los Estados Financieros con sus anexos y junto con su informe y el del Revisor Fiscal, presenta los

resultados de su gestión a la Junta de Socios.

11. Con las copias de los Boletines de Contabilidad, los Auxiliares registran la operaciones en los Libros Auxiliares.

- Elaboran mensualmente el Balance de Auxiliares.

- Confrontan saldos auxiliares con los saldos del Libro Mayor y Balances para verificar su exactitud.

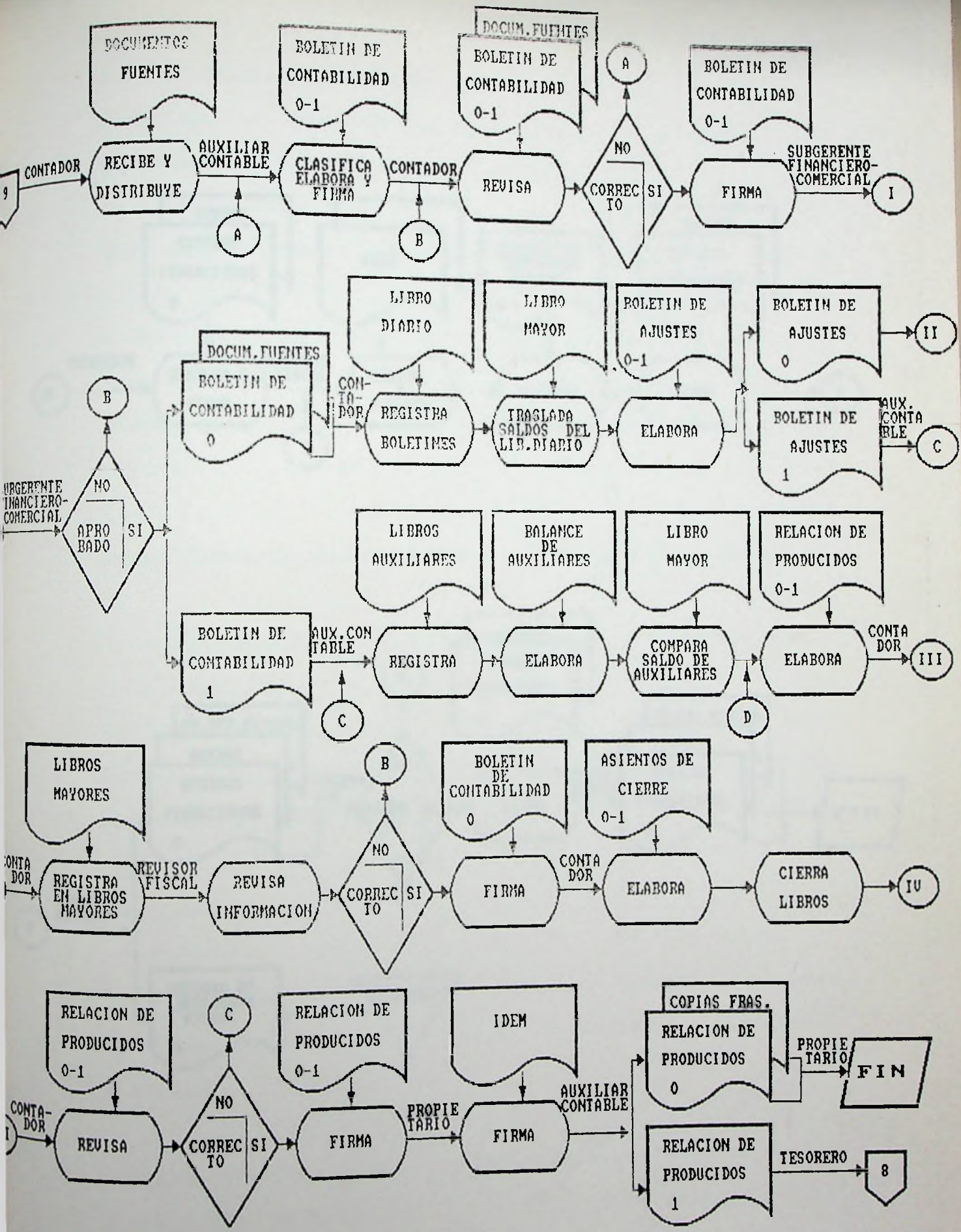
- Elaboran la Relación de producidos mensual (ver Formato 10) de cada furgón en original y copia y la entregan al contador para su revisión.

12. El Contador revisa las Relaciones de Producidos, de no ser correctas regresa el documento al auxiliar para su corrección y en caso contrario firma la relación para la distribución.

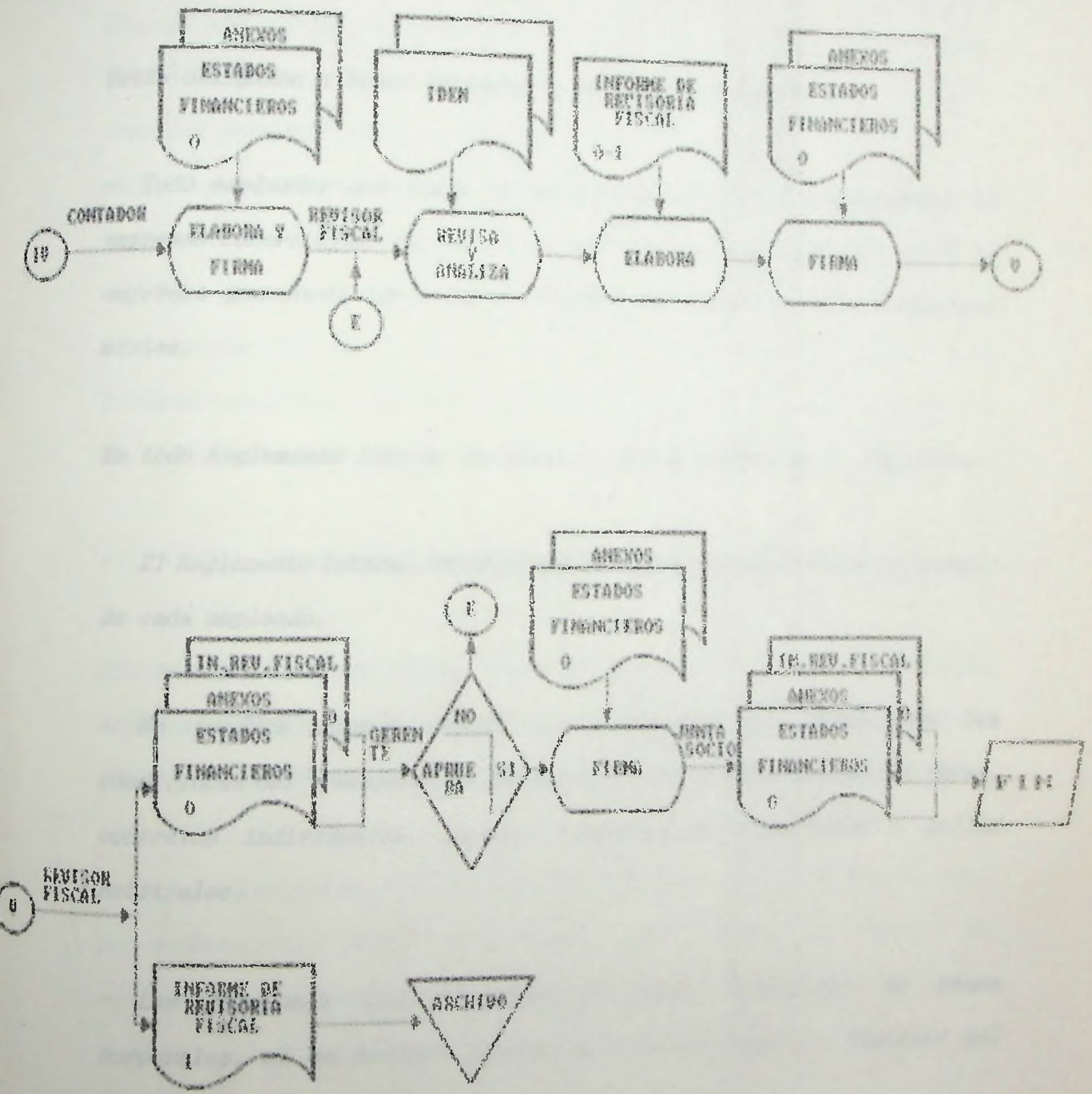
- Hace firmar del propietario del furgón la Relación de Producidos en original y copia.

- El original de la Relación de Producidos anexando las fotocopias de la documentación que la soporte la entrega al propietario y finaliza el procedimiento.

- La copia de la Relación la envia a Tesorería para el pago respectivo (continúa procedimiento 8 desembolso por Cheque).



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPALERIA PARA LA CONTABILIZACION



PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DE PAPELERIA
PARA LA CONTABILIZACION

2.2.2.5. Reglamento Interno de Trabajo: Es el conjunto de normas que determinan las condiciones que deben sujetarse el empleador y los trabajadores en la prestación de un servicio.

Están obligados a tener Reglamento Interno de Trabajo:

- Todo empleador que tenga en su empresa más de 5 trabajadores en empresas comerciales, más de 10 en empresas industriales, mas de 20 en empresas ganaderas agrícolas o forestales y más de 10 en empresas mixtas.

En todo Reglamento Interno de Trabajo se debe observar lo siguiente:

- El Reglamento Interno, hace parte del contrato individual de trabajo de cada empleado.

- No produce ningún efecto las cláusulas que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales.

- Las sanciones disciplinarias no pueden consistir en penas corporales, ni en medidas lesivas que contravengan la dignidad del trabajador.

- Cuando la sanción consiste en la suspensión del trabajo, ésta no puede exceder de 8 días por primera vez, ni de 2 meses en caso de

reincidencia.

- Las multas que se prevean pueden causarse por retrasos, faltas al trabajo sin excusa justificada y estas multas no pueden exceder de la quinta parte del salario de un día y su importe se consignará en cuenta especial para dedicarlas a premios o regalos de los trabajadores. El empleador no podrá imponer sanciones que no estén previstas en el Reglamento.

A continuación se presenta el Reglamento Interno para Tisa Internacional Ltda, el cual puede ser adoptado previo el lleno de los requisitos exigidos por la ley para su aprobación.

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO PARA LA EMPRESA TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA., CONSTITUIDA MEDIANTE ESCRITURA PUBLICA No. 5042 DEL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1987, DE LA NOTARIA SEGUNDA DEL CIRCULO DE PASTO.

La empresa Transporte Internacional Sudamericano Ltda., es una sociedad de personas, con domicilio principal en la ciudad de Pasto y con agencias en las ciudades de Ipiales, Popayán, Cali, Pitalito, Ibagué y Bogotá.

A este Reglamento están sujetos la entidad empleadora y sus trabajadores en la prestación de servicios.

Este Reglamento hace parte del contrato individual de Trabajo, salvo estipulaciones en contrario que sean más favorables al trabajador. (Articulos 104, 106, 107 y 108 del Código Sustantivo del Trabajo).

CAPITULO I

PRINCIPIOS GENERALES

ARTICULO 1°: El trabajo es un derecho y una obligación social, que goza de la protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas (Art. 25 de la Constitución Nacional).

ARTICULO 2°: Toda persona es libre de escoger su profesión u oficio (Art. 26 de la Constitución Nacional).

ARTICULO 3°: El trabajo es toda actividad humana libre, material o intelectual, permanente o transitoria, que se ejecuta conscientemente al servicio de otro, en ejecución de un contrato de trabajo (Art. 5 del C.S.T.).

ARTICULO 4°: Todos los trabajadores son iguales ante la ley, y tienen las mismas protecciones y garantías. Las disposiciones que regulan el trabajo son de orden público y los derechos y prerrogativas que conceden sólo son renunciables en los casos exceptuados por la ley.

CAPITULO II

CONDICIONES DE ADMISION, APRENDIZAJE Y PERIODO DE PRUEBA

ARTICULO 5°: Quien aspire a ocupar un cargo en la empresa Transporte Internacional Sudamericano Ltda., deberá presentar la solicitud de empleo por escrito para el correspondiente registro, acompañada de los siguientes documentos:

1. Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía debidamente autenticada.
2. Fotocopia de la Libreta Militar debidamente autenticada.
3. Registro Civil de Nacimiento.
4. Certificado Médico General, análisis de sangre y radioscopia pulmonar.
5. Fotocopia del Pasado Judicial vigente y debidamente autenticado.
6. Tres referencias de personas honorables (naturales o jurídicas que den fe sobre su conducta, y capacidades).
7. Certificado de la última empresa donde haya prestado sus servicios, en el que conste la labor desarrollada, salario devengado, tiempo de servicio y las causas para su retiro.
8. Si el aspirante fuere menor de 18 años, deberá presentar la correspondiente autorización de su Representante Legal o en su defecto de la oficina de trabajo.

ARTICULO 6°: Transporte Internacional Sudamericano Ltda., se somete en el caso de contratar aprendices, a las recomendaciones técnicas del SENA y las normas que regulan el Contrato de Aprendizaje.

ARTICULO 7°: *El período de prueba tiene por objeto apreciar las aptitudes del trabajador y por parte de éste las condiciones de trabajo (Art. 76 del C.S.T.).*

El período de prueba debe constar por escrito. Dicho período no puede exceder de dos (2) meses. En los contratos de trabajo a término fijo menores de 1 año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado, sin exceder de 2 meses. Cuando se celebren contratos de trabajo sucesivos, el período de prueba es válido únicamente para el primer contrato. Cuando se pacte un plazo menor al expresado, las partes pueden prorrogarlo antes de vencerse el período inicial, sin que el período total de la prueba exceda de dos (2) meses.

ARTICULO 8°: *El período de prueba se puede dar por terminado unilateralmente en cualquier momento y sin previo aviso. Los trabajadores en período de prueba gozan de todas las prestaciones.*

CAPITULO III

MODALIDADES DEL CONTRATO

ARTICULO 9°: *El contrato de trabajo puede ser verbal o escrito cuando contenga:*

1. *Un período de prueba.*
2. *Un contrato de aprendizaje.*
3. *Contrato a término fijo.*
4. *Cuando se celebren con extranjeros no residentes en el País.*

ARTICULO 10: Cuando el contrato sea verbal, se debe acordar los siguientes aspectos.

1. La índole de trabajo y el sitio donde ha de realizarse.
2. La cuantía y forma de remuneración.
3. La duración del contrato.

El contrato verbal no puede contener un plazo fijo.

ARTICULO 11: El contrato escrito tendrá tantos ejemplares cuantos sean los interesados, y debe contener:

1. La identificación y domicilio de las partes.
2. Lugar y fecha de celebración.
3. Lugar donde deba prestarse el servicio.
4. Naturaleza del trabajo.
5. Cuantía de la remuneración y forma de pago.
6. Duración del contrato, desahucio y terminación (Art. 39 del C.S.T.).

ARTICULO 12: El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dura la realización de una obra, por tiempo indefinido o por período ocasional y transitorio.

ARTICULO 13: El contrato a término fijo debe constar siempre por escrito y no puede ser superior a 3 años, pero es renovable indefinidamente. Se entiende renovado si antes de la fecha de

vencimiento ninguna de las partes comunica por escrito a la otra con anterioridad a treinta (30) dias. La renovación será igual al período inicialmente acordado.

Si el término fijo es inferior a un (1) año, podrá prorrogarse únicamente por tres (3) períodos iguales, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año.

En los contratos a término fijo inferiores a un (1) año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado.

Los contratos de trabajo, cuya duración sea igual o inferior a 30 dias, su terminación no requiere preaviso y las partes podrán prorrogarlo.

CAPITULO IV

TRABAJADORES ACCIDENTALES O TRANSITORIOS

(ARTICULO 108 NUMERAL 3° C.S.T.)

ARTICULO 14. Son trabajadores accidentales o transitorios, los que se ocupan de labores de corta duración, no mayores de un mes y de índole distinta a las actividades normales de la empresa. Estos trabajadores tienen derecho al pago del descanso de los días dominicales y festivos y a las prestaciones sociales según lo dispuesto en los artículos 223, inciso 2° y 251 inciso 2° del C.S.T.

CAPITULO V

HORARIO DE TRABAJO

ARTICULO 15. El horario de trabajo para los trabajadores de Tisa Internacional Ltda., será el siguiente:

	Entrada	Salida
Lunes a sábado	8 a.m.	12 m
	2 p.m.	6 p.m.

ARTICULO 16. No estarán sujetos al horario anterior.

1. Los trabajadores menores de dieciocho (18) años, cuya jornada diaria no puede ser superior a seis (6) horas diarias, ni de treinta y seis (36) semanales.

2. Los que ejerciten actividades discontinuas o intermitentes, y los de simple vigilancia cuando residan en el lugar o sitio de trabajo.

3. Los que desempeñan cargos de dirección, confianza y manejo.

En ningún caso puedan excederse los límites de la jornada legal, salvo con autorización del Ministerio de Trabajo sin exceder de doce (12) horas semanales.

El servicio que excede de 3 horas diarias por quienes desempeñan cargos de dirección, confianza y manejo, no constituyen trabajo suplementario, ni implica sobreremuneración alguna.

ARTICULO 17. La jornada ordinaria de trabajo podrá ser ampliada por la empresa, en aquellas labores que por razón de su misma naturaleza necesiten ser atendidas para evitar la parálisis del servicio. Este trabajo en estas condiciones se remunera como trabajo suplementario o de horas extras.

ARTICULO 18. Cuando el trabajo se lleve a cabo por turnos, la jornada podrá exceder de ocho (8) horas diarias y de cuarenta y ocho (48) semanales; siempre y cuando en un período de tres semanas el promedio no sea superior a la jornada legal. Dichas horas no constituyen trabajo suplementario o de horas extras.

ARTICULO 19. En los trabajos sin solución de continuidad, se puede ampliar la jornada laboral sin que exceda de 56 horas semanales. Dicha ampliación de la jornada constituye trabajo suplementario.

CAPITULO VI

HORAS EXTRAS, TRABAJO NOCTURNO, DOMINICALES Y FESTIVOS

ARTICULO 20. El trabajo diurno es el comprendido entre las seis (6) a.m. y la seis (6) p.m. El trabajo nocturno es el comprendido entre las seis (6) p.m y las seis (6) a.m.

Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede la jornada ordinaria y en todo caso el que excede la máxima legal.

Jornada ordinaria es la que convengan las partes, o a falta de

convenio, la máxima legal de ocho (8) horas diarias y de cuarenta y ocho (48) horas semanales, salvo las excepciones legales.

ARTICULO 21. El trabajo suplementario o de horas extras, solo podrá efectuarse hasta por dos (2) horas diarias, mediante autorización expresa del correspondiente funcionario del Ministerio de Trabajo, cuando los empleadores tengan que hacer frente a aumentos extraordinarios de trabajos imprevistos que se repiten anualmente, por cortos períodos hasta por dos (2) horas diarias y doce (12) horas semanales como máximo.

ARTICULO 22. El trabajo nocturno, por solo el hecho de serlo, se remunerará con recargo del 35% sobre el valor del trabajo diurno ordinario, excepto los casos de ley.

El trabajo en horas extras diurnas, se remunerará con el 25% de recargo, sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

El trabajo en horas extras nocturnas, remunerará con el 75% de recargo, sobre el valor del trabajo ordinario diurno.

ARTICULO 23. Los recargos de que trata el artículo 22, se producen de manera exclusiva, es decir sin acumularse con ningún otro.

ARTICULO 24. El pago del trabajo suplementario o de horas extras, y el de recargo nocturno, en su caso se efectuará con el pago del salario en el período siguiente.

La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras que no hubiera exigido de sus trabajadores expresamente.

CAPITULO VII

DIAS DE DESCANSO LEGALMENTE OBLIGATORIOS

(Artículo 108, Ordinal 6 del C.S. del T.)

ARTICULO 25. Serán días de descanso remunerados en forma obligatoria, los domingos y los siguientes festivos de carácter civil y religioso:

1 de enero	19 de marzo	29 de junio
6 de enero	1 de mayo	20 de julio
7 de agosto	15 de agosto	12 de octubre
1 de noviembre	11 de noviembre	8 de diciembre
25 de diciembre		

Además los días jueves y Viernes Santo, el de la ascensión del señor, Corpus Cristi y Sagrado Corazón de Jesús.

El descanso remunerado del 6 de enero, 19 de marzo, 29 de junio, 15 de agosto, 12 de octubre, 1 y 11 de noviembre, Ascensión, Corpus Cristi y Sagrado Corazón de Jesús, cuando no caigan en día lunes se trasladarán al lunes siguiente a dicho día, igualmente se trasladarán a lunes las mencionadas festividades cuando caigan en domingo.

El trabajo en los días festivos origina prestaciones y derechos para el trabajador. Se reconocerán con relación al día de descanso

remunerado.

ARTICULO 26. Tisa Internacional Ltda., pagará el descanso dominical con el salario ordinario de un día, a los trabajadores que presten su servicio en todos los días laborables de la semana; salvo fuerza mayor o caso fortuito. No tiene derecho a la remuneración, el trabajador que recibe por ese día auxilio o indemnización por enfermedad o accidente. Los días de fiesta no interrumpen la continuidad laboral.

ARTICULO 27. Como remuneración del descanso, los trabajadores a jornal tienen derecho al salario ordinario sencillo, aun cuando el descanso dominical coincida con una fecha que la ley señale como descanso remunerado. En el sueldo se entiende comprendido el pago del descanso obligatorio remunerado.

ARTICULO 28. Se permite el trabajo retribuido o con descanso compensatorio en el caso de labores que no sean susceptibles de interrupción por su naturaleza o carácter técnico y en los demás previstos por el artículo 175 del C.S.T. y artículo 27 de la ley 50 de 1990.

ARTICULO 29. Cuando no se trate de salarios fijos, la remuneración del descanso dominical es el promedio de lo devengado en la semana inmediatamente anterior.

ARTICULO 30. El trabajador que labore excepcionalmente en un día de descanso obligatorio, tiene derecho a un día de descanso compensatorio

remunerado o a una retribución en dinero, a su elección.

El trabajo dominical y festivo se remunera con un recargo del 100%, sobre el salario ordinario, en proporción a las horas laboradas, sin perjuicio del salario.

ARTICULO 31. El trabajador que labore habitualmente en un día de descanso obligatorio remunerado, tiene derecho a un descanso compensatorio remunerado sin perjuicio de la retribución en dinero previsto en el artículo 30 de este reglamento.

ARTICULO 32. Las personas que por sus conocimientos técnicos o por razón del trabajo que ejecutan no pueden reemplazarse sin grave perjuicio para la empresa, deben trabajar los domingos y días de fiesta sin derecho al descanso compensatorio, pero su trabajo será remunerado con un recargo del 100% sobre el salario ordinario.

ARTICULO 33. El descanso semanal compensatorio puede darse en una de las siguientes formas:

1. En otro día laborable de la semana siguiente, a todo el personal o por turnos.

2. Desde el medio día a las trece (13) horas del domingo hasta el medio día a las trece (13) horas del lunes.

ARTICULO 34. *En los casos de labores que no pueden ser suspendidas, cuando el personal no puede tomar el descanso en el curso de una semana o más semanas, se acumulan los días de descanso en la semana siguiente a la terminación de las labores, o se paga la correspondiente remuneración en dinero, a opción del trabajador (Art. 184 C.S.T.).*

ARTICULO 35. *Cuando se trata de trabajos habituales o permanentes en domingo, se fijará en un lugar público con anticipación de doce (12) horas, la relación del personal que no puede disponer del descanso dominical. En esta relación se incluirá el día y las horas de descanso compensatorio (Art. 185 C.S.T.).*

ARTICULO 36. *Cuando por motivos de fiestas no determinadas en la ley, se suspendiera el trabajo, no habrá lugar al pago en el día o días a que la suspensión corresponda y el trabajo compensatorio que se realice para suplir o reemplazar las labores de tales días, no se computaran como trabajo suplementario o de horas extras, sino que se pagaran como trabajo ordinario.*

CAPITULO VIII

VACACIONES ANUALES REMUNERADAS

ARTICULO 37. *Los trabajadores que hubieran prestado sus servicios durante un año continuo o discontinuo, tienen derecho a quince días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.*

ARTICULO 38. La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año siguiente al que se hayan causado y ellas serán concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio, ni el descanso.

ARTICULO 39. La empresa dará a conocer al trabajador con quince días (15) de anticipación la fecha en que saldrá a disfrutar las vacaciones.

ARTICULO 40. La empresa llevará un registro especial de vacaciones con la fecha de ingreso de cada trabajador, la fecha de sus vacaciones anuales, la fecha en que éstas terminan y la remuneración recibida por los mismas.

ARTICULO 41. Si se presenta interrupción justificada en el disfrute de las vacaciones no se pierde el derecho a reanudarlas.

ARTICULO 42. Es prohibido compensar las vacaciones en dinero, pero el Ministerio de Trabajo podrá autorizar que se pague en dinero hasta la mitad de las vacaciones, en casos especiales. Cuando el contrato de Trabajo termine sin que el trabajador haya disfrutado de vacaciones, la compensación de éstas en dinero se realizará por año cumplido y proporcionalmente por fracción de año que exceda de seis (6) meses. Para la compensación en dinero se tomará como base el último salario devengado.

ARTICULO 43. En todo caso el trabajador gozará anualmente por lo menos de seis (6) días hábiles continuos de vacaciones, los que no son

acumulables.

Se puede convenir en acumular los restantes días de vacaciones, hasta por dos (2) años.

La acumulación puede ser hasta por cuatro (4) años, cuando se trata de trabajos técnicos, especializados, de confianza o extranjeros.

ARTICULO 44. *El empleado de manejo que haga uso de vacaciones puede dejar un reemplazo, bajo su responsabilidad solidaria, y previa aceptación de la empresa. Si la empresa no acepta al candidato presentado por el trabajador y contrata a otra persona para reemplazarlo, cesa por este hecho la responsabilidad de trabajador que se ausente en sus vacaciones.*

ARTICULO 45. *Durante el período de vacaciones el trabajador devengará el salario ordinario que este devengando el día que comience a disfrutar de ellas. En consecuencia solo se excluirá para la liquidación de vacaciones el trabajo suplementario o de horas extras. Cuando el salario sea variable, las vacaciones se liquidarán con el promedio de lo devengado por el trabajador en el año inmediatamente anterior.*

ARTICULO 46. *Quedan prohibidas las acumulaciones y compensaciones, aun parcial de las vacaciones de los trabajadores menores de dieciocho (18) años durante la urgencia del contrato de trabajo, quienes deben disfrutar la totalidad de sus vacaciones en tiempo, durante el año*

siguiente a aquel en que se hayan causado.

CAPITULO IX

PERMISOS

(Artículo 108 Numeral 6° C.S.T.)

ARTICULO 47. Se concederá a los trabajadores, los permisos necesarios para ejercer el sufragio; para el desempeño de cargos oficiales, transitorios de forzosa aceptación, para concurrir al servicio médico; desempeñar comisiones inherentes al trabajo, para asistir al entierro de los compañeros, siempre que se soliciten con la debida oportunidad y el número de ausentes no perjudiquen el funcionamiento de la empresa.

ARTICULO 48. Los permisos estarán sujetos a las siguientes disposiciones.

1. En caso de grave calamidad doméstica, el aviso puede ser anterior o posterior al hecho según lo permitan las circunstancias.

2. En caso de comisión laboral el aviso se dará tres (3) días antes, presentando certificado sobre la comisión y la justificación del permiso.

3. En caso de la muerte de un compañero de trabajo, hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los trabajadores.

4. En los demás casos: sufragio, cargo transitorio, concurrencia al servicio médico, se dará aviso con la anticipación pertinente según las circunstancias.

CAPITULO X

SALARIO - FORMA DE PAGO

ARTICULO 49. *Constituye salario la remuneración ordinaria fija o variable: todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, trabajo suplementario o de horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas y comisiones.*

ARTICULO 50. *El salario se convendrá según la modalidad del mismo, por unidad de tiempo, por obra o a destajo, por tarea, etc., respetando el salario mínimo legal o al acordado convencionalmente (Art. 132 C.S.T.).*

ARTICULO 51. *No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de la empresa y las que reciba en dinero o en especie para desempeñar a cabalidad sus funciones como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo, otros semejantes. Tampoco constituyen salario las prestaciones sociales, los beneficios o auxilios habituales, ocasionales, convencionales u otorgados en forma extralegal, cuando las partes hayan dispuesto*

expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie como la alimentación o vestuario, primas extralegales de vacaciones de servicios o de navidad. Tampoco constituye salario por disposición legal: el subsidio familiar, los viáticos accidentales, las vacaciones o su compensación en dinero, la prima anual de servicios. El auxilio de transporte solo constituye salario para liquidación de prestaciones sociales.

ARTICULO 52. *Se denomina jornal, el salario estipulado por días; y sueldo, el acordado para períodos mayores de tiempo (Art. 133 C.S.T.).*

ARTICULO 53. *Constituye salario en especie, aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador por la prestación del servicio como la alimentación, habitación o vestuario, que el empleador suministra al trabajador o a su familia. El salario en especie, cuando el trabajador devengue el salario mínimo legal no podrá exceder del 30% de este. En los demás casos debe valorarse y a falta de estipulación se estimará parcialmente, sin que pueda llegar a constituir más del 50% de la totalidad del salario.*

ARTICULO 54. *El salario se pagará directamente al trabajador o a la persona que él autorice por escrito.*

ARTICULO 55. *Los pagos se realizaran quincenalmente al terminar la respectiva jornada, en moneda legal o en Cheque en la respectiva agencia a la cual pertenezca el trabajador.*

ARTICULO 56. La empresa no podrá hacer descuentos sin orden por escrito del trabajador o sin mandamiento judicial.

Solo es embargable la quinta parte del excedente del salario mínimo mensual, salvo estipulación en contrario.

CAPITULO XI

SERVICIOS MEDICOS - MEDIDAS DE SEGURIDAD - RIESGOS PROFESIONALES - PRIMEROS AUXILIOS EN CASO DE ACCIDENTE DE TRABAJO - NORMAS SOBRE LABORES EN ORDEN - A LA MAYOR HIGIENE, REGULARIDADES Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

ARTICULO 57. Los servicios médicos de los trabajadores se prestaran por el Instituto de los Servicios Sociales, al cual están afiliados todos y a él deberán afiliarse quienes se vinculen posteriormente.

ARTICULO 58. Cuando el trabajador se sienta enfermo lo comunicará el mismo día a su jefe inmediato, y éste hará lo conducente para que sea atendido por el Instituto de los Seguros Sociales, entidad que certificará si el funcionario puede o no continuar en el trabajo, determine la incapacidad y el tratamiento al cual debe someterse el trabajador. Si el trabajador no avisa en forma oportuna, no concurre al ISS o no acredita la incapacidad, su ausencia del trabajo se tendrá como injustificado. Podrá omitirse el aviso cuando así lo determine la naturaleza o circunstancia de la enfermedad.

ARTICULO 59. Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y

tratamientos que ordene el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordene la empresa en casos determinados.

El trabajador que sin justa causa se niegue a recibir la atención médica, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga como consecuencia de su negativa.

ARTICULO 60. *El trabajador que se encuentra afectado de una enfermedad que no tenga carácter profesional y de naturaleza contagiosa, aunque no lo inhabilite para el trabajo, será aislado hasta que el médico certifique si puede reanudar tareas o si debe ser retirado permanentemente (Artículo 7, Decreto 2351 de 1965).*

ARTICULO 61. *Los trabajadores deberán someterse a las medidas de higiene y seguridad, prescritas por las autoridades del ramo y por la empresa para evitar accidentes de trabajo.*

ARTICULO 62. *En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la llamada al médico y tomará todas las medidas para reducir al mínimo las consecuencias del accidente.*

ARTICULO 63. *En caso de accidente, cualquiera que sea su gravedad, el trabajador lo comunicará inmediatamente a su jefe inmediato, para que se le procuren los primeros auxilios, la asistencia médica y el tratamiento oportuno para dar cumplimiento al Art. 220 del C.S.T.*

ARTICULO 64. *La empresa no responderá por ningún accidente de trabajo que haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima, pues en tal caso solo estará obligada a prestar los primeros auxilios, tampoco responderá de la agravación que se presente por razón de no haber dado el trabajador aviso o haberlo demorado sin justa causa (Art. 221 C.S.T.).*

ARTICULO 65. *De todo accidente se llevará registro en el libro especial con indicación de la fecha, hora, sector y circunstancia en que ocurrió, nombre de testigos presenciales si los hubiere y en forma sintética lo que estos puedan declarar.*

ARTICULO 66. *La empresa, como los trabajadores se someterán al Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial (Art. 349, 350 y 351 del C.S.T.).*

CAPITULO XII

PRESCRIPCIONES DE ORDEN GENERAL

(Art. 108 ordinal 10 del C.S.T.)

ARTICULO 67. *Son deberes de los trabajadores:*

1. Respecto y subordinación a los superiores

2. Respecto a sus compañeros de trabajo

3. Procurar completa armonía e inteligencia con los superiores y compañeros de trabajo, en las relaciones personales y en la ejecución de las labores.

4. Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de colaboración y lealtad en el orden moral y disciplina general de la empresa.

5. Ejecutar los trabajos que se le confíen con honradez y buena voluntad tratando de realizarlas de la mejor manera posible.

6. Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes siguiendo el conducto regular de manera fundada, comedida y respetuosa.

7. Ser verídico en todo caso.

8. Recibir y aceptar órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta general, con su verdadera intención, que en todo caso es la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.

9. Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su jefe inmediato para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo y evitar los accidentes.

10. Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar donde debe desempeñarlo, siendo prohibido, en consecuencia, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de los otros compañeros.

CAPITULO XIII

PROTECCION A LA MATERNIDAD

ARTICULO 68. Toda trabajadora en estado de embarazo tiene derecho a una licencia de doce (12) semanas en la época del parto, remunerada con el salario que devenga al entrar a disfrutar del descanso. Si se trata de un salario que sea variable se toma en cuenta el salario promedio en el último año de servicios.

La trabajadora podrá reducir a once (11) semanas su licencia, cediendo la semana restante a su esposo o compañero permanente, para obtener la compañía en el parto y en la fase inicial del puerperio.

ARTICULO 69. *Para obtener la licencia por maternidad, la trabajadora debe presentar un certificado médico en el cual debe constar: el estado de embarazo, el dia probable del parto, y la indicación del dia desde el cual debe empezar la licencia que por lo menos a de iniciarse dos semanas antes del parto.*

ARTICULO 70. *Las previsiones establecidas para la madre biológica se hacen extensivas, para la madre adoptante del menor de siete (7) años de edad, asimilando la fecha del parto a la entrega oficial del menor.*

ARTICULO 71. *En caso de parto prematuro no viable la trabajadora tendrá derecho a una licencia remmunerada de dos (2) a cuatro (4) semanas, previa presentación del correspondiente certificado médico.*

ARTICULO 72. *Se concederá a la trabajadora dos (2) descansos por lo menos de treinta (30) minutos cada uno, dentro de la jornada para amamantar a su hijo, durante los primeros seis (6) meses de edad.*

ARTICULO 73. *Ninguna trabajadora puede ser despedida por motivo de embarazo o lactancia y se presume que sea efectuado por estos motivos*

cuando el despido ha tenido lugar durante el embarazo o durante los tres (3) meses posteriores al parto. Para poder despedir a una trabajadora en las condiciones anteriores se necesita permiso previo del Inspector de Trabajo.

ARTICULO 74. *El despido durante los descansos remunerados por licencia de maternidad genera a cargo del empleador la obligación de reintegrarla al trabajo y además el derecho a una indemnización equivalente a sesenta (60) días de salario, sin perjuicio de las prestaciones y de los auxilios previstos en la ley.*

CAPITULO XIV

ORDEN JERARQUICO

(Artículo 108 ordinal 12 del C.S.T.)

ARTICULO 75. *La organización de Transporte Internacional Sudamericana Ltda. "TISA" para todos los efectos está sujeta al siguiente orden jerárquico:*

- *Junta de Socios*
- *Gerente General*
- *Jefe de Personal*
- *Subgerente Administrativo y Financiero Comercial.*
- *Jefe de Contabilidad y Mercadeo*
- *Analista de Presupuesto y Tesorería*
- *Agentes de cada ciudad*

CAPITULO XV

OBLIGACION PARA LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

(Artículo 108, ordinal 15 C.S.T.)

ARTICULO 76. Son obligaciones de la empresa.

1. Poner a disposición de los trabajadores, los elementos y los materiales necesarios para el desempeño de sus labores.

2. Procurar a los trabajadores locales adecuados y elementos apropiados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garantice racionalmente la seguridad y la salud.

3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidentes. La empresa mantendrá los elementos necesarios para este fin, según reglamento de las autoridades sanitarias.

4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

6. Conceder al trabajador los permisos y licencias de acuerdo con este reglamento.

7. Dar al trabajador que lo solicita, a la expiración del contrato,

una certificación en la que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular.

8. Llevar un registro de trabajo suplementario o de horas extras de cada trabajador, en el que certifique, nombre de éste, edad, sexo, actividad desarrollada, número de horas laboradas con indicación de si son diurnas o nocturnas y la liquidación de la sobreremuneración correspondiente (Decreto 995 de 1968, Art. 2do.).

9. Entregar diariamente a cada trabajador, en el caso de haber laborado horas extras con el permiso de la autoridad correspondiente, el duplicado del registro de que se habla anteriormente, firmado por el representante de la empresa (Decreto 995 de 1968).

10. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, la empresa le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regresó al lugar donde residía anteriormente, en los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los de los familiares que conviven con él.

11. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

ARTICULO 77. Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados, observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de modo particular le imparta la empresa o su representante según el orden jerárquico establecido.

2. No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que tenga sobre su trabajo, especialmente sobre las cosas que sean de naturaleza reservada o cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa.

3. Conservar y restituir en buen estado, salvo el deterioro natural, los instrumentos y útiles que le hayan sido facilitados y las materias primas sobrantes.

4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5. Comunicar oportunamente a la empresa la observaciones que estime conducentes para evitar daños y perjuicios.

6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o de riesgos inminentes que afecten o amenacen a las personas y cosas.

7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo.

8. Observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o enfermedades profesionales.

9. Evitar toda clase de desavenencias con sus compañeros de trabajo y guardar rigurosamente la disciplina en el desempeño de sus labores.

CAPITULO XVI

PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA Y TRABAJADORES

(Art. 108 ordinal 15 del C.S.T.)

ARTICULO 78. *Se prohibe a la empresa.*

1. Deducir, retener y compensar suma alguna de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorización previa escrita de éstos, para cada caso o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes casos:

a. Respecto de los salarios, pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 113, 150, 151, 152 y 400 del Código Sustantivo del Trabajo.

b. Las Cooperativas y el Banco Popular pueden ordenar retención hasta por el 50% de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos en la forma y en los casos en que la ley los autorice (Ley 24 de 1952).

c. En cuanto a cesantías y pensiones de jubilación, la empresa puede retener el valor respectivo en los casos que tratan los artículos 250

y 254 del Código Sustantivo del Trabajo.

2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías y víveres en almacenes que establezca la empresa.

3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificaciones para que se le admita en el trabajo o por otros motivos, cualesquiera que se refiera a las condiciones de éste.

4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociarse.

5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político, dificultarles o impedirles el libre ejercicio del derecho al sufragio.

6. Hacer autorizar o permitir propaganda política en los sitios de trabajo.

7. Emplear en las certificaciones signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de lista negra, cualquiera que sea la modalidad que se utilice, para que no ocupen en otras empresas a los trabajadores que se separan o sean separados del servicio.

8. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofendan su dignidad.

ARTICULO 79. *Esta prohibido para los trabajadores:*

1. Faltar al trabajo sin justa causa o sin permiso del patrono.

2. Diaminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo, o incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.

3. Hacer colectas, rifas y suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo.

4. Coartar la libertada para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.

5. Usar los útiles o herramientas suministradas por el patrono en objetos distintos del trabajo contratado.

CAPITULO XVII

ESCALA DE FALTAS Y REGIMEN DISCIPLINARIO

(Art. 108, numeral 16 C.S.T.)

ARTICULO 80. *La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pacto, convención colectiva, fallo arbitral, o en el contrato individual de trabajo.*

ARTICULO 81. *Se establecen las siguientes clases de faltas y correspondientes sanciones disciplinarias, así:*

1. El retardo de quince (15) minutos en la hora de entrada al trabajo, sin excusa suficiente y que no cause perjuicios de consideración a la empresa; implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día; por segunda vez, multa de la quinta parte de ese mismo salario; por tercera vez, suspensión del trabajo en la mañana o en la tarde, o en el turno que ocurra y por cuarta vez, suspensión del trabajo por tres (3) días.

2. La falta total al trabajo en la mañana o en la tarde, o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente y que no cause perjuicios de consideración a la empresa implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días, y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por quince (15) días.

3. La falta total en el trabajo durante un día, sin excusa suficiente y que no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

4. La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias, implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por dos meses.

PARAGRAFO: *El valor de las multas se consignarán en una cuenta especial por dedicarlos exclusivamente a los trabajadores que se hagan*

acreedores de incentivos por su buena conducta y colaboración.

CAPITULO XVIII

PROCEDIMIENTOS PARA QUEJAS Y RECLAMOS

(Art. 108, numeral 17 C.S.T.)

ARTICULO 82. Los reclamos de los trabajadores deberán hacerse ante los superiores jerárquicos descritos en el articulo 75 de este reglamento, quien los oirá y resolverá si fuere de su competencia o dará traslado de ellos a la persona u organismo que lo fuere.

ARTICULO 83. Todo reclamo deberá constar por escrito y de los reclamos que se realicen verbalmente se levantará la correspondiente acta.

CAPITULO XIX

TERMINACION DEL CONTRATO DE TRABAJO

ARTICULO 84. El contrato de trabajo termina en forma ordinaria, por las siguientes causas:

- Muerte del trabajador
- Libre consentimiento
- Expiración del plazo pactado
- Terminación de la labor contratada
- Liquidación o terminación definitiva de la empresa.

ARTICULO 83. Son justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo, sin previo aviso por parte del patrono y por parte del trabajador las contempladas en el articulo 62 del C.S.T., subrogado por el Decreto 2351, articulo 7.

ARTICULO 84. La parte que termine unilateralmente el contrato de trabajo debe manifestar a la otra parte en el momento de la extinción el motivo de esa determinación, posteriormente no puede alegarse causales o motivos diferentes.

ARTICULO 85. La imposición del despido por la empresa debe ser consecuencia inmediata de la falta o por lo menos sin que quede duda de que se está sancionando el hecho que se acusa.

ARTICULO 88. Para despedir por justa causa a una trabajadora en estado de embarazo o en los tres (3) meses posteriores al parto, se necesita autorización expresa del inspector de trabajo.

ARTICULO 89. Basta que el trabajador cometa cualquier acto de violencia, injuria en cualquier forma, trate descomedidamente de palabra o de obra a los funcionarios de la entidad, directivos o compañeros de trabajo o caiga en indisciplina grave durante sus labores, para que la empresa pueda despedirlo sin consideración a la antigüedad, posición en la empresa, eficiencia en el trabajo y cualquier otra cualidad.

ARTICULO 90. La grave negligencia consiste en el descuido, falta de atención, desidia en la tarea a cargo del trabajador, es sancionado teniendo en cuenta la conducta del trabajador y no los resultados y la intención de causar daño.

ARTICULO 91. Aunque el hecho cometido por el trabajador no sea delictuoso sino simplemente inmoral, constituye justa causa de terminación del contrato.

ARTICULO 92. Además de las causas legales de la terminación del contrato sin previo aviso son también causas para este mismo fin las siguientes:

1. El retardo por quinta vez de quince (15) minutos en la hora de entrada al trabajo, sin excusa suficiente.

2. La falta total por tercera vez al trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente..

3. La inasistencia de trabajador a sus labores durante un dia sin excusa suficiente, por tercera vez.

4. La violación por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias, por tercera vez.

CAPITULO XX

TERMINACION UNILATERAL DEL CONTRATO DE TRABAJO SIN JUSTA CAUSA

(Art. 64. C.S.T. Subrogado por el Art. 8 del decreto 2351 de 1965 y ley 50 de 1990.)

ARTICULO 93. En el contrato de trabajo por su carácter bilateral va envuelta la condición resolutoria del Art. 15-46 del Código Civil por incumplimiento de lo pactado con indemnización de perjuicios a cargo del responsable.

ARTICULO 94. En caso de terminación del contrato sin justa causa el patrono deberá al trabajador, por concepto de indemnización:

1. En los contratos a término fijo los salarios correspondientes para cumplir el plazo del contrato o del lapso de duración de la obra o labor contratada, caso en el cual la indemnización no será inferior a quince (15) días de salario.

2. En los contratos a término indefinido se pagará así:

a. Cuarenta y cinco (45) días de salario cuando el trabajador tuviere un tiempo de servicio no mayor de un (1) año.

b. Si el trabajador tuviere más de un año de servicio y menos de cinco (5), se le pagarán quince (15) días de salario adicionales sobre los cuarenta y cinco (45) básicos, por cada uno de los años subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.

c. Si el trabajador tuviera más de cinco (5) años o más de servicio continuo y menos de diez (10) se le pagarán veinte (20) días adicionales de salario sobre los cuarenta y cinco (45) días básicos por cada uno de los años subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.

d. Si el trabajador tuviere diez (10) o más años de servicio continuo se le pagarán cuarenta (40) días adicionales de salario sobre los cuarenta y cinco (45) días básicos por cada uno de los años subsiguientes al primero y proporcionalmente por fracción.

PARAGRAFO: Los trabajadores que al momento de entrar en vigencia la ley 50 de 1990, tuvieren diez (10) o más años de servicio al empleador podrán demandar el reintegro al trabajo en las condiciones en que venía realizándose y el pago de salarios e indemnizaciones previstas en el decreto 2351 de 1965.

3. Si el trabajador es quien da por terminado el contrato de trabajo sin justa causa, deberá pagar a la Empresa el equivalente a treinta (30) días de salario.

4. No habrá lugar a las indemnizaciones previstas si las partes acuerdan restablecer el contrato en las condiciones que regían en la fecha de la ruptura.

CAPITULO XXI

DESPIDOS EN CASOS ESPECIALES

(Artículo 40 Decreto 2351 de 1965)

ARTICULO 95. *Cuando la Empresa considere que es necesario hacer despidos de trabajadores o terminar labores, ya sea parcial o totalmente, en forma transitoria o definitiva; deberá solicitar autorización previa del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: explicando los motivos y acompañando la justificación correspondiente.*

ARTICULO 96. *En caso de suspensión o terminación del contrato de trabajo por fuerza mayor o caso fortuito previsto en los artículos 41 y 466 del Código Sustantivo de Trabajo, la empresa dará inmediato aviso al inspector de trabajo para que compruebe esa situación.*

CAPITULO XXII

PUBLICACIONES Y VIGENCIA

ARTICULO 97. *Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, la empresa debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de carácter legible, en dos sitios diferentes. Si hubiera varios lugares de trabajo separados, la fijación deberá hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento, debe fijarse la resolución aprobatoria.*

ARTICULO 98. *El presente reglamento entrará a regir ocho (8) días*

después de su publicación hecha en la forma prescrita en este reglamento.

CAPITULO XXIII

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 99. *Desde la fecha en que entre en vigencia este reglamento, quedan suspendidas las disposiciones del reglamento que antes de esa fecha halla tenido aprobado la empresa.*

ARTICULO 100. *No producen ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales, los cuales sustituyen las disposiciones reglamentarias en cuanto fueren más favorables al trabajador.*

2.2.2.6. Programa de Salud Ocupacional para la Empresa Transporte Internacional Sudamericano Ltda. *El programa de salud ocupacional, consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores en sus ocupaciones y que deben ser desarrolladas en un sitio de trabajo en forma integral e interdisciplinaria. (Ver Cronograma)*

2.2.2.6.1. Legislación. *En marzo 14 de 1984, el gobierno nacional sancionó el decreto Ley 614 que determina las pautas para la*

organización de los Programas de Salud Ocupacional y las funciones que deben desempeñar las Instituciones Públicas. descentralizadas y las entidades privadas.

Posteriormente mediante resolución número 02013 de junio de 1986, reglamentó la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad industrial.

Por último mediante resolución número 001016 de marzo 31 de 1989, el gobierno reglamentó la organización, funcionamiento y forma de los programas de Salud Ocupacional que deben ser desarrollados por los empleadores en todo el país.

2.2.2.6.2. Objetivo. El presente programa de Salud Ocupacional de la empresa Tisa Internacional Ltda. tiene como objeto aumentar la calidad de vida de los trabajadores al servicio de la compañía, disminuir las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo a través de ciertas normas preventivas y de protección para procurar al máximo la seguridad de los empleados y el bienestar de su familia.

2.2.2.6.3. Recursos del Programa. los recursos involucrados en el programa de Salud Ocupacional de la empresa, comprende el sujeto constituido por el recurso humano de la organización (empleados y empleadores) y el objeto conformado por los bienes con que cuenta la empresa, (instalaciones, equipos y el factor monetario) para desarrollar el programa propuesto.

2.2.2.6.4. Areas de la Salud Ocupacional. La Salud Ocupacional integra los servicios de Higiene Industrial, Seguridad Industrial y Medicina del trabajo. El proceso de desarrollo de los programas obedecen a la necesidad de cubrir las etapas de conocimiento de la empresa, diagnóstico, propuesta de alternativas y elección del sistema más eficiente para cada caso.

2.2.2.6.5. Factores de Riesgo identificados en "Tisa".

- Factores de Riesgo Físico.

. Ruido, que afecta al personal administrativo que labora junto a las bodegas, donde los furgones ingresan, para cargar y descargar las encomiendas.

. Temperatura, que afecta al personal administrativo y de bodega por el hacinamiento en las oficinas, que carecen de una suficiente ventilación y se tienen en ellas demasiados accesorios que dificultan la adecuada distribución del personal.

. Iluminación debido a que el acceso de la luz natural al sitio donde están ubicadas las oficinas de la administración es difícil y las lámparas lumínicas no son suficientes para evitar la fatiga visual.

. Vibraciones ocasionadas por los vehículos que estacionan al frente de las bodegas, oficinas y agencias que como en Pasto ingresan los

vehículos a la bodega.

. Presiones anormales ocasionadas por el ingreso de los furgones a las bodegas cuyos pisos y construcción no han sido adecuados para soportar el peso de estos vehículos.

- Factores de Riesgo Químico.

. Polvos minerales, orgánicos, humos metálicos, gases y vapores que afectan a los empleados de bodega, administración y conductores, que se presentan por la diversidad de encomiendas que se cargan y descargan, y por el gas carbónico que expiden los furgones.

- Factores de Riesgo Biológico.

. Bacterias, virus, hongos, parásitos, insectos que afectan a los Braceros, Conductores y empleados de bodega que están en contacto con las encomiendas que traen consigo toda clase de patógenos debido a los elementos que contienen (madera, pescado, etc.) , los empaques que las cubren y los de destinos de procedencia (Tumaco, Putumayo, etc.).

- Factores de Riesgo Mecánico.

Estos riesgos están relacionados con el mantenimiento periódico de que deben ser objeto los vehículos en los cuales se transportan las encomiendas.

- *Factores del Riesgo Eléctrico.*

Están constituidos por la falta de descarga a tierra, instalaciones sin protección, sobre carga de los circuitos eléctricos, instalaciones mal diseñadas y otros, razón por la cual se deben reparar y/o cambiar los accesorios defectuosos tales como: tomas, plafones, interruptores, etc., de la misma manera se deben instalar toma-corrientes en sitios estratégicos y en número suficiente para eliminar las extensiones provisionales.

- *Factores de Riesgo Ergonómico.*

. Los trabajadores de la sección administrativa carecen de sillas adecuadas para desarrollar su trabajo. por lo tanto es importante la dotación de sillas anatómicas.

. A los trabajadores de bodega se los debe dotar de ayudas para levantar cuerpos pesados y elementos para transportar objetos pesados y/o incómodos.

. Se debe instruir al personal administrativo. de bodega y conductores sobre la correcta posición sentado, y el método para levantar objetos.

- *Factores de Riesgo Personal.*

Estos factores están relacionados con la personalidad, motivación, angustia, relaciones interpersonales, conflictos, hábitos, falta de

capacitación en el oficio, Nivel Educacional y desconocimiento de los beneficios que prestan los elementos de protección personal, en consecuencia se debe elaborar un programa educativo que incluya temas sobre el manejo defensivo, manejo del stress, primeros auxilios, relaciones humanas, etc.

Los factores de riesgo antes mencionados, dan lugar a la patología del trabajo que pueden resumirse en accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, fatiga, stress, envejecimiento y desgaste prematuros, insatisfacciones, etc.

Con base en el diagnóstico de los problemas que traen consigo los factores de riesgo identificados en "Tisa", el siguiente es el programa de Salud Ocupacional que contiene las siguientes actividades.

- *Actividades de Medicina preventiva y del trabajo.* Comprende las actividades médicas y paramédicas encargadas de la vigilancia y control del estado de salud del trabajador, cuya alteración que viene causada por las condiciones de su ambiente de trabajo, se pretende evitar. Para lograrlo la empresa pondrá en marcha las siguientes actividades:

. Elaboración de las fichas médicas de todos los trabajadores con los exámenes de ingreso, seguimiento y retiro.

. Pruebas de reconocimiento de pre-empleo, la cual tendrá por objeto determinar el estado físico de los futuros trabajadores, para situarlos en los puestos de trabajo más afines a sus condiciones físicas y

mentales y en los cuales las posibles limitaciones de los candidatos no incidan sobre su rendimiento personal. Esta prueba se aplicará a las personas que una vez analizadas sus hojas de vida sean llamadas para ser elegidas en el cargo que se encuentre vacante. Los resultados de la persona escogida se consignarán en su ficha médica.

. Pruebas de reconocimiento periódico. Semestralmente se practicará exámenes médicos a los trabajadores de administración, bodega y conductores, en los cuales se les haga una valoración del estado de salud teniendo en cuenta la actividad a la cual se dedican y de forma general un control de la hipertensión arterial, diabetes, crecimiento y desarrollo.

. Prueba de reconocimiento de retiro. Se practicará examen médico completo a aquellos trabajadores que dejen de prestar sus servicios a la empresa, con el fin de determinar su estado de salud y los derechos que éstos tienen con relación al patrono o al ISS.

. Espirometrías. Se realizarán exámenes de espirometría a los trabajadores de encomiendas y choferes, puesto que se están desempeñando en actividades expuestas al polvo y riesgos biológicos.

. Pruebas de agudeza visual. Se practicarán exámenes de agudeza visual a los trabajadores de encomiendas y administración de las agencias de Pasto y Cali puesto que tienen déficit de iluminación.

. Prueba de Audición. Este examen se practicará a los choferes, ya que

están expuestos a niveles de ruido peligroso, éstos se someterán a examen de audiometría, en el momento de su ingreso, con el fín de determinar su capacidad auditiva. Estos exámenes se repetirán semestralmente para determinar los eventuales efectos del ruido.

. Lumbalgia Ocupacional. Se practicará a los conductores por estar expuestos a riesgos ergonómicos, esto con el propósito de tomar las prevenciones médicas del caso y producir un manual que ilustre la forma correcta de sentarse para evitarla.

. Evaluación dermatológica y neurológica. Esta prueba se aplicará a los conductores, ya que están expuestos a elementos químicos producidos por el producto de la combustión, CO_2, plomo, etc.

. Manuales educativos sobre Salud Ocupacional. La empresa producirá un manual educativo para todos sus empleados en las diversas agencias e incluirá temas sobre el manejo defensivo, manejo del stress, primeros auxilios, relaciones humanas, conservación auditiva y visual, métodos para levantar objetos y posturas entre otros.

. Implementación de estadistica ocupacional. La empresa llevará estadisticas de ausentismo por enfermedad general, accidentes de trabajo y enfermedad profesional, según las instrucciones de Salud Ocupacional.

. Dotación de primeros auxilios. La empresa dotará a todos los vehículos de un botiquín de primeros auxilios según las normas exigidas

por el INTRA y en cada agencia mantendrá uno con los siguientes elementos: algodón, gasa, esparadrapo de 1", alcohol, Isodine, analgésicos orales (Acetaminofen, Acido Acetilsalicilicol), antiespasmódicos orales e inyectables (Buscapina, Sistalgin, etc.), vendas plásticas, agua oxigenada, toalla y jabón, aplicadores de algodón, jeringas de 2 y 5 c.c., curitas, linternas, ganchos de nodriza, goteros, sobres de suero oral, antiácidos (Maalox, Ditopax, Mucaine 600), lista de teléfonos de emergencia.

- *Actividades de Higiene Industrial. Consiste en el reconocimiento, evaluación y control de factores ambientales que pueden causar enfermedades, incomodidades e ineficiencia a los trabajadores.*

En la identificación de los diversos tipos de riesgo a los cuales están expuestos los empleados de "Tisa", la empresa realizará las siguientes actividades para prevenirlas.

. *Prohibir la entrada de los furgones a las bodegas y dotar de elementos de ayuda para cargar las encomiendas.*

. *Reorganización de las oficinas de administración y bodega de las diferentes agencias, tratando en lo posible separarlas y eliminar los accesorios como cajas y archivos de las oficinas de administración para procurar una mejor distribución del personal y evitar el hacinamiento, especialmente en las agencias de Pasto y Cali.*

. *Dotación de mayor cantidad de luminarias para las oficinas de*

administración y bodega, puesto que existe déficit de iluminación, especialmente en las agencias de Pasto y Cali.

. Dotar de silla ergonómicas a los empleados de administración, en todas las agencias.

. Reparar y/o cambiar todas las instalaciones eléctricas y eliminar las instalaciones provisionales.

- Actividades de Seguridad Industrial.

. Identificar las causas o factores de riesgo que puedan ocasionar accidentes de trabajo.

. Establecer y recomendar medidas orientadas a eliminar los factores de riesgo que permiten la ocurrencia de accidentes de trabajo.

. Exigir la revisión periódica y continua de los vehículos que transportan las encomiendas, para evitar los accidentes en los cuales padecen los conductores al servicio de la firma.

. La empresa empezará en todas sus agencias a la señalización teniendo en cuenta el Código Internacional de Colores.

. La empresa dotará a todas las agencias de los extinguidores necesarios para combatir incendios, y los ubicará en lugares estratégicos y a una altura de 1.50 mts.

. La empresa llevará un registro de los extintores donde se anote la fecha de recarga, vencimiento, tipo, número, serie, clase de fuego que extingue y localización. Dicho registro se llevará en cada agencia.

. La empresa llevará un registro estadistico de los accidentes de trabajo y su comparación con los estandares en empresas de actividades económicas similares, donde se consignen los siguientes datos: tasa de incidencia, índice de frecuencia y severidad.

. Tisa Internacional Ltda. programará cursos de formación en Seguridad Industrial con el propósito de crear una mentalidad preventiva en cada trabajador y a la divulgación del conocimiento de los principios de la seguridad.

Comité de Higiene y Seguridad Industrial, constituido en forma paritaria entre un número igual de representantes del patrón y los trabajadores, el cual actuará de acuerdo con las reglamentaciones vigentes, establecidas por el Decreto 614 de 1984 y por la resolución número 2013 de 1986 del Ministerio de Trabajo, Seguridad Social.

El comité de Higiene y Seguridad Industrial tendrá las siguientes responsabilidades.

- Actuar como instrumento de vigilancia para el cumplimiento de los programas de Salud Ocupacional en la empresa, de acuerdo a lo establecido en la resolución número 1016 del 31 de marzo de 1989.

- *Participar en las actividades de promoción, divulgación e información sobre Medicina, Higiene y Seguridad industrial entre patronos y trabajadores.*

- *Crear y mantener una conciencia y actitud favorable hacia la seguridad en el trabajo mediante charlas, cursos, distribución de afiches, etc.*

- *Realizar inspecciones periódicas de reconocimiento y evaluación, poniendo en evidencia a las Directivas de la empresa, las condiciones peligrosas que pueden existir, así como las subgerencias para su corrección inmediata.*

- *Investigar los accidentes de trabajo importantes.*

- *Recibir copias por derecho propio de las conclusiones sobre inspecciones e investigaciones que realicen las autoridades de Salud Ocupacional en los sitios de trabajo.*

2.2.2.7. Programa de Higiene y Seguridad Industrial. *La empresa Transporte Internacional Sudamericano Ltda, domiciliada en la ciudad de Pasto, con oficina principal en la calle 17 No. 15-40 y agencias en las ciudades de Popayán, Terminal de Transporte, Ipiales, Kra 15 calle 15 esquina, Cali Terminal de Transporte Ibagué Calle 17 No. 3-115, Bogotá Calle 8 No. 32-35. Cuya actividad económica consiste en el transporte terrestre automotor de carga y encomiendas cualesquiera que sea su clase a excepción de las expresamente prohibidas por la ley.*

De conformidad con los articulos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 282, 283, 348, 349, 350 y 351 del Código Sustantivo de Trabajo, por la ley 9 de 1979, Decreto 614 de 1984 y las resoluciones 2400 de 1979, 2013 de 1986 y 1016 de 1989, prescribe el siguiente Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, y en consecuencia sus disposiciones son de obligatorio cumplimiento para la empresa y sus trabajadores, cuya planta de personal se distribuye asi:

AREA	HOMBRES	MUJERES	SUBTOTAL
Pasto			
Administrativa	9	7	16
Operativa	19	-	19
Ipiales			
Administrativa	3	1	4
Operativa	2	-	2
Popayán			
Administrativa	1	-	1
Cali			
Administrativa	5	1	6
Operativa	4	-	4
Ibagué			
Administrativa	1	1	2
Bogotá			
Administrativa	5	2	7
Operativa	3	-	3
TOTAL	52	12	64

CAPITULO I

OBJETIVO

ARTICULO 1°. PROPOSITO. El presente reglamento tiene por finalidad el desarrollo y fomento de la investigación, estudio y prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, como también la

adopción de medidas que garanticen la aplicación de normas de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.

CAPITULO II

VIGILANCIA

ARTICULO 2°. ENCARGADO. La empresa por intermedio del Gerente, se obliga a velar por el estricto cumplimiento de las normas de medicina, higiene y seguridad industrial vigentes y por la adecuada aplicación de las disposiciones especificas de la empresa, tendientes a la prevención de la aparición de enfermedades profesionales y ocurrencia de accidentes de trabajo.

ARTICULO 3°. COMITE DE MEDICINA, HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL. La empresa ha integrado y registrado ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, un comité paritario obrero patronal de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial. Su constitución funcionamiento y objetivos son los señalados por el Decreto 614 de 1984 y la Resolución número 2013 de 1986. Este comité mantiene su registro vigente de conformidad con la Resolución número 1016 de 1989.

CAPITULO III

PREVENCION DE ACCIDENTES DE TRABAJO Y ENFERMEDADES PROFESIONALES

ARTICULO 4°. RESPONSABILIDADES.

1. De la Empresa.

Cumplir y hacer cumplir las normas generales, especiales, reglas,

procedimiento e instrucciones sobre medicina, Higiene y Seguridad industrial, en cuanto a condiciones ambientales, físicas, químicas, biológicas, psicosociales, ergonómicas, mecánicas, eléctricas y locativas, para la cual deberá:

a. Prevenir todo riesgo que pueda causar accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

b. Señalar las condiciones inseguras y modificarlas para controlar el riesgo.

c. Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos para la ejecución segura de los trabajos.

d. Adelantar campañas de capacitación para el personal de trabajadores en lo relacionado con la práctica de Salud Ocupacional.

e. Identificar los actos inseguros, corregirlos y enseñar la manera de eliminarlos, adoptando métodos y procedimientos adecuados de acuerdo con la naturaleza del riesgo.

f. Informar periódicamente a cada trabajador sobre los riesgos específicos de su puesto de trabajo, así como los existentes en el medio laboral en que actúan e indicarle la manera correcta de prevenirlos.

g. Establecer un programa permanente de Salud Ocupacional, acorde con

la valoración del riesgo y de conformidad con lo establecido por el Decreto 614 de 1984, en sus artículos 28, 29 y 30 y la Resolución número 1016 de 1989.

h. Facilitar la práctica de inspecciones periódicas e investigaciones, que sobre las condiciones de Salud Ocupacional realicen las autoridades competentes.

i. Promover la realización de inspecciones periódicas e investigaciones, conjuntamente con el Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en la empresa.

2. De los Trabajadores

a. Realizar sus tareas observando el mayor cuidado, para que sus operaciones no se traduzcan en actos inseguros para sí mismos o para sus compañeros.

b. Los trabajadores están obligados a colaborar y/o participar activamente en los programas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

c. Utilizar y mantener adecuadamente las instalaciones de la empresa, los elementos de trabajo y conservar el orden y aseo en los lugares de trabajo y servicios.

d. Proponer actividades que propendan por la Salud Ocupacional y

seguridad en los lugares de trabajo.

ARTICULO 5°. INSTRUCCIONES PARA EJECUCION DE TRABAJOS ESPECIALES.

En las labores que ofrezcan riesgos tales como: manejo de equipos contables, de escribir, conducción de vehículos, cargue y descargue de encomiendas se instruye al personal sobre las precauciones que deben tomarse de acuerdo con las normas vigentes de Seguridad e Higiene Industrial y los manuales de operación elaborados por la empresa.

ARTICULO 6°. CONTROL DE RIESGOS.

Clases de riesgos:

a. Físicos. Constituidos por el ruido, temperatura, iluminación, vibraciones y presiones anormales. Los anteriores riesgos se manifiestan entre el personal administrativo de bodega y conductores en razón del trabajo que adelantan particularmente los administrativos: el manejo de equipos contables y de escribir, para lo cual necesitan una iluminación y ambiente adecuado; los trabajadores de bodega, el aforamiento de encomiendas, cargue y descargue de las mismas a los furgones para lo cual necesitan la suficiente luz, técnica en el almacenamiento y suficiente espacio para desplazarse; los conductores se encuentran afectados por el ruido constante de que sean objetos por la actividad que tienen que realizar. Por las anteriores circunstancias la empresa ha adoptado los siguientes controles, a fin de disminuir o atenuar los efectos del riesgo:

En la fuente, dotar de las suficientes luminarias en la secciones de administración y bodega, reorganizar la distribución física de las oficinas, eliminar toda clase de accesorios que dificulten el paso de los trabajadores y a la vez permitan una mejor y funcional distribución del personal y prohibir el ingreso de furgones a las bodegas para evitar las vibraciones y presiones anormales.

En el medio, para tratar de atenuar el riesgo físico del ruido que afecta a los conductores, la empresa los someterá a exámenes de audición cada semestre para evitar enfermedades crónicas a través de la práctica de las instrucciones que formule el médico.

En el Trabajador, con el recibo de todas y cada una de las instrucciones sobre el manejo general de cada situación y la sugerencia que los empleados hagan a la dirección para mejorar las situaciones incómodas en el trabajo.

b. Químicos. Constituidos por los polvos, minerales, orgánicos, humos metálicos, gases y vapores que afectan a los empleados de bodega, administración y conductores los cuales se presentan por la diversidad de encomiendas que se cargan y descargan, y por el gas carbónico que expiden los furgones. La empresa ha adoptado los siguientes controles para evitar o atenuar los efectos del riesgo.

En la fuente, procurar la ventilación suficiente, natural o artificial en todas las bodegas y velar por la revisión técnica de los vehículos especialmente de sus escapes de gas.

En el medio, con el propósito de atenuar los efectos de los riesgos químicos, la empresa dotará de mascarillas a los Braceros y someterá a controles médicos periódicos a los trabajadores afectados.

En el trabajador, se dará instrucciones para el cargue y descargue de las encomiendas que puedan ofrecer riesgos químicos a los empleados y sobre la forma y el momento de utilizar las mascarillas de protección.

c. Mecánicos. Estos riesgos se manifiestan en los conductores por el trabajo que desarrollan, la conducción de los furgones. Por esta circunstancia la empresa ha adoptado los siguientes controles a fin de disminuir a atenuar los riesgos mecánicos.

En la fuente, los furgones en que se transportan las encomiendas reúnen las máximas condiciones de tecnología, para garantizar la seguridad de los conductores y la mercancía que se transporta.

En el medio, los vehículos se someten a revisión mecánica general en forma periódica para garantizar un excelente estado de los carros.

En el trabajador, con la puesta en práctica de todas las técnicas de conducción las cuales debe conocer al momento de ingresar al trabajo y a través de charlas y orientaciones que programe la empresa.

d. Eléctricos, de estos riesgos pueden ser afectados los trabajadores administrativos y de bodega, para evitar accidentes de trabajo que se puedan presentar, la empresa ha adoptado los siguientes controles:

En la fuente, las instalaciones eléctricas reúnen las máximas condiciones de seguridad.

En el medio, se reparan cada vez que así lo exigen los accesorios defectuosos y se prohíbe la instalación de extensiones provisionales.

En el trabajador , se lo capacita para enfrentar los posibles riesgos que se puedan presentar con las instalaciones y accesorios eléctricos.

e. Ergonómicos. Este tipo de riesgos se manifiesta entre el personal de trabajadores en razón del trabajo que los mismos adelantan, particularmente en aquel personal dedicado al manejo de equipos contables y de escribir, que deben realizar labores repetitivas e incómodas, por esta circunstancia la empresa ha adoptado los siguientes controles.

En la fuente, los aparatos que se operan reúnen las máximas condiciones de tecnología aplicada a su comodidad de operación, el diseño de los equipos permite al operario brindar un estilo de comodidad y funcionalidad en lo que se refiere a su altura, dimensión y posición, igualmente los mencionados equipos se dotarán de sillas que respondan al diseño anatómico requerido por el trabajador.

En el medio, se busca disminuir el riesgo ergonómico adecuando los locales de trabajo y dotando de mayor cantidad de luminarias.

En el trabajador, con el recibo de todas las instrucciones, verbalmente

a través de conferencias y por escrito mediante manuales donde se indique la forma correcta de sentarse y los métodos para levantar objetos pesados.

CAPITULO IV

SERVICIOS MEDICOS

ARTICULO 7°. CERTIFICACION DE SALUD.

a. Es obligatorio para las personas que deseen trabajar en la empresa, someterse a exámenes médicos, previos, practicados por cuenta de la empresa, y cuyo objetivo será valorar las aptitudes físicas y mentales del aspirante, para el trabajo en general y en especial el de determinar si es apto para la tarea que aspira realizar.

b. El médico de la empresa consignará los resultados por escrito, para que sean adjuntados a la hoja de vida, con la fecha, antefirma, registro profesional, firma del médico y firma del trabajador.

c. Para ingresar al servicio de la empresa, el aspirante se someterá a exámenes médicos, de laboratorio y complementarios que le sean ordenados por el médico de la empresa, acorde con la labor a desempeñar. Su objetivo será prevenir la aparición de enfermedades profesionales o el agravamiento de lesiones existentes y calificar su aptitud para el cargo.

d. El costo de los exámenes de laboratorio pre y ocupacionales, así

como los exámenes médicos, serán sufragados por la empresa.

e. Los exámenes de laboratorio deberán ser practicados por entidades que garanticen idoneidad y que tengan reconocimiento por parte de autoridad competente.

f. La empresa garantiza la realización de exámenes médicos periódicos ocupacionales, cuyo objetivo será prevenir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

g. La empresa informará individualmente a cada trabajador los resultados de los exámenes practicados.

***PARAGRAFO:** El desarrollo de estas actividades se realizarán de conformidad con el programa de Salud Ocupacional, vigente en la empresa según lo dispuesto por la Resolución número 1016 de 1989.*

***ARTICULO 8°. INSTITUTO DE SEGUROS SOCIALES.** Para atender la salud en general de todos los trabajadores, la empresa se encuentra inscrita al Instituto de Seguros Sociales, bajo el Número Patronal en la ciudad de Pasto 09017100485, Ipiales 09027100591, Popayán igual a Pasto, Cali 04017104622, Ibagué 1101710773, Bogotá 01007107407.*

Tanto la empresa como sus trabajadores están obligados a dar estricto cumplimiento a las disposiciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Instituto de Seguros Sociales.

ARTICULO 9°. SERVICIO MEDICO DE LA EMPRESA. La empresa dispone de médico externo para prestar los servicios de consulta médica de Salud Ocupacional, y adelantar las investigaciones necesarias para prevenir enfermedades profesionales y desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica de conformidad con el subprograma de medicina preventiva y del trabajo de la empresa.

PARAGRAFO. La información correspondiente a exámenes médicos y de laboratorio permanecerán a disposición de las autoridades competentes.

ARTICULO 10. EXAMEN MEDICO DE RETIRO. Al finalizar el contrato de trabajo, la empresa dará al trabajador una orden para examen médico, la cual podrá ser utilizada por éste dentro de los cinco (5) días siguientes al de su expedición y cuya finalidad es la de certificar el estado de salud del extrabajador.

ARTICULO 11. ACCIDENTES Y PRIMEROS AUXILIOS

1. OBLIGACIONES

a. De la Empresa: prestar toda la atención necesaria en caso de accidente de trabajo y cumplir estrictamente con los procedimientos legales médicos y analizar las causas que la ocasionaron para aplicar las acciones correctivas necesarias.

Levantar el Acta de accidentes y presentarla al Instituto de Seguros Sociales, en un lapso máximo de veinticuatro (24) horas, de lo

contrario la empresa asumirá las consecuencias que se deriven del incumplimiento de este requisito y que puedan perjudicar al trabajador.

b. De los Trabajadores: El lesionado tendrá la obligación de poner en conocimiento de sus superiores, en forma inmediata la ocurrencia de cualquier accidente por leve que sea y presentarse a la dependencia encargada de aplicar los primeros auxilios, situada en las instalaciones de la empresa. En caso de que se trate de un incidente, sin lesiones, también deberá dar información el trabajador a sus superiores, para que se procedan a tomar las medidas que eviten su repetición.

Si la gravedad de la lesión no le permite dar al trabajador el respectivo aviso, el jefe inmediato y sus compañeros de labores están obligados a hacerlo, para que se tomen las medidas conducentes para su traslado a un centro asistencial.

2. PRIMEROS AUXILIOS

Con el objeto de atender a los trabajadores que sufran accidentes o afecciones agudas, la empresa ha instalado un (1) botiquin de primeros auxilios en cada una de la agencias de las diferentes ciudades, dotados de acuerdo a la recomendación del médico de la Empresa, con la siguientes elementos: algodón, gasa, esparadrapo de 1", alcohol, Isodine, analgésicos orales (Acetaminofen, Acido Acetilsalisilico), antiespasmódicos orales e inyectables (Buscapina, Sistalgin, etc.), vendas plásticas, agua oxigenada, toalla y jabón aplicadores de

algodón, jeringas de 2 y 5 cc, curitas, linterna, ganchos de nodriza, goteros, sobres de suero oral, antiácidos (Maalox, Ditopax, Xilocaine 600, etc.) lista de teléfonos de emergencia, y ha designado a una persona por agencia para la correcta aplicación de los primeros auxilios.

CAPITULO V

ESTADISTICA

ARTICULO 12. REGISTRO ESTADISTICO. La empresa lleva un registro pormenorizado de las estadisticas de los accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y ausentismo general por accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y enfermedad común, de conformidad con lo dispuesto por la Resolución número 1016 de 1989 y se mantiene a disposición de las autoridades competentes.

PARAGRAFO. Los resultados de mediciones ambientales permanecerán a disposición de las autoridades competentes y el Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.

CAPITULO VI

SANAMIENTO BASICO INDUSTRIAL

ARTICULO 13. INSTALACIONES LOCATIVAS. Las instalaciones ocupadas por la empresa en Pasto, están localizadas en una edificación de dos (2) niveles, pisos en cemento pulido, baldosas y concreto, muros en ladrillo, techos en concreto, puertas y ventanas en metal y madera,

escaleras en concreto y las demás agencias tienen similitud con la oficina principal.

ARTICULO 14. DISTRIBUCION DE AREAS. La disposición de los locales y ambientales de trabajo están dispuestos de la siguiente forma:

- Agencia de Pasto.

. Primer Piso: Recepción de encomiendas, bodega y entrada de furgones.

. Segundo Piso: Gerencia General, Contabilidad, Tesorería, Personal.

- Agencia de Ipiales, Popayán, Cali, Ibagué y Bogotá.

Un piso: administración, recepción de encomiendas, bodega, parqueo de furgones.

ARTICULO 15. UTILIZACION DE AGUAS. Las aguas para uso humano provienen del acueducto local de cada ciudad.

Las aguas de desecho (negras) se eliminan por el alcantarillado local de cada ciudad.

ARTICULO 16. ASEO DE INSTALACIONES. las instalaciones de la empresa tales como: oficinas, pasadizos, servicios sanitarios, bodegas se mantienen en perfectas condiciones de limpieza, no se permite la acumulación de polvo, desperdicios, basuras o deshechos. Los pisos

permanecen libres de elementos y sustancias que causen daño o anormalidad a los trabajadores.

La limpieza de los lugares de trabajo se hace preferentemente en horas no laborables, las basuras y desperdicios se sacan frecuentemente para mantener las instalaciones en condiciones de perfecta salubridad.

La empresa cuenta con personal suficiente dedicado al aseo de los lugares de trabajo y de todas sus instalaciones en general. Los trabajadores están en la obligación de contribuir a conservar el buen estado de limpieza, orden y aseo de los sitios de trabajo y los servicios que utilizan para evitar enfermedades y riesgos de accidentes.

ARTICULO 17. SERVICIOS SANITARIOS. *La empresa tiene instalados los servicios sanitarios, separados por sexos, en proporción no inferior a un servicio completo (inodoro,lavamanos, orinal) por cada quince (15) trabajadores.*

Los servicios están dotados de los elementos necesarios como: papel higiénico, toallas desechables, jabón, recipientes de recolección, desinfectantes y desodorantes ambientales y sus instalaciones cumplen con las especificaciones contenidas en los articulos 17, 18, 19, 20, 21, y en sus respectivos parágrafos de la Resolución número 2400 de 1979.

ARTICULO 18. SUMINISTRO DE AGUA POTABLE. Para servicio de los trabajadores en las instalaciones de la empresa, se ha establecido una área para servicio de cafetería y bebidas, dotadas de agua cristal con vasos individuales, que permanecen cubiertos para evitar su contaminación y someter a lavado cada vez que se usan.

ARTICULO 19. LOCALES PARA CAMBIO DE ROPA. La empresa ha establecido zonas específicas que serán destinadas para el cambio de ropa de calle por ropa de trabajo, dedicado a los Braceros, Aseadores, y Personal de Mantenimiento.

ARTICULO 20. ILUMINACION Y VENTILACION GENERAL.

A. ILUMINACION. Todos los lugares de trabajo tienen la iluminación adecuada de acuerdo con la clase de labor que se realiza. La iluminación es de tipo natural proveniente de ventanas y artificial por medio de bombillas y luz fluorescente.

B. VENTILACION. La ventilación general de las instalaciones es de tipo natural producida por partes descubiertas.

CAPITULO VII

PREVENCION Y CONTROL DE EMERGENCIAS

ARTICULO 21. EQUIPOS CONTRA INCENDIO. La empresa tiene instalados los siguientes equipos: en Pasto dos (2) extinguidores de polvo químico seco, en Ipiales un (1) extinguidor de polvo químico seco, en Popayán

un (1) extinguidor de polvo químico seco. Cali tres (3) extinguidores de polvo químico seco, Ibagué dos (2) extinguidores de polvo químico seco, Bogotá siete (7) extinguidores de polvo químico seco.

Los equipos están convenientemente distribuidos, señalizados con sus respectivas indicaciones de uso.

El personal es instruido sobre la técnica de combatir el fuego y sobre la manera de efectuar la evacuación en caso de siniestro.

ARTICULO 22. PLAN DE EMERGENCIA. La empresa dispone de un plan de emergencia a cargo de una brigada que tiene las siguientes características:

OBJETIVOS.

a. Mantener un grupo de trabajadores bien entrenados para actuar, antes, durante y después de una emergencia o siniestro.

b. Prevenir pérdida de vidas o lesiones personales.

c. Lograr operaciones sin interrupciones.

d. Prevenir el comienzo de un incendio.

e. Mantener equipo suficiente y necesario para su utilización en caso de emergencia (para combate de incendios, primeros auxilios,

salvamento, rescate, evacuación y vigilancia).

SELECCION

Las personas que pertenezcan a brigadas, deberán reunir los siguientes requisitos:

a. Estar bien físicamente: sin defectos o limitaciones físicas.

b. Estar disponibles: que la labor que desempeña no vaya a traumatizar sus funciones por su ausencia y que los días no laborables pueda participar en las prácticas.

c. Correcta disciplina: que no tenga problemas disciplinarios con sus jefes inmediatos, ni compañeros.

d. Voluntario: que su participación dentro de la brigada no sea impuesta, sino de participación voluntaria.

e. Responsabilidad: que los equipos bajo su cuidado y pertenencia estén en óptimas condiciones (extintores, uniformes, tareas, etc).

CURSOS

Al personal seleccionado se le ha capacitado periódicamente sobre combate de incendios, primeros auxilios, salvamento, rescate, vigilancia y evacuación.

PARAGRAFO. La asistencia a las actividades de entrenamiento y práctica de la brigada de emergencia es obligatoria para el personal que la integra y la empresa contribuye con los lugares, el tiempo y los equipos para tal fin.

CAPITULO VIII

CONTRATOS Y SERVICIOS Y OBRAS

ARTICULO 23. Los contratistas que presten servicios a la empresa, están obligados a cumplir con la presente reglamentación de Higiene y Seguridad Industrial, con el fin de evitar la ocurrencia de accidentes y enfermedades profesionales. En consecuencia la empresa para garantizar lo expuesto en este articulo, lo dejará expresamente establecido en las cláusulas del respectivo contrato y ejercerá vigilancia sobre su cumplimiento.

PARAGRAFO. La empresa vigila el cumplimiento que se deriva del anterior articulo, por parte de los contratistas y la violación a las disposiciones del presente reglamento da lugar a las sanciones que determine la empresa, según cláusula especial estipulada en el respectivo contrato.

ARTICULO 24. RESPONSABILIDAD SOLIDARIA DE LA EMPRESA. En caso de que se contrate la ejecución de labores con personas diferentes a los trabajadores de la empresa, ésta es solidariamente responsable de la prevención de accidentes y enfermedades profesionales y ejercerá vigilancia para que los trabajos o servicios contratados se realicen

de acuerdo con las normas de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial vigentes en la empresa y las prescritas por las autoridades competentes.

ARTICULO 25. TRANSPORTE. *La empresa para la distribución, adquisición, manejo de materias primas, insumos, productos terminados, encomiendas, tiene veintidós (22) vehículos tipo furgón, periódicamente se realiza el mantenimiento y revisión en las servitecas y se cumplen estrictamente las disposiciones dictadas por el Intra.*

CAPITULO IX

PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

ARTICULO 26. ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO. *La empresa cuenta con un programa de Salud Ocupacional permanente, integrado por los siguientes subprogramas:*

- *Actividades de medicina preventiva.*
- *Actividades de medicina del trabajo.*
- *Actividades de higiene y seguridad industrial.*
- *Funcionamiento del Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial.*

De conformidad con la prescrito por el Decreto 614 de 1984 y Resolución número 1016 de 1981.

PARAGRAFO: *La empresa mantiene control permanente sobre su desarrollo.*

de conformidad con el cronograma de actividades y hace evaluaciones periódicas de sus resultados, para efectuar los ajustes necesarios y dar una mayor eficiencia al programa.

CAPITULO X

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 27. COORDINACION DE ACTIVIDADES. El médico de la empresa, el encargado de Higiene y Seguridad Industrial y la Gerencia General mantienen un estrecho vinculo para la efectiva aplicación de los métodos para la prevención de riesgos de accidentes y enfermedades profesionales y sobre el efectivo cumplimiento de las normas de este reglamento, del programa de Salud Ocupacional y de todas las disposiciones legales sobre la materia.

ARTICULO 28. OBLIGATORIEDAD DE CUMPLIMIENTO. La Empresa y sus trabajadores darán estricto cumplimiento a las disposiciones establecidas en este reglamento y su violación causará la aplicación de sanciones en proporción a la gravedad de la falta, de acuerdo con el procedimiento señalado por las normas legales correspondientes.

Este reglamento permanecerá exhibido en por lo menos dos lugares visibles de los locales de trabajo, junto con la resolución aprobatoria y se da a conocer a todos sus trabajadores en el momento del ingreso. En caso de contar con sucursales deben exhibir dos ejemplares, en cada una de ellas.

ARTICULO 29. VIGENCIA. El presente reglamento entra en vigencia a partir de la aprobación impartida por la División de Salud Ocupacional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y durante el tiempo que la empresa se conserve sin cambios sustanciales, las condiciones existentes en el momento de su aprobación, tales como: métodos de producción, instalaciones locativas, maquinarias y equipos o hasta que se compruebe el riesgo de procesos seguidos por la empresa y considerados anteriormente inocuos o cuando se dicten disposiciones gubernamentales, cuya aplicación este en desacuerdo con las normas del Reglamento o que mediante ellas se fijen términos que limiten su vigencia.

(Fdo) EL GERENTE

(Fdo) ENCARGADO DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

(Fdo) EL MEDICO

2.2.3. Dirección. La función administrativa de la dirección tiene como propósito hacer que las personas al servicio de la empresa realicen las actividades asignadas por el manual de funciones y cumplan las normas establecidas en los diferentes reglamentos.

La dirección entonces implica relaciones interpersonales de los administradores y los empleados como complemento a las funciones de planeación y organización a través de impartir instrucciones, establecer una buena comunicación y mediante la habilidad para dirigir.

La función de la Dirección consiste en buscar los factores que motivan a la gente y en la habilidad para combinar la ciencia administrativa y las relaciones interpersonales con un sistema de incentivos para que los empleados se sientan satisfechos por contribuir a las metas de la organización.

2.2.3.1. Motivación. Los factores motivantes son aquellas cosas que inducen a los individuos a actuar. Entre estas se encuentran el dinero, prestigio, admiración, realización y una multitud de factores que dan al ser humano una razón para trabajar en favor de la organización.

La motivación se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta en cambio la satisfacción hace referencia a la alegría que se experimenta cuando se satisface una necesidad. De lo anterior se deduce que la administración al ejercer la dirección debe buscar factores motivantes y no satisfactores, toda vez que la motivación

induce hacia el producto y la satisfacción es un sentimiento por el producto logrado. Si bien es cierto que el individuo necesita de ambos, el segundo viene dado por el primero y es éste el que genera la innovación y el progreso en toda actividad.

2.2.3.1.1. Sanciones y Recompensas. La sanción y la recompensa son los factores motivantes que tradicionalmente la administración ha aplicado para que sus empleados trabajen en función de los objetivos de la empresa. La teoría motivacional de la sanción y recompensa era conocida como la única que contaba con las fuerzas que inducen a los empleados a actuar y la cual tampoco se la puede desconocer en nuestro tiempo, porque a pesar de haberse desarrollado nuevas teorías, sigue siendo el origen y el eje sobre la cual se estudia el comportamiento humano.

En la administración moderna se han realizado nuevas investigaciones sobre los factores motivantes en razón de que no es el mejor tipo de motivación, la sanción y la recompensa, toda vez que se forma una conducta defensiva en el trabajador, una indiferencia en la administración y la deshonestidad para tomar las decisiones en aquellos que tengan el poder de conceder recompensas y castigos.

2.2.3.1.2. Jerarquía de las Necesidades. Abraham Maslow, es el autor de la teoría de la jerarquía de las necesidades que un individuo tiende a satisfacer y que en la medida que lo logra en cada grupo de la escala, ésta deja de ser un factor motivante.

Maslow, estableció la siguiente escala de necesidades, de las menos importantes y elementales hasta las más importantes y difíciles de alcanzar así:

Psicológicas, constituidas por la alimentación, el agua, vestido, vivienda, sueño y satisfacción sexual.

De seguridad, hacen referencia a la necesidad del individuo de encontrarse libre de peligro físico, del temor de perder el trabajo, etc.

De aceptación, en razón de que los individuos necesitan pertenecer a un grupo y ser aceptados por los demás.

De estima, constituidas por la necesidad del individuo de la autoestima y el aprecio por los demás para así lograr satisfacciones de poder, prestigio, categoría y confianza en si mismo.

De autorealización, consiste en el deseo del individuo de llegar a ser lo que cada quien considera que pueda ser.

La teoría de Maslow, sin duda alguna es aplicable en cuanto a la necesidad que experimenta el individuo para satisfacer cada grupo de necesidades y en la práctica administrativa la dificultad se presenta al interrogar cuánto es suficiente? para satisfacerlas, es entonces cuando el problema no esta en formular estrategias para satisfacer este grupo de necesidades, sino analizar las aspiraciones y situaciones de

cada individuo y mantener más de cerca las relaciones interpersonales dotando a la empresa de un funcionario especializado en el estudio del comportamiento humano, que siga de cerca las contingencias y situaciones de los empleados.

2.2.3.1.3. Teoría de la Motivación de Herzberg. Este, considera dos factores que son: los de mantenimiento e higiene y factores motivadores y dice que los primeros están en las condiciones del trabajo y que no son motivantes ya que su presencia causa satisfacciones y su ausencia descontento; los factores motivantes se encuentran en el contenido del trabajo y son éstos los que producen en el empleado un sentido de satisfacción que lo inducen a actuar.

Las condiciones del trabajo o factores de mantenimiento, son importantes en la medida que el ambiente y la comodidad de los puestos de trabajo aumenta la eficiencia en las operaciones de la empresa y por lo tanto ésta se debe preocupar por dotar a todas sus agencias de los elementos necesarios (muebles y equipos, iluminación, ventilación, espacio físico etc.), para el desempeño de todas las funciones planeadas y estructuradas por la organización. El contenido del trabajo o factores motivantes son importantes en la medida que el empleado y la persona por naturaleza necesita del reconocimiento, y para ello es necesario estar colocando constantemente a los trabajadores actividades desafiantes que impliquen para él progreso personal y se le pueda ofrecer un ascenso en la empresa, en reconocimiento a su labor y como ejemplo para que los demás trabajadores se impulsen a lograr un buen desempeño, el cual les

permita aspirar a un puesto más alto en la organización que les represente mayor reputación, satisfacción y remuneración.

2.2.3.1.4. La Motivación y la Contingencia. La motivación requiere un enfoque situacional, en razón de la complejidad del comportamiento humano.

Ninguna teoría de motivación es perfecta para un sistema administrativo pero si es importante estar al tanto de las nuevas técnicas. El propósito de un administrador es tratar de aplicar estas teorías en la función de la dirección, teniendo en cuenta el comportamiento individual, las situaciones particulares de cada organización y sus empleados; es entonces cuando toma importancia la habilidad del administrador y su capacidad de liderazgo.

2.2.3.2. Liderazgo. Es el arte de influir en los empleados para que éstos se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas de la empresa.

El liderazgo en su concepto más amplio es guiar, conducir y dirigir a un grupo, a trabajar con celo y confianza por los objetivos empresariales. Lo anterior conlleva al trabajador a laborar bajo los principios de honradez, ardor e intensidad en la ejecución de las labores inherentes a cada puesto de trabajo.

El fin primordial del liderazgo es hacer que los empleados no se queden limitados al trabajo que le asignan las funciones del cargo, ni al mero

cumplimiento de las normas que establecen los reglamentos, sino que produzcan ideas nuevas y que la calidad de su desempeño esté a la altura de las aspiraciones de la empresa, es decir que el objetivo individual sea parte del objetivo general de la organización.

2.2.3.2.1. Naturaleza del Liderazgo. En todo grupo existe una persona que en mayor o menor grado ejerce influencia sobre los demás integrantes del mismo, los cuales se convierten en seguidores del líder. Los seguidores ven en el líder una forma de satisfacer sus propias metas.

Si bien es cierto que el liderazgo y la forma de conseguirlo es complejo, en la práctica administrativa en razón de las situaciones y contingencias que involucra el comportamiento humano, el administrador debe conocer teóricamente los fundamentos científicos del liderazgo para guiar y dirigir en forma más acertada el factor humano de la empresa.

Para liderar a un grupo, el administrador tiene que desarrollar la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes factores que los motivan a actuar en diferentes situaciones, habilidad para inspirar y fuerza para actuar motivando.

2.2.3.2.2. Estilos de Liderazgo.

- *Líder Autocrático.* Es aquel que da ordenes y espera su cumplimiento y guía su grupo con gran rigidez, gracias a su capacidad de castigar

o recompensar la actuación de sus subordinados.

- *Líder Democrático. Es aquel que consulta a sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas y promueve la participación del grupo.*

- *Líder Paternalista. Es aquel que depende de los subordinados en gran parte para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlos.*

El estilo de liderar una empresa, un departamento o una sección de la misma; puede estar circunscrita en uno de los tres estilos de liderazgo anteriormente mencionado. Lo que debe comprender el administrador es que su estilo de liderazgo no se puede regir a una monotonia puesto que ninguna de ellos es el más eficiente en todas las situaciones en que los jefes deben tomar decisiones y que el trabajo del administrador es elegir el más apropiado en toda contigencia.

2.2.3.3. La Comunicación. Es la transferencia de información de una persona a otra. Dicha información debe ser comprensible para el receptor, de tal manera que lo lleve a un entendimiento de la misma para que produzca una respuesta y se forme el proceso de la communicación donde concurren: emisor, receptor, canal y mensaje.

La communicación puede hacerse de múltiples formas, las más utilizadas son la oral y escrita. En la administración, la comunicación es importante en todas las funciones administrativas, dicha importancia es mayor en la etapa de la dirección y liderazgo por cuanto el factor

humano es un caso especial con respecto al propósito de la comunicación.

2.2.3.3.1. Principios de la Comunicación. Para que la comunicación sea efectiva se deben tener en cuenta los siguientes principios:

- Claridad. Una comunicación es clara cuando el lenguaje en que está expresada y la forma como se transmite son comparativos por la persona a quien se dirige.

- Integridad. El propósito de la comunicación en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesaria para cumplir las metas de la organización.

- Uso estratégico de organización informal. La comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación de la organización formal.

2.2.3.3.2. Flujos de la Información. La comunicación dentro de la organización se puede llevar a cabo en diferentes direcciones así:

- Flujo ascendente. Este flujo de la información está relacionado con los niveles de la organización y se realiza con la finalidad de tomar decisiones, sintetizándose en la información ascendente que va de los niveles inferiores y se resume para el uso de los jefes, quienes toman las decisiones con base en los resultados presentados por los

subordinados y el proceso sigue así hasta llegar a la Gerencia General.

- ***Flujo Lateral y descendente.*** *Este flujo de información es el que se utiliza para comunicar una decisión o hacer obligaciones a los niveles inferiores para que ejecuten y cumplan las tareas que lleven al cumplimiento de los objetivos de la Dirección.*

2.2.4. Control. *La función administrativa del control tiene como objetivo evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados, como un medio para asegurar que los planes y objetivos de la organización se están llevando a cabo.*

Todo control requiere que previamente se hayan diseñado los planes y conformado una estructura organizacional donde de asignen funciones, responsabilidades, procedimientos y normas; con el fin de evaluar la gestión que da cada una de ellas hayan realizado los empleados involucrados en el sistema administrativo.

2.2.4.1. Proceso del Control. *Todo control requiere unos pasos secuenciales sea cual fuere el área a controlar y estos son:*

2.2.4.1.1. Establecimiento de los Planes. *Si el administrador prevee lo que quiere lograr en un periodo futuro y establece los stándard cuantitativos y cualitativos para considerar alcanzado su objetivo puede realizar eficazmente la función del control determinando las normas que aseguren que las labores planeadas se van ha llevar a cabo.*

2.2.4.1.2. Evaluación del Desempeño. Con base en los standard planeados y las normas establecidas, el administrador compara los resultados con los planes, analiza las diferencias determinando el área, sección o persona que influyó para obtener los resultados que se evalúan.

2.2.4.1.3. Medidas Correctivas. Una vez identificadas las áreas, secciones o personas que influyeron en los resultados, el administrador establece responsabilidades, replantea los objetivos si fuere necesario, reestructura la organización de la empresa y establece nuevas normas que refuercen los puntos débiles del sistema administrativo.

Como se puede observar, el control es un sistema de retroalimentación que permite a la administración estar al tanto del desempeño de sus empleados y exige que se lleve a cabo el proceso administrativo completo.

2.2.4.2. Factores de Control. El control debe ejercerse sobre distintos aspectos de tal manera que cada uno de ellos nos de una visión de los resultados de una gestión administrativa y se los pueda evaluar con los parámetros planeados al principio de una administración, estos factores son:

2.2.4.2.1. Calidad del Servicio. La calidad es el conjunto de características que debe reunir un producto o servicio para ser aceptado por el comprador o usuario. El control de calidad es un factor

importante, pues es una herramienta que nos permite consultar al cliente el grado de satisfacción al utilizar los servicios de la empresa y evaluar categóricamente (excelente, bueno, regular y malo), la prestación de sus servicios a criterio del cliente partiendo de la premisa: "El cliente es lo primero".

El control de calidad del servicio se lo puede obtener a partir de una encuesta dirigida a los usuarios donde se establecen varios criterios de evaluación y se solicita al encuestado cualifique cada una de ellas otorgándoles una calificación de excelente (E), buena (B), Regular (R) y Malo (M); seguido de una explicación a su respuesta.

Al tabular y analizar los resultados, la empresa podrá darse cuenta como está la calidad de sus servicios, determinar los puntos positivos y los negativos y establecer los correctivos necesarios para mejorar el índice de calidad.

2.2.4.2.2. Tiempo. El factor tiempo es de singular importancia para el transporte de encomiendas, puesto que es un criterio de evaluación que el cliente cualifica para decidir sobre la utilización de los servicios que presta la empresa.

Son varias las actividades a las cuales se les debe controlar el tiempo, entre ellas el tiempo que debe gastar un furgón de una ciudad a otra en el transporte de las encomiendas, con el fin de minimizarlo y prestar un mejor servicio al cliente.

Las demás actividades que se realizan en la empresa también deben ser objeto de control para evitar el trabajo improductivo y el tiempo ocioso.

Para controlar el tiempo de todas las actividades, la empresa puede planear los stándard deseados en forma objetiva y razonable, plasmarlos en una gráfica de Gantt, para posteriormente en la misma registrar las fechas reales de iniciación y terminación de cada actividad. Esta gráfica nos permite visualizar las variaciones de lo planeado con lo ejecutado con relación a la variable tiempo y tomar las acciones correctivas.

2.2.4.2.3. Control de Gestión. Permite medir la eficacia de la administración. Por medio del control de gestión se medirá la rentabilidad de la empresa, complementándolos con los indicadores de gestión y con el examen de su proceso administrativo.

2.2.4.2.4. Control Financiero y de Legalidad. Este control se puede realizar en forma simultánea, la primera examina si los Estados Financieros presentan razonablemente la situación económica de la entidad y si dichos estados fueron elaborados de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados. La segunda estudiará la sujeción a la ley, los estatutos y las decisiones de la Junta Directiva en las operaciones realizadas.

2.2.4.3. Mecanismos de Control. La Administración tiene varios mecanismos de control para evaluar el cumplimiento de los objetivos.

2.2.4.3.1. El Presupuesto. Es la planeación numérica de las utilidades, este mecanismo de control es el más difundido en todas las entidades y consiste en comparar las utilidades, gastos, ingresos e inversión planeada con los resultados obtenidos.

En el presupuesto se reflejan numéricamente todos los planes que va a ejecutar la dirección y son ellos los indicadores del éxito o fracaso financiero, toda vez que una empresa siempre presupuesta utilidades, inversión y éxito, lo que indica que si los resultados son por debajo de lo presupuestado en cuanto a ingresos y utilidades, la marcha financiera de la empresa se empieza a debilitar y puede llegar a una crisis en la cual no pueda subsistir en el mercado.

Los presupuestos generales y básicos de la planeación y control de todo empresa pueden ser de ingresos y gastos, tiempo espacio, materiales y productos, capital, efectivo y de los Estados Financieros.

El presupuesto de Ingresos y Gastos expresa el plan operativo, el principal de éstos en el caso de la empresa objeto de estudio, es el de Ingresos por servicios, el cual entrará a apoyar los gastos operativos y las utilidades obtenidas. El presupuesto de gastos discrimina todas las erogaciones que la empresa tiene que cubrir para la prestación del servicio.

El presupuesto de espacio, tiempo, material y producto, es la expresión física de los resultados esperados, en Tisa Internacional Ltda., estos presupuestos se pueden hacer con solución al tiempo utilizado por las

furgones para transportar encomiendas de un sitio a otro y los suministros que consume en cada viaje.

El presupuesto de gastos de capital es el que describe las erogaciones que la empresa realizará para adquirir propiedad, planta y equipo; generalmente estos presupuestos se planean a mediano y largo plazo por el tiempo que necesita para la recuperación de sus costos.

El presupuesto de efectivo es el pronóstico de las entradas y salidas del dinero circulante y se constituye en uno de los más importantes, pues nos indica el grado de liquidez de la empresa para cumplir sus obligaciones ante terceros y accionistas. El presupuesto de efectivo es el mecanismo de control más indicado para medir la solvencia de una empresa y su control permite que no exista déficit ni dinero ocioso que no se invierta.

El presupuesto de los estados financieros nos proyecta los resultados de un ejercicio de operaciones en un período determinado.

Es importante tener en cuenta que muchas empresas elaboran sus presupuestos al iniciar sus operaciones, pero no ejercen ningún control sobre su ejecución y sólo al final del año cuando todos los hechos están cumplidos, pretenden comparar unos resultados con unos planes a los cuales no se les aplicó ningún control. El presupuesto para que sea efectivo como mecanismo de control requiere que se esté evaluando su ejecución, implantando correctivos y lo más importante, que sea flexible.

2.2.4.3.2. Datos estadísticos. Este control se realiza a través de tablas y gráficas en donde se compara lo planeado con los resultados obtenidos, generalmente a través de variaciones porcentuales.

2.2.4.3.3. Información y análisis especiales. Tienen por finalidad controlar áreas específicas en las cuales la contabilidad y la estadística no son los mecanismos apropiados de control. La información y análisis se basa en una investigación de los problemas para mejorar costos y utilización de capital.

2.2.4.3.4. Análisis del punto de equilibrio. Es un mecanismo de control gráfico y numérico que indica el volumen de ingresos que cubren los gastos y cual debe ser la cuantía de los ingresos para obtener un determinado porcentaje de utilidad.

2.2.4.3.5. Auditoría operacional. Es la apreciación regular o independiente de las operaciones contables, financieras y administrativas como servicio a la gerencia, por parte del Revisor o unidad de auditoría.

El propósito de la auditoria operacional es verificar y evaluar las operaciones que se realizan en una empresa y elaborar informes que contengan comentarios, conclusiones y recomendaciones.

La auditoria interna esta siendo ampliamente utilizada en la actualidad como un mecanismo de control que asegure a la empresa el cumplimiento de las metas, objetivos y políticas trazadas por la dirección, y la

adhesión de todas las operaciones a los principios de contabilidad y las normas generalmente aceptadas.

Para que una auditoría se pueda realizar con eficiencia se necesita un programa de control interno que le permita al Revisor realizar su trabajo con toda la evidencia y que las pruebas que aplique tengan el alcance suficiente para determinar la veracidad de las operaciones contables, financieras y administrativas.

A continuación y teniendo en cuenta la importancia del control interno en la empresa se establece un programa para Tisa Internacional Ltda., con el fin de salvaguardar los intereses de la entidad.

2.2.4.3.5.1. Control de Efectivo. Comprende los controles para la custodia de los dineros de caja, Caja Menor y bancos, para ello se pueden establecer las siguientes normas y procedimientos:

- Segregación de funciones de recepción y registro en libros de contabilidad, distintos del de caja.

- La apertura de los libros de Caja y bancos y el control de los talonarios de recibos y chequeras estarán a cargo del Revisor Fiscal de la empresa.

- El Revisor Fiscal elaborará un programa de trabajo especifico de Tesorería, estableciendo la periodicidad, para efectuar el control con base en el Informe Diario de Ingresos, observando lo siguiente:

. *Que las Cuentas Bancarias estén autorizadas por la Junta de Socios.*

. *Que los responsables del manejo de los fondos estén debidamente afianzados y sus firmas estén registradas en los bancos.*

. *Que se efectúen conciliaciones mensuales, con las diferentes agencias.*

- *Para la recepción de los ingresos se observará:*

. *Que todo ingreso de Caja esté respaldado por un recibo definitivo.*

. *Que los Recibos de Caja tengan una numeración consecutiva y expresen los siguientes datos: fecha, beneficiario, concepto, valor en números y letras, firmas responsables e imputación contable.*

. *Todos los ingresos diarios se deben consignar integramente a más tardar el día hábil siguiente y en la misma especie que fueron recibidos.*

. *Que los descuentos concedidos correspondan a los porcentajes autorizados.*

- *En la recepción de efectivo por medio de Cheque se debe observar:*

. *Que los Cheques estén girados a nombre de la empresa.*

. *Al respaldo del Cheque se deberá anotar el nombre de la persona que consigna y el número del correspondiente Recibo de Caja.*

. *Cruzar el Cheque para efectos de que puede ser consignado únicamente en cuenta corriente.*

- *Cuando por cualquier circunstancia se anule un Recibo de Caja se debe:*

. *Colocar el sello "ANULADO" en el original y las copias del recibo.*

. *El ejemplar "ANULADO" exceptuando la copia que se dejará en el archivo de cada agencia se adjuntará al Informe Diario de Ingresos.*

- *Con el efectivo existente en las arcas de la empresa se prohibe:*

. *El cambio de Cheques a particulares y empleados sin previa autorización de un funcionario competente.*

. *Utilizar los dineros existentes para cubrir temporalmente gastos de Caja Menor, tomar préstamos para sí o para terceras personas.*

- *Periódicamente se practicarán arqueos de Caja en los cuales se observará:*

. *Se hará en forma sorpresiva.*

. *Se dejará constancia por escrito de los resultados obtenidos.*

. *Debe existir control simultáneo de los valores de Caja, Caja Menor y otros fondos.*

. *El arqueo se realizará en presencia de la persona responsable del manejo de Caja.*

. *Cuando al término del arqueo existiese un faltante, se elevará a cargo del Cajero. En caso de sobrante se le dará ingreso por medio de Recibo de Caja y se contabilizará como un pasivo de la empresa mientras se aclare el origen de los mismos.*

- *Los recibos de Caja provisionales se utilizarán para:*

. *Recaudar abonos que efectúen los representantes comerciales.*

. *Recaudar dineros por entregas a domicilio y fletes por contrapago.*

El recibo provisional contendrá todos los datos y requisitos de un recibo definitivo a excepción de la imputación contable y por cada uno de ellos se elaborará un recibo definitivo para legalizar el ingreso a Caja y la anulación del recibo provisional.

- *En cada agencia funcionará un fondo fijo de Caja Menor, cuya cuantía fijará el Gerente General según el nivel de operaciones de cada una de ellas, para lo cual se deberá observar:*

. *Su constitución se hará por medio de acta, expedida por el Gerente General y su secretaria.*

. *Su renovación se realizará anualmente mediante acta en la cual se consignará si el valor del fondo continua, se aumenta o disminuye y el límite del gasto que se puede efectuar.*

. *El fondo fijo de reintegrará previo el diligenciamiento de la planilla de reembolso de Caja Menor soportada con los respectivos recibos y comprobantes de los mismos, cuando el fondo se haya agotado por lo menos en un 70%.*

- *Para los desembolsos de Caja Menor se debe observar:*

. *Que estén autorizados por el superior inmediato de la persona responsable y soportado por el respectivo recibo.*

. *Los recibos de Caja Menor se deben elaborar en tinta especificando claramente la fecha.*

. *Los documentos que se anexan a la relación de gastos para reintegro deben ser anulados o cancelados una vez se haya girado el Cheque de reembolso.*

El Cheque de reembolso de Caja Menor se girará a nombre del responsable del fondo por la diferencia que haga falta para mantenerlo.

El responsable del manejo de Caja menor será diferente del Cajero. El responsable del fondo deberá llevar un libro auxiliar de Caja Menor.

- Para la consignación de fondos se han establecido los siguientes controles.

. La empresa abrirá dos modalidades de cuenta corriente así: una nacional en la cual se consignarán los recaudos que se realicen en todas las agencias del País y una cuenta de tipo local para aquellas agencias que debido a su magnitud y posición estratégica sean autorizadas por la gerencia general, y en las cuales se consignarán únicamente los giros que se hagan desde la oficina central para constituir un Fondo Rotatorio, contra el cual se girarán los gastos establecidos en el presupuesto.

. La consignación de los fondos se harán únicamente en los bancos que por autorización de la Junta de Socios presten el servicio de Cuenta Corriente a la empresa.

- Para el Egreso de Fondos de las Cuentas Corrientes Bancarias, se observará:

. Los egresos de fondos tienen que ser justificados por el Tesorero, razón por la cual para todo pago elaborará un comprobante de egreso que resume los datos principales de los documentos que generaron la obligación y que son sus aportes.

. *Que los comprobantes de pago tengan prenumeración consecutiva.*

. *Los soportes que amparen, el desembolso efectuado deben cumplir los procedimientos administrativos, referentes a niveles de ordenación y clase de gasto, autorizaciones, cuantías, descuentos de ley con sujeción a las disposiciones legales, administrativas y de control, ingreso a almacén (o la dependencia que haga sus veces), servicios recibidos a satisfacción.*

. *Todo desembolso se realizará por medio de Cheque a excepción de los gastos de Caja Menor, copia del Cheque girado quedará impresa en el comportamiento de pago.*

. *Todo Cheque requiere la firma de por lo menos dos personas que serán autorizadas por la gerencia general, mediante comunicación escrita a cada uno de los afectados.*

. *Las personas autorizadas para firmar los Cheques no podrán delegar esta función y se comunicará al banco que las mismas no tienen facultad para ordenar el cambio de las firmas.*

. *Se prohíbe firmar Cheques en blanco o girados al portador, así como también recibir autorizaciones o poderes para recibir pagos que deba efectuar la tesorería.*

. *Todo Cheque girado debe tener anexos los documentos soportes.*

. *Una de las personas que firma debe verificar la corrección de los documentos que se cancelan.*

. *Antes de proceder a la entrega física del Cheque, se deberá solicitar al beneficiario el documento de identidad y hacer firmar el recibí en el comprobante de pago con el número del documento de identidad.*

. *Efectuado el pago se colocará al comprobante de pago y demás documentos soportes el sello de "CANCELADO".*

- *Cuando se anule un Cheque se deberá:*

. *Recortar la parte del número y el código del banco, el cual se adherirá al talón de la chequera.*

. *El cuerpo del Cheque se lo colocará como soporte del comprobante de pago debidamente anulado.*

. *Si el Cheque ya ha sido registrado en el libro auxiliar de bancos, será cargado nuevamente a la Cuenta Bancaria que afectó el giro.*

- *Cuando por algún motivo se extravíe una Chequera se deberá:*

. *Dar aviso inmediato al banco.*

. *Presentar el correspondiente denuncio penal.*

. *Informar a la ciudadanía por diferentes medios para que se abstengan de aceptar Cheques de la numeración extraviada.*

- *Cuando un beneficiario extravíe un Cheque, para solicitar la expedición de un nuevo se tendrá en cuenta:*

. *Que el beneficiario haya dado aviso por escrito al Tesorero y éste al banco, sobre la pérdida y orden de no pago.*

. *Que el banco certifique no haberlo hecho efectivo y haber tomado nota de la orden de no pago, dada por el Tesorero.*

. *Que el beneficiario haya hecho la denuncia de la pérdida ante autoridad competente.*

- *Con las Notas Crédito que envíe el banco a la tesorería de la empresa se deberá:*

. *Verificar que su valor se encuentre acorde con la operación que corresponde.*

. *Registrar al "DEBE" del Libro Auxiliar de Bancos, pues representa un aviso que hace el banco a la empresa de un abono a la cuenta por conceptos diferentes de las consignaciones.*

. *Anexarlas al Informe Diario de Ingresos.*

- *Con las Notas Débito que envíe el banco a la Tesorería se deberá observar:*

. *Que su valor esté acorde con la operación que corresponde.*

. *Se refrendará por el Tesorero o quien haga sus veces en las agencias y la persona autorizada para firmar los cheques adicional al Tesorero, puesto que constituye un egreso de las Cuentas Bancarias.*

. *La registrará al "HABER" de Libro Auxiliar de Bancos.*

. *Se anexarán al Informe Diario de Ingresos*

2.2.4.3.5.2. Control de Cuentas por Cobrar, Ingresos por Servicios y Cobranzas. El control interno de las Cuentas por Cobrar, los Ingresos por Servicios y las Cobranzas tienen por objetivo:

- *Determinar la validez de las Cuentas por Cobrar.*

- *Determinar y probar la legitimidad de las deudas a cargo de las personas relacionadas con la empresa.*

- *Determinar su correcta presentación en los Estados Financieros y la uniformidad de su registro.*

- *La valuación y probabilidad de cobro.*

- *Determinar la provisión para deudas malas.*

- *Determinar la eficiencia de la sección de cobranzas.*

Para lograr los objetivos del Control Interno en los aspectos relacionados se pueden establecer los siguientes controles y procedimientos.

- *Segregar las funciones de recepción de efectivo, facturación de flete y cobranzas.*

- *Segregación de las funciones de aprobación de un crédito con las de facturación del flete y el Auxiliar de Cuentas por Cobrar.*

- *El aforo de las mercancías se efectuará únicamente con las Cartas de Porte debidamente autorizadas y visadas por el Cajero, cuando el pago sea en efectivo.*

- *Para la prestación del servicio a Crédito se observará:*

. *Que el usuario presente el formulario de solicitud de crédito.*

. *Que el crédito esté autorizado por el agente de la respectiva ciudad.*

. *Que la facturación del flete se realice en una Carta de Porte a crédito, prenumerada consecutivamente.*

- *Las Notas Crédito que la empresa envíe a un cliente informando la disminución de su deuda, deberán:*

. *Ser aprobadas por el agente de cada ciudad.*

. *Corresponder a los descuentos e incentivos establecidos por la empresa.*

. *Contabilidad controlará el consecutivo numérico de las Cartas de Porte, y las Notas Crédito, cerciorándose que estén debidamente respaldadas.*

- *Para el registro de Cuentas por Cobrar se deberá observar:*

. *Que la persona encargada de llevar el libro de Cuentas por Cobrar sea distinta a la que facture el flete y la que realice la cobranzas.*

. *Se llevará una cuenta control y una tarjeta para cada cliente, y su registro lo hará: para el primer caso el Contador y para el segundo caso el Auxiliar de Contabilidad. Se debe verificar mensualmente que la sumatoria de los saldos de cada cliente sea igual al saldo de la cuenta control.*

. *El registro en las tarjetas del cliente estará soportado por las Cartas de Porte a crédito y contrapago y los recibos de Caja debidamente autorizados.*

. *Mensualmente se debe preparar un análisis de las Cuentas por Cobrar clasificándolas por vencimientos, con el fin de determinar el valor de la provisión para protección de cartera.*

. *Periódicamente se realizarán confirmaciones de saldos por parte del Revisor Fiscal a través de la circularización de Cuentas por Cobrar por muestreo. En la solicitud debe especificarse que la respuesta debe ser entregada en sobre sellado al Revisor Fiscal de la entidad.*

- *Para el cobro de las deudas a favor de la empresa y su recaudo efectivo se deberá:*

. *Segregar las funciones del Cajero con relación a las de facturación de flete y el auxiliar de Cuentas por Cobrar.*

. *Mensualmente se elaborarán las Cuentas de Cobro a clientes, donde se incluyan los créditos concedidos entre el primero y el treinta del mes inmediatamente anterior y se anexarán los cumplidos del servicio firmados por el destinatario.*

. *La Cuenta de Cobro debe ser prenumerada y contendrá los siguientes datos: Nombre del cliente, fecha de facturación, intervalo de tiempo por el cual se cobra el servicio, relación de las Cartas de Porte con su valor y fecha, valor total en número y letras, plazo de pago, porcentajes de descuento por pronto pago y firma de los responsables.*

- *En los cinco días siguientes a su elaboración serán enviadas a cada*

cliente.

- En cada Cuenta de Cobro se colocará la leyenda "si su pago es en cheque favor girar cheque cruzado a nombre de Tisa Internacional Ltda.".

- En caso de que los cheques que se reciben, no estén cruzados, el Tesorero inmediatamente los endosará con la leyenda "UNICAMENTE PARA CONSIGNAR EN LA CUENTA DE LA EMPRESA".

2.2.4.3.5.3. Control de propiedad planta y equipo. Son los procedimientos de control con que debe contar una empresa para proteger y salvaguardar los activos representados en propiedad planta y equipo.

Las normas de control interno que la empresa puede establecer y que son las generalmente aceptadas son:

- Se llevarán registros auxiliares por cada activo y su depreciación acumulada, los cuales serán conciliados periódicamente con la cuenta control y constatado con los inventarios físicos.

- En los registros auxiliares de cada activo fijo se deberá:

. Registrar el valor del activo del costo de adquisición, según el principio de valuación al costo.

. Registrar el valor que resulte al aplicar los ajustes integrales por

inflación a cada activo.

. Registrar el valor de las adiciones y mejoras a los activos fijos.

- Las adiciones y mejoras constaran en una acta suscrita por el Revisor Fiscal, el Contador y el Subgerente Financiero Comercial para efectos de su autorización y registro contable conforme a las normas legales.

- La depreciación se hará por el método de la linea recta y la base será el costo del activo incluido los valores resultantes de aplicar los ajustes integrales por inflación.

- La reparación y mantenimiento de activos fijos deberán estar autorizados por el Subgerente Financiero Comercial para efectos de realizar los desembolsos.

- Para efectos de diferenciar una adición a un activo fijo de los gastos de reparación y mantenimiento se tendrá en cuenta:

. La adquisición de elementos que vayan a reemplazar las piezas obsoletas de un equipo y la contratación de servicios técnicos para el mantenimiento de los mismos, se consideran gastos de reparación y mantenimiento.

. La adquisición de elementos adicionales que representen un requisito indispensable para poner en funcionamiento un activo o aquellos que

diversifiquen el servicio de los mismos, se consideran adiciones y mejoras de un activo.

- La valuación de los activos fijos se realizarán de acuerdo al artículo 48 del Decreto 2160 de 1986.

- Se llevará un control de propiedad planta y equipo por responsables de elementos recibidos, para ello se abrirá una tarjeta por cada persona que reciba activos fijos bajo su responsabilidad.

- En cada tarjeta de Propiedad Planta y Equipo, se especificará:

. Nombre del responsable de los elementos.

. Dependencia donde se localizan los elementos.

. Cantidad, referencia, descripción, valor unitario, valor parcial y valor total de los elementos entregados.

- En cada tarjeta de Propiedad Planta y Equipo se registrará:

. Los elementos entregados a nombre de la persona responsable, soportada por una orden de suministro firmada por el Subgerente Administrativo y como "RECIBI", el responsable del activo.

. Los elementos que son retirados y por lo tanto dejan de estar a cargo de la persona que los recibió, soportados en una orden de alta,

firmada por el Subgerente Administrativo y como "ENTREGO" el responsable del activo.

- *Las novedades de Propiedad Planta y Equipo deberán comunicarse por escrito y registrarse inmediatamente en la cuenta general y los registros auxiliares, así como también en las tarjetas de control de activos por personas responsables de los mismos.*

- *Para el Control de los Bienes de propiedad Planta y Equipo se deben etiquetar con una placa, de tal forma que facilite su conteo físico e identificación en la tarjeta de control.*

- *Todos los activos de la empresa deben estar debidamente asegurados contra incendio, robo y accidente para el caso de Vehículos y Equipo de Transporte.*

- *Toda transferencia, traslado o venta de activos fijos deberá ser autorizada por el Gerente General a petición del Subgerente Administrativo.*

- *Se llevará un control de los activos en desuso, para determinar la posibilidad de su futura utilización en las operaciones de la empresa o proceder a su enajenación con el fin de evitar que genere ingresos gravables por efecto de los ajustes integrales por inflación.*

2.2.4.3.5.4. Control Interno para Anticipos. *Hace referencia a los controles necesarios para evaluar los avances hechos a empleados para*

viáticos y a los conductores para llevar a cabo los recorridos de las rutas. "TISA INTERNACIONAL LTDA", puede establecer para tal efecto los siguientes controles:

- Todo anticipo debe ser autorizado por una persona competente.

- Los anticipos concedidos y los legalizados deberán registrarse en un libro auxiliar para cada persona que se concedan.

- Mensualmente se debe conciliar los saldos de los libros auxiliares con la cuenta control.

- Los anticipos realizados a empleados para que cumplan comisiones de servicios, se otorgarán únicamente cuando se lleven a cabo en un sitio diferente a la sede habitual de su trabajo y se legalizarán con la relación de gastos y los documentos soportes.

- Los anticipos realizados a terceros (conductores de furgones afiliados) se harán teniendo en cuenta los gastos en que se incurren par cada viaje según estudios preliminares y se legalizarán con los documentos soportes de los gastos realizados con los anticipos otorgados.

- Para la legalización de los anticipos se debe verificar que los gastos soportados por los documentos que presente la persona a quien se le concedió anticipo, no superen el valor del mismo.

- *Los anticipos concedidos a técnicos y contratistas que no tengan relación directa con la empresa, se otorgarán únicamente por el valor de los viáticos y gastos de viaje y su legalización se realizará en el momento en que se le cancele el valor total del servicio.*

- *Cuando por cualquier circunstancia el valor legalizado de un anticipo sea menor al avance inicial, la diferencia deberá ser reintegrada inmediatamente, en caso de no ser posible se llevará a la cuenta Deudores Varios (empleados) y se exigirá su reintegro por descuento de nómina.*

- *Cuando por cualquier circunstancia el valor legalizado de un anticipo sea mayor al avance inicial, los empleados o conductores de furgones afiliados deberán justificar el exceso del gasto, el cual para ser reintegrado deberá ser autorizado por una persona competente.*

2.2.4.3.5.5. Control para Cuentas por Pagar, Acreedores Varios, Compras y Gastos. Hace referencia a los controles necesarios para el manejo de obligaciones contraídas con terceros. Para tal efecto la empresa puede establecer los siguientes controles:

- *La persona que realiza los pedidos debe ser diferente a la que realiza los registros contables, recibe la mercancía y a la que despacha los suministros a las agencias.*

- *Las adquisiciones serán siempre soportadas con una orden de compra y con base en tres (3) cotizaciones.*

- *Las personas autorizadas para firmar órdenes de compra serán: En Pasto, Cali y Bogotá el respectivo agente, siempre y cuando las cuantía no exceda de cien mil pesos ($100.000); los de mayor cuantía deberán ser autorizados por el Subgerente Financiero Comercial.*

- *Los proveedores de la empresa serán notificados de las firmas autorizadas que pueden ordenar compras en la empresa y de los cambios de las mismas, cuando el empleado deje de pertenecer a la empresa o sea cambiado del cargo que le compete la autorización.*

- *Para el registro contable de las adquisiciones tanto a crédito como a contado, se deberá comparar:*

. *Los precios y condiciones de la factura contra las órdenes de compra.*

. *Las cantidades facturadas contra las órdenes de compra.*

. *Los cálculos aritméticos.*

- *Se llevará un registro auxiliar por cada acreedor, el cual se conciliará periódicamente con la cuenta control y el saldo de la misma en el Libro Mayor.*

- *Para el registro de Cuentas por Pagar y Acreedores Varios, contabilidad deberá exigir el informe de recepción de los artículos o el acta de recibo de los servicios prestados para tener evidencia por*

parte de una persona responsable, del hecho económico que se registra. La norma anterior también es aplicable para las adquisiciones que se realizan de contado.

- La adquisición de activos fijos debe ser autorizada por el Subgerente Financiero Comercial.

- Los desembolsos por Cuentas por Pagar, deben estar debidamente documentados, de tal forma que demuestren la evidencia del bien o servicio que se cancela.

- Los documentos soportes de una obligación se anexarán al comprobante de pago y una vez hecho éste se les colocará el sello "CANCELADO".

- Los aportes para fiscales se liquidarán mensualmente con base a la nómina y se cancelarán oportunamente.

- Para la Retención en la Fuente se tendrá en cuenta:

. Que se haga cada vez que se efectué un pago o abono en cuenta gravada con esta obligación.

. Mensualmente el Tesorero de la oficina principal elaborará la declaración de Retención de la Fuente en los formatos oficiales diseñados para tal efecto, en donde incluirá las retenciones efectuadas en todas las agencias de la empresa; la cual será presentada ante la administración de impuestos o en los Bancos autorizados por la misma

para hacerlo.

. Mensualmente se consignarán los valores retenidos en la respectiva administración de impuestos o en los Bancos autorizados por la misma, dentro de los plazos fijados en el mes siguiente a aquel en el cual se realizó el pago o abono en cuenta.

. Antes del término para declarar, el Contador elaborará y presentará la relación de los recibos de pago correspondientes a las consignaciones efectuadas durante el año, anexando fotocopias de las mismas.

. Anualmente y antes del plazo fijado del año siguiente a aquel que se practicó la retención, contabilidad elaborará y expedirá a los proveedores los certificados de retención en la fuente practicadas por la empresa.

- El control de los elementos disponibles en la empresa se hará con base a documentos de entrada y salida de los mismos, para lo cual se debe verificar:

. Que las órdenes de ingreso sean igual a la factura de Compra.

. Que la orden de suministro sea igual al pedido debidamente autorizado.

2.2.4.3.5.6. Control Interno para Prestaciones Sociales. *Hace*

referencia a las normas tendientes a procurar la correcta liquidación, registro y oportuna cancelación de las prestaciones sociales a los empleados de la empresa, con el propósito de presentar correctamente los pasivos por estos conceptos en los estados financieros y evitar problemas legales que ocasionen erogaciones no previstas.

Los controles que la empresa puede establecer para tal efecto pueden ser:

- *Mensualmente se debe liquidar la Provisión para Prestaciones Sociales, con base a la nómina mensual de empleados y su valor se registrará en la cuenta "PROVISION PARA PRESTACIONES SOCIALES".*

- *Se llevará una tarjeta de control del personal por cada empleado, en la cual se registrará las fecha de ingreso, el valor del sueldo, los incrementos del sueldo, la fecha en que el empleado debe salir a disfrutar de sus vacaciones, fecha en la cual le concede vacaciones, licencias remuneradas y no remuneradas, fecha y valor de las dotaciones suministradas, fecha y valor de las primas, e interés a las cesantías canceladas y liquidación anual de cesantías.*

- *Para el pago de prestaciones sociales, se tendrá en cuenta los calendarios y condiciones establecidas por el Código Sustantivo del Trabajo.*

- *La liquidación de las Prestaciones Sociales, contratos de trabajo e indemnizaciones, serán efectuadas por el Jefe de Personal y*

refrendados por el Revisor Fiscal.

2.2.4.3.5.7. Control Interno para Gastos Pagados por Anticipado. El control para este rubro tiene por objeto determinar la correcta presentación de los Gastos Pagados por Anticipado en los Estados Financieros, determinando la parte que corresponde a los activos y a los gastos.

Para dar cumplimiento al anterior objetivo la empresa puede adoptar los siguientes controles:

- Llevar libros auxiliares por cada gasto pagado por anticipado donde se registrará, el valor de los gastos constituidos mediante pólizas de seguros, contratos de arrendamiento, publicidad, etc.; así como también la amortización proporcional a medida que se vayan causando.

- Mensualmente se conciliarán los saldos de los libros auxiliares con la cuenta control.

- La constitución de Gastos Pagados por Anticipado deberán ser autorizados por una persona competente.

- Cuando por algún motivo se dé por terminado un contrato que constituya un gasto pagado por anticipado, se debe solicitar el reintegro de la parte proporcional que falta por causarse.

- La amortización de los Gastos Pagados por Anticipado debe hacerse

mensualmente con el objeto de presentar los saldos reales que representan dicho activo y determinar el valor de las partidas que deben llevarse a gastos.

2.2.4.3.5.8. Control Interno para Ingresos, Costos y Gastos. El control de estos rubros tiene por objeto determinar si los ingresos, costos y gastos registrados en los libros de contabilidad corresponden al periodo en que se causen, se presentan adecuadamente en el Estado de Resultados y si guardan una relación adecuada con los ingresos y el sistema presupuestal.

La empresa para tal efecto puede establecer los siguientes controles:

- Los ingresos, costos y gastos se registrarán por el sistema de causación, con base en los Manifiestos del Conductor enviados por cada agencia y los comprobantes de gastos de la empresa.

- Se deben investigar los pagos efectuados a los directivos de la empresa por concepto de salarios, honorarios, viáticos, gastos de representación, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, transporte, etc., para determinar y comprobar si están debidamente autorizados.

- Se deben segregar y presentar por separado en el Estado de Resultados los ingresos operacionales y los otros ingresos.

- Para los descuentos a los servicios de transporte, se debe:

. *Determinar las políticas de la compañía a cerca de las rebajas sobre la prestación del servicio.*

. *Comparar porcentualmente los descuentos sobre ventas, con las ventas brutas del período y con el año anterior. Si hubieren diferencias representativas el Jefe de Mercadeo debe explicar tal hecho.*

- *Los descuentos sobre ventas deben presentarse por separado en el Estado de Resultados para analizar la razonabilidad de los mismos.*

- *Se debe investigar y revisar los conceptos del los ingresos no provenientes de las operaciones normales de la Empresa, con el fin de identificar las periodicidad de los mismos y en cuanto sea posible asimilarlos a los ingresos operacionales para planificarlos, obteniendo el mejor provecho de ellos.*

- *Se debe investigar todas las partidas que se registren al "DEBE" de los ingresos o al "HABER" de los egresos para verificar si corresponden única y exclusivamente a asientos de cierre o de corrección.*

- *Se llevará registro individual de los ingresos que se obtengan de contado, crédito y contrapago.*

- *Se debe revisar que las relaciones diarias de ventas que expida el Jefe de Mercadeo, se lleven a "Ingresos por Distribuir" y que se vayan causando para llevarlos a "Ingresos" con base los despachos relacionados en los manifiestos del conductor.*

- Se debe verificar que no se lleven a "Ingresos", los dineros provenientes de la venta de Activos Fijos.

- Todo gasto debe hacerse con autorización de una persona competente, previa disponibilidad presupuestal.

- Se llevará un libro de ejecución presupuestal donde se registren todos los gastos debidamente autorizados y se presentará mensualmente el Estado de Ejecución Presupuestal.

- Se constituirá un Fondo Rotatorio en las agencias de Cali y Bogotá, las cuales dispondrán mensualmente de una suma de dinero previamente presupuestada, que será transferida desde la oficina principal y se deberá manejar conforme a las disposiciones que expida la Gerencia General, las Subgerencias Administrativas y Financiera Comercial y la Tesoreria General.

- Los gastos que se ejecuten se contabilizarán según el concepto al cual pertenezcan de acuerdo al plan de cuentas de la empresa y se registrarán en cuentas auxiliares, las cuales se conciliarán mensualmente con la Cuenta Control y el saldo que presente en al fecha el Libro Mayor.

3. REESTRUCTURACION FINANCIERA

El estudio de las finanzas de una empresa se basa en las proyecciones financieras y el análisis de los Balances y el Estado de Resultados, con el fin de tomar decisiones acertadas para el manejo empresarial.

Para que el análisis financiero del Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas sea objetivo, se necesita producir los mencionados estados financieros conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados, los cuales buscan presentar la situación económica y financiera de un negocio con cifras reales, debidamente clasificadas según la naturaleza de los conceptos de las cuentas que se presenten.

En la evolución del análisis financiero se ha tomado como base la contabilidad de una empresa, de allí la preocupación del Estado por reglamentarla. Actualmente los críticos de la contabilidad expresan la necesidad de darle un vuelco total al análisis financiero utilizando como herramienta los indicadores económicos del Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo (B/C) con base al flujo de fondos y los presupuestos,que se confeccionan con los criterios de rentabilidad, liquidez y riesgo

financiero desde el punto de vista económico.

En la práctica, el análisis financiero con base en las cifras suministradas por la contabilidad es utilizada para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes grupos de los Estados Financieros y observar los cambios presentados por las distintas operaciones de la empresa y con base en ellas tomar decisiones para el siguiente ejercicio o período de operaciones. Por su parte el análisis financiero basado en los indicadores económicos busca la consecución de fondos para financiar las operaciones del futuro.

Analizando los dos puntos de vista del análisis financiero, la diferencia radica en el pasado y el futuro de las operaciones de la empresa. La contabilidad analiza los hechos económicos clausurados y las finanzas según la concepción moderna, debe ser el estudio del futuro. Los dos criterios son ampliamente aceptados y ya se tienen en cuenta las precauciones para el análisis de sus resultados, razón por la cual en la reestructuración financiera de "TISA INTERNACIONAL LTDA.", se van a tratar: la parte contable y el análisis financiero con base en los estados financieros, las proyecciones financieras y el flujo de fondos, con el fin de combinar los dos criterios vigentes en esta materia.

3.1. SISTEMA CONTABLE

Transporte Internacional Sudamericano se encuentra inscrita en el Registro Mercantil, tiene establecimientos de comercio en varias

ciudades del País y se anuncia al público por los medios publicitarios existentes, cumpliendo así las especificaciones legales que le dan la calidad de comerciante como persona jurídica; en consecuencia el artículo 19, numeral 3 del C.C., exige que se lleve la contabilidad conforme a las prescripciones legales.

El decreto 2160 de 1986, reglamenta la contabilidad mercantil y expide las normas de contabilidad generalmente aceptadas, estableciendo en su artículo primero las cualidades de la información contable, que al pie de la letra dice: "Los comerciantes deberán conformar su contabilidad y estados financieros de tal manera que la información contable sea confiable, útil, comprensible, íntegra, objetiva, lógica, oportuna, razonable y verificable".

El decreto 2553 de Diciembre 31 de 1987, modifica el decreto 2160 de 1986, especialmente los artículos 7° y 14, referente a las normas contables básicas que enuncian los principios de contabilidad, de la misma manera modifica parcialmente los artículos 34, 60, 68, 71 y 91 y deroga los artículos 41, 42 y 43, quedando vigentes la mayoría de las reglamentaciones del decreto 2160 de 1986.

La Reforma Tributaria contenida en la ley 75 de 1986 en sus artículos, 28 y 29, habla de los componentes inflacionarios y le da facultades al ejecutivo para implantar el sistema de ajustes integrales por inflación, lo cual se adoptó con el Decreto 2687 de 1988. En 1990, la ley 49 de la Reforma Tributaria, le da facultades al ejecutivo para reformar el Decreto 2687 de 1988 y el 4 de julio de 1991 sanciona el

Decreto 1744 que modifica el Estatuto Tributario en lo referente a los ajustes integrales por inflación.

El 30 de diciembre de 1991, el Gobierno Nacional expide los decretos 2911 y 2912, los cuales cambian las normas implantadas por el Decreto 1744 de 1991.

El decreto 2911, sustituye el titulo V del libro primero del Estatuto Tributario que se refiere al sistema de Ajustes Integrales por Inflación.

El decreto 2912 reglamenta el sistema de Ajustes Integrales por Inflación para efectos contables.

El sistema de contabilidad propuesto para Tisa Internacional Ltda. se base en las normas vigentes de los mencionados Decretos.

3.1.1. Catálogo y Manual de Cuentas. *La empresa requiere de una guía para organizar la contabilidad y hacer los registros de las operaciones según sus necesidades. En el manual se encuentra la representación y manejo de las cuentas y en el Catálogo, un listado ordenado y codificado según la clasificación generalmente aceptada.*

3.1.1.1. Catálogo de Cuentas. *El plan de cuentas se establece con códigos que las identifiquen, con los grupos, subgrupos, cuentas principales y cuentas auxiliares del Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos, Egresos y Orden. El código del catálogo de cuentas consta de*

cinco dígitos: el primer dígito del código, representa el grupo; el segundo, el subgrupo; el tercero, la cuenta principal y los dos últimos, las cuentas auxiliares; así:

1. ACTIVO

1.1. ACTIVO CORRIENTE

1.1.1. CAJA

1.1.1.01 Caja General

1.1.1.02 Caja Menor

1.1.2. BANCOS

1.1.2.01. Banco...

1.1.2.02. Banco ...

1.1.2.03. Banco ...

1.1.3. INVERSIONES TEMPORALES

1.1.3.01. Aportes en otras sociedades

1.1.3.02. Acciones

1.1.3.03. Bonos

1.1.3.04. Cédulas de capitalización

1.1.3.05. Certificados de depósito a término

1.1.3.06. Otras inversiones temporales

1.1.4. CUENTAS POR COBRAR

1.1.4.01. Contrapagos

1.1.4.02. Créditos

1.1.5. DEUDORES VARIOS

1.1.5.01. Administración de Impuestos (Rete fuente).

1.1.5.02. Socios

1.1.5.03. Empleados

1.1.5.04. Afiliados

1.1.6. PROVISION CARTERA

1.1.7. ANTICIPOS

1.1.7.01. Empleados

1.1.7.02. Afiliados

1.1.7.03. Otros

1.1.8. GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO

1.1.8.01. Arrendamiento

1.1.8.02. Impuestos

1.1.8.03. Seguros

1.1.8.04. Intereses

1.1.8.05. Publicidad

1.1.8.06. Otros Gastos Pagados por Anticipado

1.2. ACTIVO NO CORRIENTE

1.2.1. INVERSIONES A LARGO PLAZO

1.2.2. DEUDORES VARIOS A LARGO PLAZO

1.2.3. GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO A LARGO PLAZO

1.3. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

1.3.1. TERRENOS

1.3.2. CONSTRUCCIONES EN CURSO

1.3.3. EDIFICIOS

1.3.4. MUEBLES Y ENSERES

1.3.5. EQUIPO DE OFICINA

1.3.6. HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS

1.3.7. EQUIPO DE COMPUTACION

1.3.8. VEHICULOS

1.3.9. EQUIPO DE TRANSPORTE

1.3.10. DEPRECIACION ACUMULADA

1.3.10.01. Edificios

1.3.10.02. Muebles y Enseres

1.3.10.03. Equipo de Oficina

1.3.10.04. Herramientas y Accesorios

1.3.10.05. Equipo de computación

1.3.10.06. Vehiculos

1.3.10.07. Equipo de Transporte

1.4. OTROS ACTIVOS

1.4.1. TERRENOS NO UTILIZADOS

1.4.2. MUEBLES EN DESUSO

1.5. ACTIVO DIFERIDO

1.5.1. GASTOS DE CONSTRUCCION

1.5.1.01. Decoración

1.5.1.02. Legales

1.5.2. GASTOS DE INVESTIGACION

1.5.3. PAPELERIA Y UTILES DE ESCRITORIO

1.5.4. MATERIALES Y SUMINISTROS

2. PASIVO

2.1. PASIVO CORRIENTE

2.1.1. SOBREGIROS BANCARIOS

2.1.1.01. Banco ...

2.1.1.02. Banco ...

2.1.2. OBLIGACIONES BANCARIAS

2.1.2.01. Banco ...

2.1.2.02. Banco ...

2.1.3. ACREEDORES VARIOS

2.1.3.01. Retención en la Fuente por Pagar

2.1.3.02. Proveedores

2.1.3.03. Afiliados

2.1.3.04. Aportes Para Fiscales

2.1.3.05. Juzgados

2.1.3.06. Cooperativas

2.1.3.07. Otros Acreedores

2.1.4. DEPOSITOS Y ANTICIPOS POR DISTRIBUIR

2.1.4.01. Por fletes

2.1.4.02. Por seguros

2.1.4.03. Por domicilios

2.1.5. GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR

2.1.5.01. Gastos de personal

2.1.5.02. Servicios públicos

2.1.5.03. Arrendamiento

2.1.5.04. Intereses

2.1.5.06. Otros Gastos

2.1.6. IMPUESTOS POR PAGAR

2.1.7. DIVIDENDOS POR PAGAR

2.1.8. PRESTACIONES SOCIALES POR PAGAR

2.1.8.01. Cesantías (porción corriente)

2.1.8.02. Interés sobre Cesantía

2.1.8.03. Prima de Servicios

2.1.8.04. Vacaciones

2.1.8.05. Extra Legales

2.2. PASIVO A LARGO PLAZO

2.2.1. OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO

2.2.2. HIPOTECAS POR PAGAR

2.2.3. CESANTIAS CONSOLIDADAS

2.3. PASIVOS DIFERIDOS Y PROVISIONES

2.3.1. INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO

2.3.2. PROVISION PARA PRESTACIONES SOCIALES

2.3.2.01. Cesantías

2.3.2.02. Interés sobre cesantías

2.3.2.03. Prima de Servicios

2.3.2.04. Vacaciones

2.3.2.05. Extra Legales

3. PATRIMONIO

3.1. APORTES SOCIALES

3.1.1. CAPITAL

3.1.1.01. Socio A

3.1.1.02. Socio B

3.1.1.03. Socio C

3.2. SUPERAVIT

3.2.1. RESERVAS

3.2.1.01. Reserva Legal

3.2.1.02. Reserva Estatutaria

3.2.1.03. Para Protección de Encomiendas

3.2.2. REVALORIZACION DEL PATRIMONIO

3.2.3. UTILIDADES POR DISTRIBUIR

3.2.3.01. Utilidad (pérdida) Acumulada

3.2.3.02. Utilidad (pérdida) del Ejercicio

3.2.4. PERDIDA DEL EJERCICIO

3.2.5. PERDIDAS Y GANANCIAS

4. INGRESOS

4.1. INGRESOS OPERACIONALES

4.1.1. INGRESOS POR SERVICIOS

4.1.1.01. Cuotas de Afiliación

4.1.1.02. Cuota de Administración

4.1.1.03. Producido Vehículos Propios

4.1.1.04. Domicilios

4.1.1.05. Seguros

4.1.1.06. Comisiones por Giros

4.1.2. CORRECCION MONETARIA

4.1.3. INGRESOS POR CORRECCION MONETARIA

4.2. INGRESOS NO OPERACIONALES

4.2.1. INGRESOS FINANCIEROS

4.2.2. APROVECHAMIENTOS

4.2.3. DESCUENTOS GANADOS

4.2.4. RECUPERACION DE CARTERA CASTIGADA

4.2.5. INGRESOS POR VENTAS DE ACTIVOS FIJOS

4.2.6. OTROS INGRESOS

5. GASTOS Y COSTOS

5.1. GASTOS OPERACIONALES

5.1.1. GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS

5.2.1.01. Sueldos

5.2.1.02. Comisiones

5.2.1.03. Horas extras

5.2.1.04. Auxilio de Transporte

5.2.1.05. Bonificaciones

5.2.1.06. Cesantías

5.2.1.07. Intereses sobre Cesantias

5.2.1.08. Prima de Servicios

5.2.1.09. Vacaciones

5.2.1.10. Prestaciones extralegales

5.1.1.11. Aportes para Fiscales

5.1.1.12. Dotación para Empleados

5.1.1.13. Gastos de Representación.

5.1.1.14. Honorarios

5.1.1.15. Transportes y Acarreos

5.1.1.16. Entregas a Domicilio

5.1.1.17. Publicidad

5.1.1.18. Servicios públicos

5.1.1.19. Mantenimiento de Activos

5.1.1.20. Aseo

5.1.1.21. Papelería y Utiles

5.1.1.22. Descuentos

5.1.1.23. Cafetería

5.1.1.24. Arrendamiento

5.1.1.25. Seguros

5.1.1.26. Impuestos

5.1.1.27. Indemnizaciones

5.1.1.28. Depreciación de Activos

5.1.1.29. Provisión Cartera

5.1.1.30. Gastos de Investigación

5.1.1.31. Otros Gastos

5.1.2. GASTOS DE VEHICULOS PROPIOS

5.1.2.01. Sueldos

5.1.2.02. Horas extras

5.1.2.03. Auxilio de transporte

5.1.2.04. Cesantías

5.1.2.05. Intereses sobre Cesantías

5.1.2.06. Prima de Servicios

5.1.2.07. Vacaciones

5.1.2.08. Aportes para Fiscales

5.1.2.09. Combustibles y Lubricantes

5.1.2.10. Viáticos y Gastos de Viaje

5.1.2.11. Peajes

5.1.2.12. Mantenimiento y Reparación

5.1.2.13. Llantas y Neumáticos

5.1.2.14. Cargue y Descargue

5.1.2.15. Reaforos y trasbordos

5.1.2.16. Seguros

5.1.2.17. Impuestos

5.1.2.18. Depreciación Vehiculos

5.1.2.19. Otros Gastos

5.1.3. GASTOS FINANCIEROS

5.1.3.01. Comisiones

5.1.3.02. Intereses

5.1.3.03. Otros Servicios

5.1.4. GASTOS POR AJUSTES INTEGRALES POR INFLACION

5.2. OTROS EGRESOS

6. CUENTAS DE ORDEN Y ORDEN POR CONTRA

6.1. CUENTAS DE ORDEN

6.2. CUENTAS DE ORDEN POR CONTRA

3.1.1.2. Manual de Cuentas. Describe el manejo de las cuentas relacionadas en el catálogo según las normas, generalmente aceptadas, expedidas por el Decreto 2160 de 1986 así:

ACTIVO

Este grupo representa los bienes y derechos apreciables en dinero que son de propiedad de la empresa. El Activo de una empresa se clasifica de acuerdo a su disponibilidad de la siguiente forma.

ACTIVO CORRIENTE

Este subgrupo representa los bienes y derechos apreciables en dinero que son propiedad de la empresa y pueden convertirse en efectivo en un período de un año como máximo y está conformado por las siguientes cuentas:

CAJA

Representa el valor que la empresa tienen en sus arcas como monedas, billetes, cheques y cualquier medio de cambio que la entidad acepte para sus operaciones.

Se debita por:

- *Por los valores producto de prestación del servicio a contado.*
- *Pagos efectuados por los Clientes*
- *Aportes a Capital en efectivo.*
- *Ventas de Contado de Activos Fijos*
- *Por el dinero recibido por cualquier otro concepto.*

Se Acredita por:

- *Las consignaciones efectuadas en los bancos*
- *Los pagos que se realicen por Caja Menor*
- *Por los faltantes presentados al efectuar arqueos de Caja.*

Su saldo es Débito y representa el dinero disponible que se ha recaudado por recibo definitivo y aun no se ha depositado en las cuentas bancarias.

BANCOS

Representa los valores que han sido consignados en las diferentes entidades bancarias o que éstos nos han abonado por cualquier concepto.

Se debita por:

- *Las consignaciones efectuadas en los bancos*
- *Notas Crédito abonadas por el banco a las Cuentas Corrientes de la empresa*

Se acredita por:

- *Los cheques girados contra la Cuenta Corriente.*
- *Las Notas Débito cargadas por el banco a la Cuenta Corriente por servicios bancarios y cheques devueltos.*

Su saldo es normalmente débito y representa el dinero que posee la empresa en las Cuentas Bancarias disponibles para gastar.

INVERSIONES TEMPORALES

Representa los valores que la empresa tiene invertido en otras compañías, como en: bonos, cédulas, certificados de depósito a término y otros títulos valores que puedan convertirse en efectivo en un período máximo de una año.

Se debita por:

- *La Compra o adquisición de titulos*
- *Los rendimientos que produzcan las inversiones*

Se acredita por:

- *La venta o retiro de los títulos valores*
- *Pérdida o disminución de las inversiones temporales.*

Su saldo débito representa los titulos valores que posee la empresa

realizables a corto plazo.

CUENTAS POR COBRAR

Son los valores que la empresa debe cobrar a sus clientes por concepto de la prestación del servicio a crédito y Contrapago.

Se debita por:

- El transporte de encomiendas a crédito y Contrapago según Carta de Porte.

- La devolución de cheques recibidos como abono o cancelación de créditos o contrapagos contabilizados.

Se acredita por:

- Los pagos que realicen los clientes según Recibo de Caja.
- Los descuentos y rebajas en la prestación del servicio a Crédito según Nota Crédito.
- La anulación de la Carta de Porte al cancelarse la utilización del servicio.
- La cancelación del Cuentas por Cobrar contra Provisión Cartera por considerar incobrables.

Su saldo es débito y representa los valores pendientes de Cobro por los Créditos y Contrapagos.

Representa el dinero que la empresa debe cobrar por conceptos diferentes a la prestación del servicio; incluye a empleados, afiliados y particulares por concepto de préstamos, anticipos y responsabilidades entre otros.

Se debita por:

- *Los préstamos otorgados a empleados, afiliados y a terceros.*
- *La legalización de los anticipos otorgados a los propietarios de vehículos afiliados.*
- *Por los faltantes de encomiendas con cargo a empleados.*
- *Por los faltantes de efectivo con cargo a empleados.*
- *Por la pérdida de Activos con cargo a empleados.*
- *Por la retención en la fuente efectuada sobre servicios prestados y otros conceptos.*
- *Por los saldos rojos de los furgones afiliados.*
- *Por la venta a crédito de Activos de la empresa.*

Se acredita por:

- *Los pagos totales o parciales según Recibo de Caja*
- *Por la compensación de los saldos Negros de los furgones afiliados con los saldos Rojos.*
- *Por la Retención de la Fuentes Cancelada contra el Impuesto de Renta y Complementarios, causada al finalizar el período.*

Representa los valores girados a empleados, afiliados o contratistas como anticipos para gastos, los cuales se legalizan con los soportes que originan el egreso y se registran como gastos o deudores según la naturaleza del anticipo.

Se debita por:

- *Los valores entregados a los conductores para gastos de transporte.*
- *Los valores entregados a los vendedores para gastos de viaje.*
- *Los valores entregados a los funcionarios para que cumplan comisiones de servicio.*
- *Los valores entregados a contratistas.*

Se acredita por:

- *La legalización de los anticipos para llevarlos a la cuenta Gastos de Vehículos Propios, de administración y servicios o Deudores Varios según la naturaleza del anticipo legalizado.*
- *Por los reintegros totales o parciales de los anticipos otorgados.*

Su saldo es débito y representa los dineros que la empresa ha entregado a empleados, afiliados y contratistas, que se encuentran pendientes de legalización.

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO.

Representa los valores que la empresa cancela anticipadamente por concepto de Gastos y se caracterizan porque pueden ser reembolsables.

Se debita por:

- Los pagos anticipados de gastos tales como arrendamientos, intereses, seguros, etc.

Se acredita por:

- La causación del servicio pagado convirtiéndose en Gasto.
- Por la terminación del Contrato.

Su saldo débito representa el valor de los gastos pagados por anticipado cuyo servicio no ha sido utilizado por la empresa.

PROVISION CARTERA.

Es el valor que la empresa debe estimar para proteger la Cartera de difícil cobro.

Se acredita por:

- Por la provisión mensual para la protección de cartera.

Se debita por:

- *Por la utilización de la provisión para castigar la cartera incobrable.*

- *Por la disminución de la provisión.*

ACTIVO NO CORRIENTE.

Representa el valor de los bienes y derechos de propiedad de la empresa que se pueden convertirse en efectivo en un período mayor de a un año.

INVERSIONES A CARGO PLAZO.

Son los valores que la empresa tiene colocados en acciones o partes sociales en otros negocios, con carácter permanente, convirtiéndose en socio o accionista de las mismas.

Se debita por:

- *El valor de las inversiones realizadas.*
- *Por los rendimientos de las inversiones.*

Se acredita por:

- *La venta, retiro o desvalorización de las inversiones.*

DEUDORES VARIOS A LARGO PLAZO.

Representa los valores que le adeudan a la empresa a largo plazo por conceptos diferentes a la prestación del servicio, por préstamos a socios y empleados.

Se debita por:

- *Por los valores prestados a socios y empleados a largo plazo.*

Se acredita por:

- *Los pagos totales o parciales según Recibo de Caja.*

Su saldo es débito y representa los dineros que la empresa tiene que cobrar en plazos superiores a un año.

GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO A LARGO PLAZO.

Representa los valores pagados por anticipado por concepto de gastos por la proporción que supera el periodo de un año.

Se debita por:

- *El valor del gasto pagado por anticipado que sea superior a un año.*

Se acredita por:

- *El traslado de los valores que se vuelven corrientes al causarse dentro del periodo de un año como máximo.*

Su saldo débito representa el valor de los gastos que la empresa tiene pagado por anticipado y que se causan en un periodo superior a un año.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Representa los activos que son de propiedad de la empresa adquiridos para su utilización en la compañia, no están disponibles para la venta, tienen una vida útil y un valor más o menos considerable.

El subgrupo de propiedad planta y equipo está conformado por las siguientes cuentas:

TERRENOS

Representa el precio de costo de los lotes de tierra donde están construidos los edificios de propiedad de la empresa, así como también los lotes donde no hay construcción.

Se debita por:

- *El costo de adquisición de los lotes*
- *El costo de las adiciones y mejoras*
- *El valor que resulte al aplicar los ajustes integrales por inflación.*

Se acredita por:

- *El costo de los terrenos cuando se venden.*

Su saldo dëbito representa el costo de los terrenos de propiedad de la empresa.

CONSTRUCCION EN CURSO

Es el costo de los dineros invertidos en construcciones de propiedad de la empresa que aun no se encuentran terminados.

Se debita por:

- *Por el valor de los gastos incurridos en la construcción de edificios de propiedad de la empresa.*
- *Por la adquisición de construcciones en curso para ser terminadas y puestas al servicio de la empresa.*

Se acredita por:

- *El traslado de las construcciones en curso a la cuenta Edificios al momento de terminarse.*
- *Por el costo en libros al momento de venderse una construcción en curso.*

Su saldo dëbito representa el costo de las construcciones en curso que

son de propiedad de la empresa.

EDIFICIOS

Esta cuenta representa los valores que la empresa posee en casas, locales, edificios y toda clase de construcciones terminadas.

Se debita por:

- *El costo de adquisición de las edificaciones.*
- *El costo de las adiciones y mejoras que se realicen al edificio.*
- *Por el valor que resulte al aplicar los ajustes integrales por inflación.*

Se acredita por:

- *El costo en libros cuando se venden.*

Su saldo débito representa el costo de los edificios que son de propiedad de la empresa.

MUEBLES Y ENSERES

Representa el costo de los muebles y enseres que son propiedad de la empresa.

Se debita por:

- *La adquisición de muebles y enseres para uso de la empresa.*
- *El valor de los costos y Gastos para su instalación y funcionamiento.*
- *Por el valor que resulte al aplicar los ajustes integrales por inflación.*

Se acredita por:

- *El costo en libros de Muebles y Enseres cuando se venden.*
- *El costo en Libros de Muebles y Enseres cuando se dan de baja por robo, pérdida o destrucción.*

Su saldo débito representa el costo de los muebles y enseres que son propiedad de la empresa.

EQUIPO DE OFICINA

Esta cuenta representa el valor de los equipos de oficina al servicio de la empresa, como máquinas de escribir, sumadoras, calculadoras y otros equipos para la buena marcha del negocio.

Se debita por:

- *El costo de adquisición de equipos de oficina.*
- *El costo de los gastos para su instalación, funcionamiento.*
- *Por el valor que resulta al aplicar los ajustes integrales por inflación.*

Se acredita por:

- *El costo en libros cuando se vende.*
- *Por el costo en libros de Equipo de Oficina cuando se dan de baja por robo, pérdida o destrucción.*

Su saldo débito representa el costo acumulado de Equipo de Oficina que posee la empresa.

HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS.

Comprende las herramientas y demás accesorios de propiedad de la empresa para el mantenimiento de los vehiculos y demás equipos de propiedad de la misma.

Se debita por:

- *El costo de adquisición de herramientas y accesorios tales como: gatos hidráulicos, alicates, llaves, destornilladores, extinguidores, etc.*
- *Por el valor que resulta al aplicar los ajustes integrales por inflación.*

Se acredita por:

- *El costo en libros de las herramientas y accesorios cuando se venden.*

- *Por el costo en libros de las herramientas y accesorios cuando se dan de baja por robo, pérdida o destrucción.*

Su saldo débito representa el costo de las herramientas y accesorios adquiridos por la empresa a la fecha de corte.

EQUIPOS DE COMPUTACION.

Representa un valor de los computadores, microcomputadores, accesorios de computadores y equipos de tecnología de propiedad y al servicio de la empresa.

Se debita por:

- *El costo de adquisición de equipos de computación.*
- *Los gastos que se incurren para su instalación y funcionamiento.*
- *El valor resulta al aplicar al equipo de computación los ajustes integrales por inflación.*

Se acredita por:

- *El costo en libros de los equipos de computación cuando se venden.*
- *Por el costo en libros de los equipos de computación cuando se les da de baja por robo, pérdida o daño.*

Su saldo débito representa el costo del equipo de computación a la fecha de corte.

VEHICULOS.

Comprende los vehículos de propiedad de la empresa destinados al transporte de personal que labora en la entidad.

Se debita por:

- *El costo de adquisición de vehículos para el transporte de personal de la entidad.*
- *Por el costo de las adiciones y mejoras a los vehículos.*
- *Por el valor que resulta al aplicar a los vehículos los ajustes integrales por inflación.*

Se acredita por:

- *El costos en libros de los vehículos cuando se venden.*
- *El costos en libros de los vehículos que se dan de baja por robo, destrucción o pérdida.*

EQUIPO DE TRANSPORTE.

Comprende los vehículos de propiedad de la empresa destinados al transporte de las encomiendas.

Se debita por:

- *El costo de adquisición de vehículos para el transporte de*

encomiendas.

- Por el costo de las adiciones y mejoras a los vehículos.
- Por el valor que resulte al aplicar a los vehículos los ajustes integrales por inflación.

Se acredita por:

- El costo en libros de equipo de transporte cuando se vende o se dan de baja por robo, pérdida o destrucción.

Su saldo es débito y representa el costo de los vehículos destinados al transporte de encomiendas, que son de propiedad de la empresa.

DEPRECIACION ACUMULADA.

Esta cuenta se define como el valor que produce el desgaste por el uso, el envejecimiento, por el paso del tiempo y la obsolesencia de la propiedad planta y equipo depreciable.

Se acredita por:

- La depreciación causada mensualmente.

Se debita por:

- El valor de la depreciación acumulada de propiedad Planta y Equipo, en el momento de ser dados de baja por venta, pérdida, robo o

destrucción.

Su saldo es crédito y representa el valor acumulado de depreciación de activos fijos depreciables que se encuentran en uso de la empresa.

OTROS ACTIVOS.

Son los bienes y derechos de propiedad de la empresa, que no están a su servicio o explotación del negocio tales como terrenos no utilizados, muebles en desuso y otros.

Se debitan por:

- *Los traslados de activos contabilizados en propiedad planta y equipo que no son utilizados por la empresa.*

Se acredita por:

- *La venta o pérdida del Activo.*
- *Por el traslado de activos en desuso o no utilizados que entren a ser explotados por la empresa a la Cuenta Propiedad Planta y Equipo.*

Su saldo es débito y representa el costo de los activos que no están siendo explotados por la empresa.

Son los gastos realizados por la empresa y que una vez pagados no son recuperables. La ley permite amortizar estos gastos hasta en 5 años. A este grupo pertenecen las siguientes cuentas.

GASTOS DE CONSTITUCION.

Son los pagos que efectúa la empresa antes de iniciar sus operaciones comerciales como Gastos de Notaria, registros, honorarios a profesionales, decoraciones y adecuaciones.

Se debita por:

- *El valor de los gastos pagados según soporte contable.*

Se acredita por:

- *La amortización mensual para llevarlos proporcionalmente a gastos.*

Su saldo es débito y representa el valor proporcional de los gastos pagados antes de iniciar las operaciones comerciales y no se han amortizado.

GASTOS DE INVESTIGACION

Esta cuenta representa los gastos que la empresa paga para estudio de

mercados, factibilidad, etc.

Se debita por:

- El valor de los gastos pagados según soportes contables.

Se acredita por:

- La parte proporcional que se cause mensualmente para llevar a gastos.

Su saldo es débito y representa la parte proporcional de los gastos de investigación diferidos que están pendientes por amortizarse.

GASTOS DE PAPELERIA Y UTILES.

Representa el valor que se cancela para la elaboración de papelería que se utiliza en la prestación del servicio y administración.

Se debita por:

- El valor de adquisición de la papelería.

Se acredita por:

- Por la amortización de la papelería mensualmente en la medida en que se vaya utilizando.

Su saldo es débito y representa el valor que la empresa tiene en papelería disponible para su utilización.

MATERIALES Y SUMINISTROS

Representa el valor de las adquisiciones de elementos para vehículos, como neumáticos y protectores

Se debita por

El costo de adquisición de Materiales y Suministros para vehículos

Se acredita por

La amortización mensual de los Materiales y Suministros, en la medida que van siendo utilizados.

PASIVO

Son las obligaciones apreciables en dinero que la empresa tiene que cancelar por cualquier concepto. Se clasifican de acuerdo a su exigibilidad y esta conformado por los siguientes subgrupos y cuentas.

PASIVO CORRIENTE

Son las obligaciones en dinero que la empresa tiene que cancelar en plazos no mayores a un año, y esta conformado por las siguientes

SOBREGIROS BANCARIOS

Son los valores que la empresa adeuda a entidades bancarias por sobregiros en las cuentas corrientes.

Se acredita:

- Por el valor de los sobregiros concedidos por las entidades bancarias.

Se debita por:

- Por las consignaciones realizadas para cubrir los sobregiros.

Su saldo es crédito y representa el valor de los sobregiros pendientes por cancelar a las entidades bancarias.

OBLIGACIONES BANCARIAS

Representa el valor que la empresa ha recibido en calidad de préstamo de las entidades bancarias y que tiene que pagar en un plazo no mayor de un año.

Se acredita por:

- *El valor de los préstamos recibidos de las entidades bancarias.*

Se debita por:

- *Los abonos totales o parciales de las obligaciones a las entidades bancarias.*

Su saldo es crédito y representa el valor que la empresa adeuda a las entidades financieras.

ACREEDORES VARIOS

Representa los valores que la empresa tiene que pagar por conceptos diferentes a la adquisición de mercancías a crédito para la venta.

Se acredita por:

- *La Compra a Crédito de Papelería, materiales y suministros para ser utilizados en las operaciones de la empresa.*
- *Por la Compra a Crédito de Activos Fijos.*
- *Por los aportes para fiscales sobre la nómina mensual.*
- *Por la Retención en la Fuente sobre Compras y Gastos.*
- *Por préstamos de socios y otras entidades diferentes a los bancarios.*
- *Por los saldos negros de los producidos de los vehículos afiliados*
- *Por las deducciones realizadas en nómina, para juzgados y cooperativas.*

Se debita por:

- Los pagos totales o parciales que realice la empresa según comprobante de pago.

Su saldo es crédito y representa el valor que la empresa adeuda por obligaciones contraídas en transacciones diferentes a las del objeto social.

DEPOSITOS Y ANTICIPOS POR DISTRIBUIR.

Representa el valor de los fletes recibidos de los furgones propios o afiliados que deben ser distribuidos.

Se acredita por:

- El valor de los aforos relacionados en el informe de ventas según Carta de Portes.
- El mayor valor que resulte al hacer ajustes o reclasificaciones.

Se debita por:

- La distribución del valor de los aforos entre los diferentes furgones contra la cuenta Acreedores Varios para los vehículos afiliados e Ingresos por servicios para los vehiculos propios.
- Por la anulación de la Carta de Porte, cuando el usuario decida prescindir del servicio.

Su saldo es crédito y representa el valor de los aforos que están pendientes por distribuir a las diferentes cuentas afectadas.

GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR.

Representa el valor de los gastos que se han causado y no se han pagado.

Se acredita por:

- *El valor de los Gastos causados y no pagados.*

Se debita por:

- *El pago parcial o total de los Gastos causados.*

Su saldo es crédito y representa el valor de los gastos causados que no han sido pagados por la empresa.

IMPUESTOS POR PAGAR.

Son los valores que la empresa debe pagar por concepto de impuestos.

Se acredita por:

- *El valor de lo impuestos liquidados por los conceptos que la ley exige tributar.*

Se debita por:

- Por el pago total o parcial de dicho impuesto.

Su saldo es crédito y representa los impuestos pendientes de cancelación.

DIVIDENDOS POR PAGAR.

Esta cuenta representa los dividendos por utilidades que la Junta de Socios ha decretado que se distribuyan.

Se acredita por:

- El valor de las utilidades que la Junta de Socios ha decretado su distribución según el proyecto de distribución de excedentes.

Se debita por:

- Por la distribución de las utilidades decretadas para tal fin entre los socios según comprobante de pago.

Su saldo es crédito y representa el valor de los dividendos decretados para su distribución que aun no se han pagado a los socios.

PRESTACIONES SOCIALES POR PAGAR.

Esta cuenta representa el valor de las prestaciones que el empleador

debe pagar a sus empleados en el periodo contable.

Se acredita por:

- El valor que se traslada de la Cuenta Provisión para Prestaciones Sociales.

- Por los ajustes realizados que originen un mayor valor en las provisiones trasladadas.

Se debita por:

- El pago de las prestaciones sociales a los empleados en el calendario vigente o cuando se termine el contrato de trabajo.

- Por el traslado de la porción corriente de cesantías a cesantías consolidadas (en el caso de los trabajadores que ingresaron a la empresa con anterioridad al 1° de enero de 1991 y no se acogieron voluntariamente a la nueva legislación).

- Por la consignación de las cesantías liquidadas en cada año en los Fondos Administradores de Pensiones y Cesantías debidamente autorizados (en el caso de los trabajadores que ingresaron en la empresa a partir del 1° de enero de 1991).

Su saldo es crédito y representa las prestaciones sociales por pagar a los empleados de la empresa.

Este subgrupo del pasivo representa el valor de las deudas que la empresa debe cancelar en plazos superiores a un año y está conformado por las siguientes cuentas:

OBLIGACIONES BANCARIAS A LARGO PLAZO.

Son las deudas que la empresa debe pagar a las entidades financieras en plazos mayores a un año.

Se acredita por:

- El valor de los préstamos obtenidos a largo plazo de las entidades financieras.

Se debita por:

- El pago total o parcial de las obligaciones a las entidades financieras.
- El traslado de las parte corriente de la obligación que tiene que cancelarse en el período contable a la cuenta Obligaciones Bancarias.

Su saldo es crédito y representa la parte de las obligaciones bancarias que se hacen exigibles en plazos mayores a un año.

HIPOTECAS POR PAGAR.

Son las deudas que la empresa tiene que pagar a largo plazo y por las cuales a dado como garantía de pago un bien raíz en hipoteca.

Se acredita por:

- *El valor de la obligación contraída*

Se debita por:

- *El pago total o parcial de la deuda.*

Su saldo es crédito y representa el valor de las deudas a largo plazo que la empresa tiene con garantía hipotecaria.

CESANTIAS CONSOLIDADAS.

Representa el valor acumulado de cesantías por pagar que la empresa adeuda a sus trabajadores.

Se acredita por:

- *Los valores trasladados de las cuenta Provisión Prestaciones Sociales por Pagar.*
- *La diferencia originada de la liquidación anual individual a cada trabajador con respecto a la provisión mensual realizada en*

Se debita por:

- El pago parcial de la cesantía, a solicitud del trabajador, previa autorización del Ministerio de Trabajo.
- Por el pago total de Cesantía al terminarse el contrato de trabajo.
- Por el valor de los ajustes que originen un menor valor de la Cesantía.

Su saldo es crédito y representa el valor de las cesantías acumuladas de los trabajadores que prestan sus servicios a la empresa con anterioridad al primero de enero de 1991.

PASIVOS ESTIMADOS Y DIFERIDOS

Este subgrupo del pasivo representa el valor de los pasivos estimados para prestaciones sociales y los valores recibidos anticipadamente para la prestación de un servicio.

INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO

Representa los valores recibidos anticipadamente por concepto de arrendamiento, intereses, etc.

Se acredita por:

- *El valor recibido anticipadamente según Recibo de Caja.*

Se debita por:

- *La causación mensual para convertirse en ingreso.*
- *Por la devolución del dinero al cancelarse la prestación del servicio.*

Su saldo es crédito y representa el valor de los dineros recibidos por anticipado que aun no se han causado para convertirse en ingresos del período.

PROVISION PARA PRESTACIONES SOCIALES.

A esta cuenta se llevan los valores que mensualmente se calculan con base en la nómina de sueldos como provisión para cesantías, intereses sobre cesantías, prima de servicios y vacaciones.

Se acredita por:

- *El valor de la provisión liquida mensualmente.*
- *Por los ajustes realizados que originen un mayor valor de la provisión.*

Se debita por:

- *Los valores trasladados a la cuenta Cesantías Consolidadas y a*

- Por los ajustes realizados que originen un menor valor de la provisión.

Su saldo es crédito y representa el valor acumulado de las provisiones mensuales para prestaciones sociales.

PATRIMONIO

Esta conformado por el valor de las cuotas sociales o acciones que han aportado los dueños de la empresa y el superávit que contiene a las utilidades retenidas y las reservas (Artículo 6°, Decreto 2553 de 1987). El patrimonio se clasifica de acuerdo a su procedencia y está conformado por los siguientes subgrupos y cuentas.

APORTES SOCIALES

Este subgrupo del Patrimonio representa los valores aportados por los socios para la constitución o ampliación de la empresa y está conformado por:

CAPITAL

Representa el valor de los recursos que los socios han invertido en su empresa.

Se acredita por:

- *Por el aporte inicial realizado por los socios y por los incrementos según escritura pública.*

Se debita por:

- *El reintegro de los aportes sociales cuando un socio se retira según escritura pública.*

- *La liquidación de la empresa según escritura pública.*

Su saldo es crédito y representa el valor de los aportes que han invertido los accionistas en la empresa.

SUPERAVIT

Son las ganancias obtenidas en los ejercicios contables, como resultado de las operaciones mercantiles incluyendo las reservas y las utilidades por distribuir.

RESERVAS

Representa el valor que la sociedad liquida de sus utilidades cada periodo contable para proteger el patrimonio de la empresa, las encomiendas que transporta y otros conceptos que los socios estimen convenientes en los estatutos.

Se acredita por:

- *El valor anual que se liquida de cada una de las reservas.*

Se debita por:

- *La utilización de la reserva para los fines previstos.*
- *Por el pago de la reserva al momento de la liquidarse la empresa.*

Su saldo es crédito y representa el valor de las reservas acumuladas para proteger las partidas a las que fueron destinadas.

La sociedad deberá liquidar anualmente sobre sus utilidades el 10% para constituirla como reserva legal hasta completar el 50% del Capital Social.

REVALORIZACION DEL PATRIMONIO

Esta cuenta representa el valor que resulta de aplicar los ajustes integrales por Inflación al Patrimonio de la empresa y las valorizaciones de los activos.

Se acredita por:

- *El valor que resulte al aplicar los ajustes integrales por inflación al patrimonio y los incrementos.*
- *El valor de las valorizaciones de los activos fijos.*

Se debita por:

- *El valor que resulte al aplicar los ajustes integrales por inflación a las disminuciones del patrimonio.*
- *El valor de las desvalorizaciones de los activos fijos.*
- *Por el retiro de la valorización de los activos vendidos o dados de baja.*

Su saldo es crédito y representa el incremento de los activos de la empresa y el ajuste patrimonial según el porcentaje de ajuste al año gravable (PAAG).

UTILIDADES POR DISTRIBUIR

Esta cuenta representa las ganancias netas para distribuir entre los socios ya sea que se hayan obtenido en ejercicios anteriores o en el ejercicio contable.

Se acredita por:

- *El valor de las utilidades liquidadas anualmente.*

Se debita por:

- *Los pagos o distribuciones de las utilidades a los socios.*

PERDIDA DEL EJERCICIO

Constituye el valor de la pérdida neta que resulta al finalizar el

Se debita por:

- *El valor de la pérdida neta.*

Se acredita por:

- *La recuperación de la pérdida, al obtener utilidades en el siguiente período contable.*

Su saldo es débito y representa el valor de las pérdidas acumuladas pendientes por cubrir.

PERDIDAS Y GANANCIAS

Representa el saldo entre los ingresos, costos y gastos registrados en las operaciones normales de la empresa. Esta cuenta se utiliza al finalizar el ejercicio contable para realizar los asientos de cierre.

Se acredita por:

- *La cancelación de los ingresos al finalizar el ejercicio contable.*
- *Por la ganancia neta obtenida en el ejercicio.*

Se debita por:

- La cancelación de los costos y gastos del ejercicio contable.
- Por la pérdida neta del ejercicio.

Su saldo puede ser crédito o débito y representa el valor de la utilidad o pérdida neta que se lleva a la Cuenta Utilidades del Ejercicio o Pérdida del ejercicio.

INGRESOS

Este grupo comprende los valores que la empresa recibe como contraprestación al servicio que presta en el desarrollo de su objeto social ya sea a contado, crédito o contrapago. De la misma manera aquellos dineros o derechos que la empresa recibe por conceptos distintos al de la prestación del servicio.

INGRESOS OPERACIONALES

Representa los valores que la empresa obtiene en el desarrollo del Objeto Social.

INGRESOS POR SERVICIOS

Representa los valores que la empresa recibe por concepto cuotas de afiliación, cuotas de administración, producidos de vehículos propios, domicilios, seguros, comisiones por giros.

Se acredita por:

- *Las cuotas de afiliación que cancelan los propietarios de nuevos furgones afiliados.*
- *La cuota de administración liquidada de los producidos de los furgones afiliados y trasladada de la cuenta de Depósitos y Anticipos por Distribuir.*
- *El producido de los furgones propios que se traslada de la cuenta Depósitos y Anticipos por Distribuir.*
- *Por el valor de las comisiones por giros.*
- *Por el valor de los seguros trasladados de la cuenta Depósitos y Anticipos por Distribuir.*
- *Por el valor de los domicilios.*
- *Por el valor que resulte al aplicar los ajustes integrales por inflación.*

Se debita por:

- *Para cancelar al final del ejercicio contra la cuenta Pérdidas y Ganancias.*
- *Para corregir errores que impliquen un menor valor del Ingreso registrado.*

CORRECCION MONETARIA

En esta cuenta se registran los valores que resultan al aplicar los Ajustes Integrales por Inflación a las partidas no monetarias del

Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos, Costos, Gastos y Cuentas de Orden

Se Acredita por:

- *Los valores que resulten al aplicar los Ajustes Integrales Por Inflación a las partidas no monetarias del Activo, Disminuciones del Patrimonio e Ingresos.*

Se debita por:

- *Los valores que resulten al aplicar los Ajustes Integrales por Inflación a las partidas no monetarias del Pasivo, el Patrimonio y sus incrementos, los Costos, Gastos y Depreciación Acumulada.*

- *Por su cancelación al final del ejercicio.*

Su saldo puede ser débito o crédito y representa la utilidad ó perdida que se produce como consecuencia de aplicar a las partidas no monetarias, los Ajustes Integrales por Inflación.

INGRESOS POR AJUSTES INTEGRALES POR INFLACION

Esta cuenta representa los ingresos que se producen al aplicar los Ajustes Integrales por Inflación a las partidas de Ingresos

Se Acredita por:

- *Los valores que resulten al aplicar los Ajustes Integrales por Inflación a las partidas de Ingresos*

Se debita por:

- *La cancelación de la cuenta al final del ejercicio*
- *Corrección de errores que impliquen un menor valor del ajuste*

INGRESOS NO OPERACIONALES

Este subgrupo representa los ingresos recibidos por operaciones diferentes a la prestación del servicio objeto de la empresa. Estos ingresos están conformados por intereses, aprovechamientos, descuentos ganados, ingresos por recuperación de cartera castigada e ingresos en la venta de activos fijos.

Se acreditan por:

- *Los valores recibidos o causados ocasionalmente.*
- *El valor que resulte al aplicar los ajustes integrales por inflación*

Se debitan por:

- *La cancelación de la cuenta al final del ejercicio.*
- *Para corregir errores que impliquen un menor valor del ingreso.*

Su saldo representa el valor de los ingresos recibidos o causados por operaciones diferentes a la del objeto social.

GASTOS Y COSTOS

Son valores causados o pagados por la empresa y que una vez efectuados no se pueden recuperar. Este grupo comprende los gastos de funcionamiento y los gastos ocasionales que la empresa tiene que realizar en el desarrollo de sus operaciones.

GASTOS OPERACIONALES

Este subgrupo representa los gastos que la empresa paga o que se causan en el desarrollo de su objeto social y está conformado por las siguientes cuentas.

GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS

Esta cuenta representa los valores causados o pagados por gastos de operación en la administración y los servicios de la empresa tales como sueldos, prestaciones sociales, servicios públicos, etc.

Se debita por:

- *El valor de los gastos causados o pagados.*

Se acredita por:

- Su cancelación al finalizar el ejercicio contable contra la cuenta Pérdidas y Ganancias.
- Corrección de errores que impliquen un menor valor del Gasto.

Su saldo es débito y representa el valor de los gastos pagados o causados a la fecha de corte.

GASTOS DE VEHICULOS PROPIOS.

Esta cuenta representa los gastos causados o pagados para el manejo y mantenimiento de los vehiculos que transportan las encomiendas y son propiedad de la empresa.

Se debita por:

- Los gastos causados o pagados por el manejo y mantenimiento de vehiculos propios.
- El valor que resulte al aplicar lo ajustes por inflación.

Se acredita por:

- Su cancelación al finalizar el ejercicio contable contra la cuenta pérdidas y ganancias.
- Por la corrección de errores cuando ello implique un menor valor del gasto.

Su saldo es débito y representa el valor de los gastos de Vehículos

pagados o causados a la fecha de corte.

GASTOS FINANCIEROS

Esta cuenta representa los valores pagados o causados por la empresa y que están relacionados con los costos del dinero tales como: intereses, comisiones y otros servicios bancarios.

Se debita por:

- *El valor de los gastos pagados o causados.*

Se acredita por:

- *Su cancelación al final del ejercicio contra la cuenta pérdidas y ganancias.*
- *Para corregir errores que impliquen un menor valor del gasto.*

Su saldo es débito y representa el valor de los gastos financieros realizados por la empresa a una fecha determinada.

GASTOS POR AJUSTES INTEGRALES POR INFLACION

Esta cuenta representa los valores que resulta al aplicar los Ajustes Integrales por Inflación a los gastos.

Se debita por:

- *El valor de los Ajustes Integrales por Inflación a los gastos*

Se acredita por:

- *La cancelación de la cuenta al finalizar el ejercicio contra Pérdidas y ganancias*
- *Por la corrección de errores que impliquen un menor valor del ajuste*

OTROS GASTOS

Este subgrupo representa los valores causados o pagados por la empresa y que no son normales en el desarrollo de las operaciones de la empresa y se originan en operaciones diferentes a las del objeto social. Los otros egresos se pueden dar por pérdida de encomiendas, pérdida en venta de activos fijos etc.

Se debitan por:

- *Los gastos causados o pagados por operaciones distintas a la del objeto social.*

Se acreditan por:

- *Su cancelación al finalizar el ejercicio contra la cuenta pérdidas y ganancias.*
- *Para corregir errores que impliquen un menor valor del gasto.*

Su saldo es débito y representa el valor de los gastos que incurre la empresa en operaciones diferentes a los del objeto social.

CUENTAS DE ORDEN Y ORDEN POR CONTRA

CUENTAS DE ORDEN

Representa el valor de los bienes que no son de propiedad de la empresa y que han sido recibidos para su custodia, manejo o en garantía de deudas, tales como mercancías en consignación, cobranzas, valores en garantia, etc.

Se debita por:

- Los bienes o valores recibidos

Se acredita por:

- La venta o devoluciones de los bienes o valores recibidos.

6.2. CUENTAS DE ORDEN POR CONTRA

Representa a los dueños, los bienes o valores recibidos para su custodia, tales como comitentes de mercancías, remitentes, acreedores por valores en custodia y acreedores por valores en garantia.

Se acredita por:

- *Los valores o bienes recibidos*

Se debita por:

- *Los bienes o valores vendidos o entregados.*

CUENTAS DE VALORIZACION

Esta cuenta representa la diferencia entre el valor comercial y el precio de costo de propiedad planta y equipo e inversiones.

Se debita por:

- *La valorización de las inversiones o valores mobiliarios.*
- *Por el mayor valor de los activos fijos que resulte del valor comercial y el precio de costo.*

Se acredita por:

- *El valor reajustado cuando se venden los bienes.*

3.2. SOPORTES DE CONTABILIDAD

Los soportes de contabilidad, son los documentos que sirven para registrar las operaciones comerciales. Cada documento se elabora en original y el número de copias que sean necesarias según los procedimientos de le empresa.

3.2.1. Partes Esenciales de los Documentos Soportes. Todo asiento contable debe ser justificado con un documento que debe contener los siguientes datos como minimo.

- *Nombre o razón social de la empresa que la expide.*
- *Nombres, nimero y fecha del documento.*
- *Descripción del contenido del documento.*
- *Firmas responsables de su elaboración, revisión, aprobación y contabilización.*

3.2.2. Principales Soportes Contables de Tisa Internacional Ltda.

3.2.2.1. Carta de Porte. Es un soporte que contiene la liquidación de los fletes y seguros que la empresa cobra por la prestación del servicio de transporte de encomiendas ya sean a contado, contrapago o crédito. (Ver Formato 1).

Las Cartas de Porte se elaboran en original y tres copias (para contado) y cuatro copias (para créditos y contrapagos).

El juego de Carta de Porte a contado, se distribuyen así:

- *El original para el remitente.*
- *La primera copia para el agente.*
- *La segunda copia para la agencia remitente (cumplido).*
- *La tercera copia para el destinatario.*

El juego de Carta de Porte a crédito y contrapago, se distribuye así:

- *El original para el remitente.*
- *La primera copia para el archivo de cobranzas.*
- *La segunda copia para el agente.*
- *La tercera copia para la agencia remitente (cumplido).*
- *La cuarta copia para el destinatario.*

*3.2.2.2. **Recibo Definitivo de Caja.** Es un soporte de contabilidad en el cual consta los ingresos que la empresa recibe en efectivo por cualquier concepto (Ver Formato 2).*

El Recibo Definitivo de Caja se elabora en original y dos copias, para ser distribuidos así:

- *El original se lo entrega al cliente.*
- *La primera copia se anexa al informe diario de ingresos.*
- *La segunda copia se archiva para el consecutivo.*

*3.2.2.3. **Recibo de Consignación Bancaria.** Es un documento en el cual constan los depósitos realizados por la empresa en los bancos donde tiene cuenta corriente.*

El recibo de consignación bancaria se elabora en original y tres copias para ser distribuidos así:

- *El original y la primera copia se quedan en el banco.*

- *La segunda copia para el Tesorero General.*
- *La tercera copia para la oficina que efectúa la consignación.*

3.2.2.4. El Cheque. *Es un título valor que sirve como medio de pago, por el cual se ordena al banco cancele un determinado valor a nombre de una persona llamada beneficiario. Todo cheque va acompañado de un Comprobante de Pago.*

3.2.2.5. Relación Diaria de Ventas. *Es un documento que resume diariamente las Cartas de Porte por venta del servicio a contado, crédito y contrapago. (Ver Formato 3).*

La Relación Diaria de Ventas la elaborarán los agentes en original y dos copias para distribuirlas así:

- *El original para contabilidad.*
- *La primera copia para mercadeo.*
- *La segunda copia para el archivo de la agencia.*

3.2.2.6. Manifiesto del Conductor. *Es un documento que contiene la relación de las Cartas de Porte, cuya mercancía aforada ha sido despachada de la agencia origen a la ciudad destino. (Ver Formato 4).*

Con base en el Manifiesto del Conductor se distribuyen los depósitos y anticipos en las diferentes cuentas de los furgones y se lleva la parte que de ellos corresponde a los ingresos de la empresa.

El Manifiesto del Conductor se elaborará en original y tres copias que se distribuyen así:

- El original para el Bodeguero.
- La primera copia para el Motorista.
- La segunda copia para contabilidad.
- La tercera copia para el archivo de la agencia origen.

3.2.2.7. Manifiesto del Conductor a Domicilio. Es un soporte que contiene la relación de las Cartas de Porte, cuya mercancía ha sido despachada de las agencias destino hasta el domicilio de las mismas, cuando ha sido contratado este servicio. (Ver Formato 5).

El Manifiesto del Conductor a Domicilio se elaborará en original y tres copias que se distribuyen así:

- El original para el Bodeguero.
- La primera copia para el Conductor a Domicilio
- La segunda copia para contabilidad.
- La tercera copia para el archivo de la agencia.

3.2.2.8. Recibo Provisional de Caja. Es un soporte que respalda los valores recibidos por personas diferentes al Cajero y la secretaria tesorera de las agencias y que estén debidamente autorizados por la empresa. (Ver Formato 6).

El Recibo Provisional de Caja se la utiliza para los recaudos que

realicen los Representantes Comerciales de la cartera de la empresa y los Motoristas de Domicilio por la mercancía que se entrega por contrapago.

El Recibo Provisional de Caja se elaborará en original y copia y se la distribuye así:

- *El original para el cliente.*
- *La copia para el consecutivo de quien recibe.*

3.2.2.9. Comprobante de Pago. *Es un soporte de contabilidad que justifica cualquier erogación que la empresa realiza por medio de cheque. (Ver Formato 7).*

El Comprobante de Pago se elaborará en original y copia para ser distribuidos así:

- *El original del comprobante va a contabilidad.*
- *La copia para el archivo consecutivo de tesorería.*

3.2.2.10. Comprobante Diario de Contabilidad. *Es un documento que resume las operaciones comerciales en periodos máximos de un mes, según el volumen de las transacciones que realiza la empresa. (Ver Formato 8).*

El Comprobante Diario de Contabilidad es el soporte de los valores que se trasladan al Libro Diario y a los libros auxiliares.

Se elaborará en original y copia, para ser distribuido así:

- *El original para la carpeta de contabilidad.*
- *La copia para el registro en libros Auxiliares.*

3.2.2.11. Nota de Contabilidad. *Es un soporte contable que contiene operaciones que no tienen soporte específico, por tratarse de correcciones, asientos de ajuste y cierre. (Ver Formato 9).*

3.2.2.12. Relación de Producidos. *Es un documento que se elabora mensualmente para informar a los propietarios de los furgones los gastos y los ingresos que se causaron con cargo a sus vehículos. (Ver Formato 10).*

La relación de producidos se elaborará en original y copia para ser distribuidos así:

- *El original para el propietario del furgón.*
- *La copia para tesorería.*

3.2.2.12. Recibo de Caja Menor. *Es un soporte que respalda los valores pagados en efectivo y que se debe anexar a la planilla de reembolso cada vez que el encargado de su manejo solicite o reintegro del fondo fijo. (Ver Formato 11).*

FORMATO 1

CARTA DE PORTE

LOGOTIPO

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
NIT: 800.016.680-9A

Oficina principal: Pasto, calle 17 No. 15-47, Tel. 234809
Agencias: Bogotá, Tels. 2376088-2376432-2376299
Ibagué, Tel. 630887. Popayán: Tel. 30501
Cali, Tel. 687542. Pitalito: Tel. 403287

C A R T A D E P O R T E No._____ CONTADO*

DIA:__ MES:___ AÑO:____

REMITENTE: CIUDAD ORIGEN	DIRECCION Y TELEFONO
DESTINATARIO:	CIUDAD DESTINO:
DIRECCION DESTINATARIO:	TELEFONOS:

CANTIDAD	VALOR DECLARADO	HORA DE ENTREGA	DIA	MES	AÑO
	$				

FLETE	$
DOMICILIO	$
SEGURO	$
TOTAL	$

Observaciones del remitente:
(Dice contener)

_____
FIRMA

Este contrato se rige por las normas del Código de Comercio.

Observaciones del destinatario:

_____
FIRMA

Firmada esta Carta de Porte no se acepta ningún reclamo.

_____
AFORADOR

IMPORTANTE: La empresa solo responde por el valor declarado.
* Cambia por Contrapago y Crédito según la modalidad de pago.

FORMATO 2

RECIBO DEFINITIVO DE CAJA

LOGOTIPO

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
NIT: 800.016.680-9A

RECIBO DEFINITIVO DE CAJA N°____

FECHA: _____ AGENCIA: _____

RECIBIMOS DE: _____

CONCEPTO

FLETES	SEGUROS	DOMICILIOS	GIROS	OTROS*

TOTAL $_____

LA SUMA DE: _____

OBSERVACIONES*: _____

IMPUTACION CONTABLE

CODIGO	CUENTAS	DEBE	HABER

RECIBI

_____

CAJERO
FIRMA Y SELLO

FORMATO 3

RELACION DIARIA DE VENTAS

LOGOTIPO

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
NIT: 800.016.680-9A

RELACION DIARIA DE VENTAS

Agencia de:_____ No.: _____

Fecha:_____

CARTA PORTE Nº	VALOR FLETE	DOMICILIO	SEGURO	TOTAL	DESTINO

_____ AGENTE

_____ JEFE DE MERCADEO

_____ CONTADOR

FORMATO 4

MANIFIESTO DEL CONDUCTOR

LOGOTIPO

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
NIT: 800.016.680-9A

MANIFIESTO DEL CONDUCTOR

Agencia Origen : _____ No.: _____

Fecha : _____ Furgón N° : _____

CARTA PORTE N°	DESCRIPCION	VALOR FLETE	DOMICILIO	SEGURO	TOTAL	FORMA DE PAGO	DESTINO
	TOTALES:						

TOTAL VALOR DECLARADO $_____

_____
CONDUCTOR

_____
AFORADOR

FORMATO 5

MANIFIESTO DE CONDUCTOR A DOMICILIO

LOGOTIPO

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
NIT: 800.016.680-9A

MANIFIESTO DEL CONDUCTOR A DOMICILIO

Agencia Origen : _____ No.: _____

Fecha :_____ Furgón No.: _____

CARTA DE PORTE N°	DESCRIPCION	VALOR DOMICILIO	FORMA DE PAGO	NOMBRE DESTINATARIO	DIRECCION	FIRMA
	TOTAL $					

TOTAL VALOR DECLARADO $

_____
AFORADOR

_____
CONDUCTOR

FORMATO 6

RECIBO PROVISIONAL DE CAJA

LOGOTIPO

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
NIT: 800-016-680-9A

RECIBO PROVISIONAL DE CAJA No._____

FECHA : _____ AGENCIA: _____

RECIBIMOS DE: _____

CONCEPTO

FLETES	*SEGUROS*	*DOMICILIOS*	*GIROS*	*OTROS*

TOTAL $_____

LA SUMA DE: _____

OBSERVACIONES: _____

RECIBI: _____
Firma y sello

FORMATO 7

COMPROBANTE DE PAGO

LOGOTIPO

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
NIT: 800.016.680-9A

COMPROBANTE DE PAGO N° : _____

BENEFICIARIO:

C H E Q U E

CONCEPTO	CODIGO	DEBITOS	CREDITOS

Pagado con cheque:_____
Banco:_____
Fecha:_____

_____
RECIBI CONFORME
Firma y sello

_____ _____ _____ _____
ELABORADO POR REVISADO POR APROBADO POR CONTABILIZADO POR

FORMATO 8

COMPROBANTE DIARIO DE CONTABILIDAD

LOGOTIPO

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
NIT: 800.016.680-9A

COMPROBANTE DIARIO DE CONTABILIDAD

FECHA: _____ N°_____

CODIGO	DETALLE	PARCIALES	DEBE	HABER

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

CONTABILIZADO POR

FORMATO 9

NOTA DE CONTABILIDAD

LOGOTIPO	*TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.* *NIT: 800.016.680-9A* *NOTA DE CONTABILIDAD No.____*

DETALLE

ACOMPAÑESE SIEMPRE DOCUMENTOS DE PRUEBA

CODIGO	*CUENTAS*	*PARCIALES*	*DEBITOS*	*CREDITOS*

ELABORADO POR *REVISADO POR* *APROBADO POR* *CONTABILIZADO POR*

FORMATO 10

RELACION DE PRODUCIDOS

LOGOTIPO

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
NIT: 800.016.680-9A

RELACION DE PRODUCIDOS

PROPIETARIOS 1.- _____
2.- _____
3.- _____

Mes de _____

Furgón No._____

COMPROBANTE DE CONTABILIDAD Nº	AGENCIA	DETALLE	GASTOS	PRODUCIDOS

ELABORO

REVISO

RECIBI

FORMATO 11

RECIBO DE CAJA MENOR

LOGOTIPO	*TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.* *NIT: 800.016.680-9A*

*RECIBO DE CAJA MENOR No.*_____

FECHA: _____ *AGENCIA:* _____

PAGADO A: _____

LA SUMA DE: _____

_____

POR CONCEPTO DE: _____

_____

El nuevo esquema contable, incluye en los registros de contabilidad los Ajustes Integrales por inflación, que menciona el Estatuto Tributario y los reglamenta el Decreto 2912 del 30 de Diciembre de 1991.

3.3.1. Sistema de Ajustes Integrales por Inflación. Su vigencia para efectos contables, es a partir de 1992 y están obligados a aplicarlos todas las personas que según las normas legales tienen que llevar contabilidad y se incluyen a las sociedades civiles que con anterioridad al Decreto 2912 no estaban obligadas a llevarla.

El concepto más simple de inflación es el alza generalizada de precios y el sistema de Ajustes Integrales por Inflación tiene por objeto lograr que los Estados Financieros reflejen la situación económica real y que la liquidación del impuesto de renta y complementarios se determine sobre bases más reales y equitativas.

El esquema de los Ajustes Integrales por Inflación que se incluye dentro de la contabilidad, según las normas generalmente aceptadas tienen una tendencia tributaria, perdiendo uno de sus objetivos más importantes que es suministrar información financiera. Lo anterior implica que las empresas deben planear bien sus operaciones y comprender los efectos contables y tributarios que producen dichos ajustes en los Estados Financieros, teniendo en cuenta que las cifras suministradas por los libros están afectadas por valores que no son el producto de transacciones reales y por lo tanto presentan partidas que

no pueden tomarse como base para pronósticos pero que si son considerados por el estado para determinar el impuesto de Renta y Complementarios.

3.3.2. Indices utilizados para el ajuste. Según la naturaleza de las partidas a ajustar en los Estados Financieros, se deben utilizar los siguientes indices:

3.3.2.1. PAAG. Es el porcentaje de ajuste al año gravable y es igual al índice de precios al consumidor IPC para ingresos medios, elaborado por el DANE y registrado entre el 1 de Diciembre del año inmediatamente anterior y el 30 de Noviembre del respectivo año si es PAAG anual, y el registrado en e mes inmediatamente anterior al mes objeto del ajuste, si el PAAG es mensual. Este indice se utiliza para ajustar las partidas que no están afectadas por la tasa de cambio, el UPAC o con reajuste pactado.

3.3.2.2. Tasa de Cambio. Se utiliza para ajustar divisas, Cuentas por Cobrar, Titulos, Derechos, Depósitos, Inversiones y demás activos expresados en moneda extranjera o poseídos en el exterior, cuando se pacta hacer efectivos los rubros mencionados a la tasa de cambio oficial.

3.3.2.3. UPAC y Reajuste Pactado. Se utilizan para ajustar aquellas partidas que se encuentran expresadas en UPAC o se ha pactado un reajuste, caso en el cual se ajustan con base en la UPAC o con el respectivo pacto de reajuste.

3.3.3. Clasificación de los Estados Financieros. Con el nuevo esquema contable, las cuentas del Balance General y el Estado de Ganancia y Pérdidas se clasifican en monetarias y no monetarias, para efectos de aplicar los Ajustes Integrales por inflación.

3.3.3.1. Cuentas Monetarias. Son aquellas partidas que mantienen su valor por no tener ajustes pactados, ni adquieren mayor valor nominal por efecto de la perdida del poder adquisitivo de la moneda, en consecuencia no son susceptibles de ajustes por inflación.

3.3.3.2. Cuentas no Monetarias. Son aquellas partidas que pueden adquirir un mayor valor nominal por efecto en la pérdida del poder adquisitivo de la moneda o que estén representadas en moneda extranjera, en UPAC o con pacto de reajuste. En consecuencia se deben ajustar con los indices correspondientes.

3.3.4. Partidas Monetarias y no Monetarias. A continuación se citan las cuentas de los Estados Financieros que constituyen rubros monetarios y no monetarios.

3.3.4.1. Balance General

- *Activos Monetarios.*

. *Efectivo en moneda nacional (Caja y Bancos).*
. *Cuentas por Cobrar y Deudores Varios en moneda nacional.*
. *Gastos Pagados por Anticipado*

. *Bonos y Titulos en moneda nacional.*

- ***Activos no Monetarios.***

. *Efectivo en moneda extranjera (Caja y Bancos).*

. *Cuentas por Cobrar y Deudores Varios en moneda extranjera o con pacto de reajuste*

. *Inventarios*

. *Mercancías en tránsito*

. *Mercancías en consignación*

. *Propiedad planta y equipo (Incluye depreciación acumulada).*

. *Bonos y títulos en moneda extranjera*

. *Aportes en sociedades y acciones*

- ***Pasivos Monetarios.*** *Constituido por la deudas que tenga la empresa en moneda nacional, sin UPAC y sin reajuste pactado.*

- ***Pasivos no Monetarios.*** *Constituido por las deudas que tenga la empresa en moneda extranjera, en UPAC o con pacto de reajuste.*

- ***Patrimonio.*** *Es considerado como partida no monetaria.*

- ***Cuentas de Orden y Orden por Contra Monetaria.*** *Conformados por aquellas obligaciones y derechos contingentes representados en moneda nacional, sin UPAC y sin reajuste pactado*

- ***Cuentas de Orden y Orden por Contra no Monetarios.*** *Conformadas por*

aquellas obligaciones y derechos contingentes representados en moneda extranjera, en UPAC o con pacto de reajuste.

3.3.4.2. Estado de Ganancias y Pérdidas

- **Ingresos y Gastos Monetarios.** No se presentan, con excepción de los ingresos y gastos que se generan en el último mes del periodo contable.

- **Ingresos y Gastos no Monetarios.** Se considera que todos los ingresos y gastos son rubros no monetarios, excluyendo la utilidad del ejercicio antes de impuestos.

3.3.5. Procedimiento para aplicara los ajuste integrales por inflación. La explicación práctica de los ajustes según el Decreto 2912 es con base en la información contable de Tisa Internacional Ltda. y se utiliza como indica el PAAG anual registrado por el DANE hasta el mes de junio. (Ver Cuadro 2).

CUADRO 2

INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR PARA INGRESOS MEDIOS
Diciembre de 1991 a Junio de 1992

MES	IPC INGRESOS MEDIOS
Diciembre/91	1.48
Enero/92	3.34
Febrero	3.34
Marzo	2.25
Abril	2.61
Mayo	2.15
Junio	2.05

FUENTE: DANE

3.3.5.1. IPC y PAAG Acumulado. El primer paso para realizar los ajustes integrales por inflación es obtener la variación del IPC (ingresos medios), necesarios para calcular el PAAG mensual para acumular y el acumulado del período. (Ver Cuadro 3)

CUADRO 3

VARIACION MENSUAL Y ACUMULADA DEL IPC (Ingresos medios)
Enero - Junio de 1992

MES	VARIACION IPC PAAG ANUAL	PROGRESION GEOMETRICA PARA ACUMULACION DEL PAAG	VARIACION ACUMULADA	PAAG MENSUAL A ACUMULAR
Enero	1.48		1.48	1.48
Febrero	3.34	1.48+(1.48x0.0334)+3.34	4.87	3.39
Marzo	3.34	4.87+(4.87x0.0334)+3.34	8.37	3.50
Abril	2.25	8.37+(8.37x0.0225)+2.25	10.81	2.44
Mayo	2.61	10.81+(10.81x0.0261)+2.61	13.70	2.89
Junio	2.15	13.70+(13.70x0.0215)+2.15	16.14	2.44

FUENTE: Esta investigación.

3.3.5.2. Ajuste a los activos no Monetarios. Las partidas no monetarias del Activo de Tisa Internacional Ltda. están constituidas por Propiedad Planta y Equipo. Para su ajuste se procede así:

- Para activos poseídos durante todo el período (Enero a Junio de 1992).

Saldo en libros a Dic. 31/91 x PAAG anual = Vr. Ajuste

- Para activos adquiridos durante el período (Enero a Junio)

Costo del Activo x PAAG mensual acumulado = Vr. Ajuste

Acumulación PAAG: Desde el 1° día del mes siguiente al de su adquisición y la fecha de corte (generalmente 31 de diciembre) en el presente estudio a 30 de junio.

Las adiciones y mejoras se ajustan con el mismo procedimiento.

- Para los activos enajenados en el período contable y que han sido adquiridos en años anteriores.

Saldo en libros a Dic.31/91 x PAAG mensual acumulado= Vr. ajuste

Acumulación PAAG: Desde el 1° de enero hasta el mes de venta.

- Para activos enajenados el en período contable y que han sido adquiridos en el año.

Costo del Activo x PAAG mensual acumulado = Vr. Ajuste

Acumulación PAAG: Desde el 1° día del mes siguiente al de su adquisición hasta el mes de venta.

A continuación se presentan las Cuadros 4 a 8, que representan los rubros de Propiedad Planta y Equipo que se ajustan. Las cuentas que intervienen ya están relacionadas en el catálogo de cuentas y explicadas en el respectivo manual.

CUADRO 4

AJUSTE A LOS TERRENOS
ENERO - JUNIO 1992

MES	COSTO EN LIBROS	PERIODO DE ACUMULACION PAAG	PAAG A APLICAR	VALOR AJUSTE
Saldo a Dic 31/91	1.100.000	Enero a Junio	16.14	$ 177.540
TOTAL	1.100.000			$ 177.540

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta Investigación.

ASIENTO CONTABLE

TERRENOS	$ 177.540	
CORRECCION MONETARIA		$ 177.540

CUADRO 5

AJUSTE A MUEBLES Y ENSERES
ENERO - JUNIO 1992

MES	REGISTRO EN LIBROS	PERIODO DE ACUMULACION PAAG	PAAG A APLICAR %	VALOR AJUSTE
Saldo dic 31/91	$3.643.295	Enero a Junio	16.14	$ 588.028
Adquisiciones				
Febrero	38.500	Marzo a Junio	11.27	4.339
Marzo	33.310	Abril a Junio	7.77	2.588
TOTAL	$3.715.105			$ 594.955

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta Investigación.

ASIENTO CONTABLE

MUEBLES Y ENSERES	$ 594.955	
CORRECCION MONETARIA		$ 594.955

CUADRO 6

AJUSTE A EQUIPO DE OFICINA
Enero - Junio de 1992

MES	REGISTRO EN LIBROS	PERIODO DE ACUMULACION PAAG	PAAG A APLICAR %	VALOR AJUSTE
Saldo a 31 de Dic/91	$1.568.430	Enero a junio	16.14	$ 253.145
Adquisiciones				
Enero	424.040	Febrero a Junio	14.66	62.164
Febrero	53.000	Marzo a junio	11.27	5.973
Marzo	7.565	Abril a junio	7.77	588
Abril	28.000	Mayo a junio	5.33	1.492
Mayo	60.980	Junio	2.44	1.488
Junio	327.600	No se ajusta	-	-
TOTAL	$2.469.615			$ 324.850

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta Investigación.

ASIENTO CONTABLE

MUEBLES Y ENSERES	$ 324.850	
CORRECCION MONETARIA		$ 324.850

CUADRO 7

AJUSTE A MAQUINARIA Y EQUIPO
Enero a Junio de 1992

MES	REGISTRO EN LIBROS	PERIODO DE ACUMULACION PAAG	PAAG A APLICAR %	VALOR AJUSTE
Saldo a 31 Dic/91	$ -o-	Enero a junio	16.14	$ -o-
Adquisiciones				
Marzo	620.000	Abril a junio	7.77	48.174
Junio	195.000	No se ajusta	-	-
TOTAL	$ 815.000			$ 48.174

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta Investigación.

ASIENTO CONTABLE

MAQUINARIA Y EQUIPO	*$ 48.174*	
CORRECCION MONETARIA		*$ 48.174*

CUADRO 8

AJUSTE A EQUIPO DE TRANSPORTE
Enero a Junio de 1992

MES	*REGISTRO EN LIBROS*	*PERIODO DE ACUMULACION PAAG*	*PAAG A APLICAR %*	*VALOR AJUSTE*
Saldo a 31 Dic/91	*$32.070.000*	*Enero a junio*	*16.14*	*$5.176.098*
Adquisiciones Mayo	*225.000*	*Junio*	*2.44*	*5.490*
TOTAL	*$32.295.000*			*$5.181.588*

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta Investigación.

ASIENTO CONTABLE

EQUIPO DE TRANSPORTE	*$ 5.181.588*	
CORRECCION MONETARIA		*$5.181.588*

3.3.5.3. Ajustes a la Depreciación. *La depreciación del período que se lleva a gastos se debe determinar con base en el costo del Activo ya ajustado por inflación.*

La depreciación acumulada del año anterior se ajusta con el PAAG anual a la fecha del corte, en forma similar a los activos que se han tenido durante todo el período del ajuste. Los Cuadros 9, 10 y 11 indican la forma de calcular la depreciación del período y el ajuste a la depreciación acumulada del año anterior.

CUADRO 9

CALCULO DE LA DEPRECIACION DEL PERIODO PARA ACTIVOS CON VIDA UTIL DE DIEZ AÑOS

Enero - Junio de 1992

MES DE ADQUISICION	REGISTRO LIBROS	VR. AJUSTE POR INFLACION	COSTO AJUSTADO	PORCENTAJE DEPRECIACION	MESES A DEPRECIAR	DEPRECIACION DEL PERIODO
Saldo ant.	$5.211.725	$ 841.173	$6.052.898	0.83333%	6	$ 302.645
Enero	424.040	62.164	486.204	0.83333%	6	24.310
Febrero	91.500	10.312	101.812	0.83333%	5	4.242
Marzo	660.875	51.350	712.225	0.83333%	4	23.741
Abril	28.000	1.492	29.492	0.83333%	3	737
Mayo	60.980	1.488	62.468	0.83333%	2	1.041
Junio	522.600	-	522.600	0.83333%	1	4.355
TOTAL	$6.999.720	$ 967.979	$7.967.699			$ 361.071

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta investigación.

CUADRO 10

CALCULO DE LA DEPRECIACION DEL PERIODO PARA ACTIVOS CON VIDA UTIL DE CINCO AÑOS

Enero - Junio de 1992

MES DE ADQUISICION	REGISTRO EN LIBROS	VR. AJUSTE POR INFLACION	COSTO AJUSTADO	PORCENTAJE DEPRECIACION	MESES A DEPRECIAR	DEPRECIACION DEL PERIODO
Saldo Ant.	$32.070.000	$5.176.098	$37.246.098	1.66666%	6	$3.724.609
Mayo	225.000	5.490	230.490	1.66666%	2	7.683
TOTAL	$32.295.000	$5.181.583	$37.497.038			$3.732.292

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta investigación.

Como se puede observar en los Cuadros 9 y 10, la depreciación del período se calcula con base en el costo del Activos ya ajustado por inflación.

CUADRO 11

AJUSTE A LA DEPRECIACION ACUMULADA

Enero a Junio de 1992

RUBRO	DEPRECIACION ACUMULADA DIC. 31/91	PERIODO DE ACUMULACION PAAG	PAAG A APLICAR %	VALOR AJUSTE
Muebles y Enseres	$ 331.047,50	Enero a junio	16.14	$ 53.431
Equipo de Oficina	938.608,00	Enero a junio	16.14	151.491
Equipo de Transporte	3.507.000,00	Enero a junio	16.14	566.030
TOTALES	$4.776.555,00			$ 770.952

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta investigación.

ASIENTO CONTABLE

CORRECCION MONETARIA	$ 770.952	
DEPRECIACION ACUMULADA		$ 770.952

3.3.5.4. Ajuste a los Pasivos no Monetarios. Analizados los rubros del pasivo que presenta Tisa Internacional Ltda. no hay cuentas que sean objeto de ajustes. Comúnmente en la mayoría de empresas del medio, los pasivos son monetarios y por lo tanto no se les aplica los ajustes integrales por inflación.

En los casos que los pasivos se deban ajustar por encontrarse dentro del grupo de los no monetarios ya sea por estar representados en obligaciones en moneda extranjera UPAC o con reajuste pactado, el asiento que debe hacerse en el siguiente.

CORRECCION MONETARIA X

PASIVO OBJETO DE AJUSTE X

3.3.5.5. Ajuste al Patrimonio. *El patrimonio según el Decreto 2912/91 está conformado por los aportes de los accionistas o propietarios, el Superávit de Capital y por valorizaciones, las ganancias apropiadas y no apropiadas, menos la pérdida acumulada. A la sumatoria anterior se le resta el valor neto de los activos intangibles, estimados y valorizaciones para efectos de calcular el patrimonio inicial y aplicarle el PAAG acumulado del periodo, para obtener el valor del ajuste al patrimonio.*

Para el ajuste del patrimonio se procede así:

- *Patrimonio Inicial*

Valor del patrimonio x PAAG anual = Vr ajuste

- *Aumento al Patrimonio*

Valor aporte efectivo x PAAG mensual acumulado = Vr Ajuste

Acumulación PAAG: desde el primer día del mes siguiente al que se efectúo el aporte a capital hasta la fecha de corte.

- *Disminución al patrimonio.*

Valor disminución x PAAG mensual acumulado = Vr Ajuste

Acumulación PAAG: Desde el primer día del mes siguiente al que se efectúo el reparto de dividendos, la disminución y la readquisición del patrimonio.

El patrimonio de Tisa Internacional Ltda. está conformada por:

- Capital	$10.526.130,00
- Reserva Legal	599.340,27
- Utilidad de ejercicios anteriores	3.831.284,38
TOTAL PATRIMONIO	14.956.754,65

La empresa no posee activos intangibles estimados ni valorizaciones, así como también su patrimonio no ha sufrido aumentos ni disminuciones. En consecuencia el ajuste quedará así:

14.956.754,65 x 16.14% = 2.414.020

ASIENTO CONTABLE

CORRECCION MONETARIA	*$2.414.020*	
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		*2.414.020*

3.3.5.6. Ajuste a los Ingresos y Gastos. *Todos los ingresos y gastos se deben ajustar a partir de 1992; para tal efecto se tomarán los que se causen en cada mes y se les aplicara el PAAG acumulado entre el primer día del mes siguiente a aquel en el que se realizaron o causaron.*

Los Cuadros 12 a 15 muestran los ajustes a éstos rubros en la empresa Tisa Internacional Ltda.

CUADRO 12

AJUSTE A LOS INGRESOS POR SERVICIOS

Enero a Junio de 1992

MES EN QUE SE REALIZARON	REGISTRO EN LIBROS	PERIODO DE ACUMULACION PAAG	PAAG A APLICAR %	VALOR DEL AJUSTE
Enero	$7.764.891,50	Feb. a junio	14.66	$1.138.333
Febrero	6.434.553,04	Marzo a junio	11.27	725.174
Marzo	6.799.375,50	Abril a junio	7.77	528.311
Abril	6.841.288,00	Mayo a junio	5.53	364.641
Mayo	9.662.773,50	Junio	2.44	235.772
Junio	$47.275.955,00	No hay	-o-	-o-
TOTAL	$84.778.836,54			$2.991.231

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta investigación.

ASIENTO CONTABLE

CORRECCION MONETARIA $ 2.991.231

INGRESOS POR SERVICIOS $ 2.991.231

CUADRO 13

AJUSTE A OTROS INGRESOS

Enero a Junio de 1992

MES EN QUE SE REALIZARON	REGISTRO EN LIBROS	PERIODO DE ACUMULACION PAAG	PAAG A APLICAR %	VALOR DEL AJUSTE
Enero	$393.245,00	Feb. a junio	14.66	$ 57.650
Febrero	32.911,00	Marzo a junio	11.27	3.709
Marzo	49.942,00	Abril a junio	7.77	3.880
Abril	466,00	Mayo a junio	5.33	25
Mayo	140.145,30	Junio	2.44	3.420
Junio	352.345,30	No se ajusta	-o-	-o-
TOTAL	$969.345,60			$ 68.684

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta investigación.

ASIENTO CONTABLE

CORRECCION MONETARIA		
OTROS INGRESOS	*$ 68.684*	
		68.684

CUADRO 14

AJUSTE A LOS GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS
Enero a Junio de 1992

MES EN QUE SE REALIZARON	*SALDO EN LIBROS*	*PERIODO DE ACUMULACION PAAG*	*PAAG A APLICAR*	*VALOR DEL AJUSTE*
Enero	*6.694.359,00*	*Feb. a Junio*	*14.66*	*$ 981.393*
Febrero	*6.838.437,00*	*Marzo a junio*	*11.27*	*770.692*
Marzo	*7.485.387,20*	*Abril a junio*	*7.77*	*581.615*
Abril	*6.572.592,00*	*Mayo a junio*	*5.33*	*350.319*
Mayo	*8.133.432,00*	*Junio*	*2.44*	*198.456*
Junio	*8.822.756,50*	*No se ajusta*	*-o-*	*-o-*
TOTAL	*44.546.963,70*			*2.882.475*

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta investigación.

ASIENTO CONTABLE

GASTOS POR AJUSTES INTEGRALES POR INFLACION	*$ 2.882.475*	
CORRECCION MONETARIA		*$ 2.882.475*

CUADRO 15

AJUSTE A LOS GASTOS FINANCIEROS
Enero a Junio de 1992

MES EN QUE SE REALIZARON	*REGISTRO EN LIBROS*	*PERIODO DE ACUMULACION PAAG*	*PAAG A APLICAR %*	*VALOR DEL AJUSTE*
Enero	*$ 614.940,00*	*Feb. a Junio*	*14.66*	*$ 90.150*
Febrero	*631.346,00*	*Marzo a junio*	*11.27*	*71.153*
Marzo	*202.300,00*	*Abril a junio*	*7.77*	*15.719*
Abril	*1.082.984,00*	*Mayo a junio*	*5.33*	*57.723*
Mayo	*686.612,31*	*Junio*	*2.44*	*16.753*
Junio	*731.949,67*	*No se ajusta*	*-o-*	*-o-*
TOTAL	*$3.950.131,98*			*251.498*

FUENTE: Contabilidad Tisa. Esta investigación.

ASIENTO CONTABLE

GASTOS POR AJUSTES INTEGRALES POR INFLACION $ 251.498

CORRECCION MONETARIA $ 251.498

De esta manera se ha establecido el nuevo esquema contable para Tisa Internacional Ltda. El Decreto 2912 de 1991 que reglamenta los ajustes integrales por inflación para efectos contables, deroga muchas normas de los Decretos 2160 de 1986 y 2357 de 1987, en lo que respecta a las técnicas contables mientras dura su vigencie sin reglamentaciones adicionales.

3.4. SISTEMA FINANCIERO

La Planeación Financiera es básica en toda empresa y tiene por objeto presentar y aplicar técnicas para pronosticar requerimiento de fondos en períodos futuros y explicar su incidencia en los Estados Financieros de la empresa.

Una empresa en todo contexto financiero maneja fondos que provienen de aportes que hacen los propietarios, acreedores que otorgan crédito y utilidades acumuladas en ejercicios anteriores; estos fondos se utilizan para la adquisición de activos fijos para la producción de bienes y servicios, compra de mercancías para garantizar la producción y las ventas, en cuentas por cobrar y en caja o valores negociables que le permitan asegurar sus transacciones y la liquidez necesaria. La Planeación Financiera busca establecer un plan para el manejo eficiente de los fondos que dispone la empresa para desarrollar su objeto

La Planeación Financiera incluye dos etapas básicas que son: pronóstico de las necesidades de fondos y la preparación de los Estados Financieros.

En la administración de las finanzas además de la Planeación Financiera, es necesario tener en cuenta los efectos que producen las medidas que son tomadas externamente a la organización, especialmente las regulaciones gubernamentales que son cada vez más estrictas para el control de las sociedades y las personas que se dedican a actividades mercantiles. Actualmente merece un especial cuidado la variación de las tasas de interés para colocación de dinero y para la obtención de créditos, la Apertura Económica y el nuevo Esquema Contable y Tributario que entró a regir en Colombia a partir de 1992.

3.4.1. Criterios Básicos para evaluar inversiones. La empresa Tisa Internacional Ltda, tiene una inversión en activos a junio 30 de 1992 de $77.450.844,44 (Ver cuadro 16). Para el análisis de esta inversión no se debe basar únicamente en la rentabilidad que brinda, sino también en la liquidez que ofrece y el nivel de riesgo de la misma. No se puede comparar la rentabilidad de dos inversiones sin conocer el nivel de riesgo y la liquidez respectiva.

Para entrar a determinar la rentabilidad de una inversión se debe buscar primero que el nivel de riesgo sea aceptable, luego determinar las necesidades de liquidez y posteriormente evaluar su rentabilidad.

CUADRO 16

INVERSION TOTAL DE TISA INTERNACIONAL LTDA.

A Junio 30 de 1992

RUBRO	VALOR	PARTICIPACION PORCENTUAL
Capital de trabajo	$ 43.720.980,94	56,45
Terrenos	1.100.000,00	1,42
Muebles y Enseres	3.199.178,50	4,13
Equipos de Oficina	1.424.477,00	1,84
Maquinaria de Equipo	792.708,00	1,02
Equipo de Transporte	25.573.500,00	33,02
Otros Activos	1.640.000,00	2,12
TOTAL	$ 77.450.844,44	100,00

FUENTE: Contabilidad Tisa
Esta Investigación

En el Cuadro 16, se puede observar la distribución de la inversión y su participación porcentual; de donde se deducen dos rubros importantes que son: el Capital de Trabajo con un participación del 56.45% del total de la inversión y Equipo de Transporte con un 33.02%. El Capital de Trabajo está conformado por el dinero que hay en Caja y Bancos, Cuentas por Cobrar y Deudores Varios. Su cuantía determina la forma como se mueve el dinero circulante y el grado de liquidez necesario para que las operaciones puedan desarrollarse normalmente. El equipo de transporte esta representado en los furgones que junto con los afiliados son la columna vertebral en la prestación del servicio y la obtención de los ingresos.

En los dos rubros más representativos de la Inversión Total de Tisa se puede apreciar los criterios de liquidez en el caso del Capital de Trabajo y riesgo para los furgones que transportan las encomiendas,

para deducir que la rentabilidad se debe planear luego de satisfacer las necesidades de liquidez y asegurar los riesgos a que están expuestos los activos y que se constituyen en gastos adicionales de la empresa pero que dan garantía para que su existencia no se vea interrumpida por falta de liquidez o por siniestros inesperados.

3.4.2. Las Tasas de Interés. Es importante tener claramente establecido los tipos de tasas de interés y cual es la interpretación correcta de cada una de ellas.

3.4.2.1. Tasas Nominales. La tasa nominal de interés es la anunciada anualmente y es la menos indicada para medir la rentabilidad de una inversión. La tasa nominal no refleja efectivamente el rendimiento que ofrece puesto que él dependerá de la periodicidad de los desembolsos y si éstos se pagan anticipados o vencidos y estas condiciones hacen que una tasa nominal ofrezca una tasa efectiva diferente.

3.4.2.2. Tasas Efectivas. Son las que se obtienen al relacionar una tasa nominal con la periodicidad de los pagos y la forma como se cancelen ya sean anticipados o vencidos. La tasa efectiva es la que se debe calcular para determinar la verdadera rentabilidad ofrecida por una tasa nominal.

La tasa efectiva es igual a la tasa nominal cuando los rendimientos que producen una inversión son consumidos, caso que muy escasamente se presenta en la actualidad donde en la mayoría de las transacciones financieras se reinvierten los rendimientos de interés, es decir se

trabaja con interés compuesto en el cual sí se presenta una marcada diferencia entre las tasas nominales y efectivas.

Para visualizar las diferencias en las tasas de interés, consideremos una inversión de $100 que ofrece una tasa nominal del 23% anual, cuyo rendimiento se pagan trimestralmente (ver Cuadro 17).

CUADRO 17

ANALISIS DE LAS TASAS NOMINALES Y EFECTIVAS

TASA NOMINAL 23% ANUAL

TRIMESTRE	VENCIDOS				ANTICIPADOS			
	TASA EFECTIVA	CAPITAL	RENDIMIENTO	TOTAL	TASA EFECTIVA	CAPITAL	RENDIMIENTO	TOTAL
1	5.75%	$100,00	5,75%	105,75	6.1%	$100,00	6,10%	106,10
2	5.75%	105,75	6,08%	111,83	6.1%	106,10	6,47%	112,57
3	5.75%	111,83	6,43%	118,26	6.1%	112,57	6,87%	119,44
4	5.75%	118,26	6,80%	125,06	6.1%	119,44	7,28%	126,72

FUENTE: Esta Investigación

En el Cuadro 17, se puede observar que se analizan las tasas de interés por trimestres vencidos y anticipados y se obtiene como resultado el rendimiento de una inversión de $100 en un año, del 25.06% efectivo anual para trimestres vencidos y en 26.72% efectivo anual para trimestres anticipados, en relación con la tasa nominal del 23%. Para los trimestres vencidos la tasa efectiva trimestral es del 5.75% resultado de dividir la tasa nominal sobre el número de períodos (trimestres) en el año, la cual se aplica al capital y a los rendimientos reinvertidos, para calcular la tasa efectiva anual de interés que genera la inversión. Para los trimestres anticipados la

$$e = 1.2506 - 1 \qquad = 0.2506 = 25.06\%$$

- *Para trimestres anticipados*

$$e = \left(1 + \frac{0.23/4}{1 - 0.23/4}\right)^4 - 1$$

$$e = \left(1 + \frac{0.0575}{0.9425}\right)^4 - 1$$

$$e = (1.061)^4 - 1$$

$$e = 1.2672 - 1 = 0.2672 = 26.72\%$$

Los anteriores análisis indican claramente la importancia de distinguir las tasas de interés y las condiciones de pago de los rendimientos. para efectos de tomar decisiones acertadas en los negocios financieros. La tasa efectiva puede variar según la periodicidad de los pagos y la forma como se efectúen, ya sea en forma anticipada o vencida.

3.4.3. Efectos de los Ajustes Integrales por Inflación en los Estados Financieros. *El nuevo esquema contable establecido por el Decreto 2912 de 1991 produce efectos en los Estados Financieros, los cuales tienen fines fiscales y producen cambios en la estructura financiera de una empresa. En los Estados Financieros Comparativos a costos históricos y a costos ajustados que se presentan a 30 de junio de 1992 para Tisa*

Internacional Ltda.,(Ver cuadros 18 y 19), se pueden observar las variaciones que se producen en un mismo periodo de operaciones por efecto de los ajustes integrales por inflación que se explicaron anteriormente, en el nuevo Esquema Contable.

3.4.3.1. Efectos de los Ajustes al Activo. Los ajustes por inflación en los activos no monetarios producen un mayor valor de los mismos y generan un ingreso gravable que afecta el Estado de Ganancias y Pérdidas. Como se puede analizar los activos a partir de 1992 producen ingresos operacionales los cuales incrementan la Renta Gravable y por consiguiente el valor de los impuestos a pagar.

Los efectos del Ajuste a los activos obliga a los empresarios a planificar las adquisiciones y analizar la contribución a los ingresos que están representan para compararla con el ingreso ficticio que generan por efecto de los ajustes.

3.4.3.2. Efecto de los Ajustes a la Depreciación Acumulada. Los ajustes a la depreciación acumulada de activos no produce ningún efecto por cuanto su mayor valor no se considera un gasto sino un débito de la cuenta corrección monetaria, el cual se deduce al momento de obtener el saldo crédito para llevarlo a ingresos gravables, permite determinar el valor ajustado de la Depreciación Acumulada

3.4.3.3. Efectos de los ajustes al Patrimonio. El efecto de los ajustes al patrimonio produce un aumento al patrimonio inicial, la contrapartida del ajuste es un gasto deducible al obtener el saldo de

CUADRO 18

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL BALANCE GENERAL
A 30 DE JUNIO DE 1992

DETALLE	AJUSTADO	SIN AJUSTAR	RAZON	DIFERENCIA	%
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA	3.534.276,14	3.534.276,14	1,00:1		
CUENTAS POR COBRAR	23.453.493,55	23.453.493,55	1,00:1		
PROVISION CARTERA	(183.643,00)	(183.643,00)	1,00:1		
DEUDORES VARIOS	16.916.854,25	16.916.854,25	1,00:1		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	43.720.980,94	43.720.980,94	1,00:1		
			1,00:1		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
TERRENOS	1.277.540,00	1.100.000,00	1,16:1	177.540,00	16,14
MUEBLES Y ENSERES	4.310.060,00	3.715.105,00	1,16:1	594.955,00	16,01
DEPRECIACION ACUMULADA	(599.025,50)	(515.926,50)	1,16:1	83.099,00	16,11
EQUIPO DE OFICINA	2.794.465,00	2.469.615,00	1,13:1	324.850,00	13,15
DEPRECIACION ACUMULADA	(1.212.725,00)	(1.045.138,00)	1,16:1	167.587,00	16,03
MAQUINARIA Y EQUIPO	863.174,00	815.000,00	1,06:1	48.174,00	5,91
DEPRECIACION ACUMULADA	(23.898,00)	(22.292,00)	1,07:1	1.606,00	7,20
EQUIPO DE TRANSPORTE	37.476.588,00	32.295.000,00	1,16:1	5.181.588,00	16,04
DEPRECIACION ACUMULADA	(7.805.323,00)	(6.721.500,00)	1,16:1	1.083.823,00	16,12
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO	37.080.855,50	32.089.863,50	1,16:1	4.990.992,00	15,55
ACTIVO DIFERIDO					
SUMINISTROS PARA VEHICULOS	1.640.000,00	1.640.000,00	1,00:1		
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	1.640.000,00	1.640.000,00	1,00:1		
TOTAL ACTIVO	82.441.836,44	77.450.844,44	1,06:1	4.990.992,00	6,44
	==========	==========		==========	
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
SOBREGIROS BANCARIOS	4.230.448,47	4.230.448,47	1,00:1		
ACREEDORES VARIOS	36.649.597,11	36.649.597,11	1,00:1		
IMPUESTOS POR PAGAR	4.058.967,83	3.285.875,83	1,24:1	773.092,00	23,53
PRESTA. SOCIALES POR PAGAR	5.630.833,50	5.630.833,50	1,00:1		
TOTAL PASIVO CORRIENTE	50.569.846,91	49.796.754,91	1,02:1	773.092,00	1,55
PASIVO A LARGO PLAZO					
CESANTIAS CONSOLIDADAS	5.536.316,00	5.536.316,00	1,00:1		
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	5.536.316,00	5.536.316,00	1,00:1		
TOTAL PASIVO	56.106.162,91	55.333.070,91	1,01:1	773.092,00	1,40
PATRIMONIO					
CAPITAL	10.526.130,00	10.526.130,00	1,00:1		
RESERVA LEGAL	1.510.873,27	1.330.485,27	1,14:1	180.388,00	13,56
RESERVA PARA PROT. ENCOM.	3.678.588,00	3.678.588,00	1,00:1		
UTILIDAD EJERC. ANTERIORES	3.831.284,38	3.831.284,38	1,00:1		
PERDIDA EJERCI. ANTERIORES	(150.434,22)	(150.434,22)	1,00:1		
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	4.525.212,10	2.901.720,10	1,56:1	1.623.492,00	55,95
REVALORIZACION DEL PATRIM.	2.414.020,00			2.414.020,00	
TOTAL PATRIMONIO	26.335.673,53	22.117.773,53	1,19:1	4.217.900,00	19,07
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	82.441.836,44	77.450.844,44	1,06:1	4.990.992,00	6,44
	==========	==========		==========	

FUENTE: Contabilidad TISA

CUADRO 19

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
1o. DE ENERO A 30 DE JUNIO DE 1992

	1o. Enero-30 Jun. AJUSTADO	1o. Enero-30 Jun. SIN AJUSTAR	RAZON	DIFERENCIA	%
INGRESOS					
INGRESOS POR SERVICIOS			%		
Cuotas de Administración	$ 31.347.504,50	$ 31.347.504,50	100:1		
Ingresos por seguros	36.785.881,83	36.785.881,83	100:1		
Producido de Vehículos propios	13.411.602,54	13.411.602,54	100:1		
Comisión Traspaso de encomiendas	3.233.848,00	3.233.848,00	100:1		
Corrección Monetaria	3.215.193,00			3.215.193,00	
Ingresos ajustes int. por inflac.	2.992.231,00			2.992.231,00	
TOTAL INGRESOS	90.986.260,87	84.778.836,87	107:1	6.207.424,00	7,32
EGRESOS					
Gastos de Adminis. y servicios	48.640.327,70	48.075.164,70	1,01:1	565.163,00	1,18
Gastos financieros	3.950.131,98	3.950.131,98	100:1		
Gastos ajustes int. por inflación	3.133.973,00			3.133.973,00	
TOTAL EGRESOS	55.724.432,68	52.025.296,68	1,07:1	3.699.136,00	7,11
UTILIDAD OPERACIONAL	35.261.828,19	32.753.540,19	1,08:1	2.508.288,00	7,66
OTROS INGRESOS	969.345,30	969.345,30	100:1		
OTROS INGRESOS POR AJUSTES INFLAC	68.684,00			68.684,00	
OTROS GASTOS	(23.277.952,39)	(23.277.952,39)	100:1		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	13.021.905,10	10.444.933,10	1,25:1	2.576.972,00	24,67
PROVISION PARA IMPUESTOS	(3.906.572,00)	(3.133.480,00)	1,25:1	773.092,00	24,67
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	9.115.333,10	7.311.453,10	1,25:1	1.803.880,00	24,67
RESERVA LEGAL	(911.533,00)	(731.145,00)	1,25:1	180.388,00	24,67
RESERVA PARA PROTECCION ENCOMIENDAS	(3.678.588,00)	(3.678.588,00)	100:1		
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	$ 4.525.212.10	$2.901.720,10	1,56:1	$1.623.492,00	55,95

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

la cuenta corrección monetaria para llevarla a ingresos gravables.

Las disminuciones al patrimonio por distribución de dividendos, participaciones, reservas, disminución de Capital,readquisición de acciones y prestamos a socios, son objeto de ajuste y producen un ingreso gravable en el estado de Ganancias y Pérdidas.

3.4.3.4. Efecto de los ajustes a los Ingresos. El ajuste a los ingresos producen un mayor valor de las rentas que se anula por el mismo valor que se lleva como débito de la cuenta corrección monetaria y se deduce al obtener su saldo para llevarlo a ingresos gravables.

3.4.3.5. Efecto de los ajustes a los Egresos. El ajuste a los egresos produce un mayor valor de los gastos y a la vez un mayor valor igual en los ingresos gravables que en términos de utilidad el efecto es nulo.

Analizando los efectos de los ajustes a los rubros no monetarios de los Estados Financieros, encontramos que el total del Activo varía en $4.971.055 que porcentualmente equivale al 6.42% y que como consecuencia de su contrapartida el mismo valor se constituye en renta gravable. El pasivo se incrementa por efecto de los ajustes en $767.110 que no corresponde exactamente a ajustes del pasivo sino al mayor valor del impuesto que se genera como consecuencia de los ingresos ficticios que resultan al aplicar los ajustes a los activos, depreciaciones, patrimonio, ingresos y gastos produciendo una mayor utilidad sobre la cual se calcula el impuesto. El anterior efecto es

el que busca el decreto 2912, como estrategia para que el estado pueda recaudar más impuestos convirtiendo así la contabilidad financiera que reglamentaba el Decreto 2160 de 1986 en una contabilidad tributaria que le genere más impuestos al estado.

Para las proyecciones y pronósticos financieros se debe tener en cuenta los valores históricos para que los presupuestos no se sobreestimen sino que se calculen sobre bases reales.

3.4.4. Plan Financiero para el Segundo Semestre de 1992. El plan financiero se conoce como presupuesto y se define como el conjunto de estados formales que resume las expectativas de la administración con relación a las ventas, gastos y otras transacciones financieras para el período siguiente. La estructura presupuestal, esta conformada por el presupuesto operacional que refleja los resultados de la gestión administrativa y el presupuesto financiero que refleja las decisiones financieras de la administración en la Empresa.

3.4.4.1. Presupuesto de operaciones para el Segundo Semestre de 1992. El presupuesto de operaciones de TISA INTERNACIONAL LTDA., para el segundo semestre de 1992 , esta conformado por un Presupuesto General de Ingresos y Gastos que se resumen en el estado de Ganancias y Pérdidas. (Ver Cuadros 20, 21, 22 y 23).

El Presupuesto General de Ingresos se obtuvo tomando como base la información histórica de 18 meses anteriores, por el método de mínimos cuadrados. Como la información que se disponía de los ingresos por

CUADRO 20

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
DISTRIBUCION INGRESOS TOTALES EFECTIVO
PORCENTAJES Y VALORES
PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1992

	%	VALORES
INGRESOS TOTALES EFECTIVO	100.00%	$ 227.307.719
DISTRIBUCION INICIAL		
- Ingresos por Seguros	4.00%	9.092.309*
- Ingresos por domicilios	3.00%	6.819.232*
- Comisión Traspaso encomiendas	3.00%	6.819.232*
- Fletes totales	90.00%	204.576.946
TOTAL	100.00%	227.307.719
DISTRIBUCION FLETES TOTALES		
- Producido vehículos propios	25.00%	51.144.237*
- Producido vehículo afiliados	75.00%	153.432.709
TOTAL FLETES	100.00%	204.576.946
DISTRIBUCION PRODUCIDO VEHICULOS AFILIADOS		
- Cuotas de administración	20.00%	30.686.542*
- Acreedores varios	80.00%	122.746.167
TOTAL PRODUCIDO	100.00%	$153.432.709
		$104.561.552

* VALORES NETOS DISPONIBLES

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

CUADRO 21

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS
DEL 1o. DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

INGRESOS		
INGRESOS POR SERVICIOS		
Cuotas de administración	*$ 30.686.542*	
Ingresos por seguros	*9.092.309*	
Ingresos por domicilios	*6.819.232*	
Producido de vehículos propios	*51.144.237*	
Comisión traspaso de encomiendas	*6.819.232*	*$ 104.561.552*
OTROS INGRESOS		*3.140.256*
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES		*$ 107.701.808*

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

CUADRO 22

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
PRESUPUESTO GENERAL DE EGRESOS
DEL 1o. DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

EGRESOS

GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		
Sueldos	$18.121.000	
Auxilio de Transporte	905.000	
Bonificaciones	300.000	
Comisiones	2.598.000	
Cesantías	1.580.000	
Interés a la cesantía	190.000	
Primas	1.580.000	
Vacaciones	793.000	
Dotaciones	750.000	
ISS	1.500.200	
Sena, ICBF, Cajas de Compensación	1.712.100	
Gastos de representación	300.000	
Honorarios	340.200	
Transporte y Acarreos	700.200	
Entregas a Domicilios	4.800.000	
Publicidad	250.200	
Servicios públicos	5.128.200	
Mantenimiento de Activos	271.200	
Aseo	380.400	
Papelería y Utiles	1.098.000	
Descuentos	30.000	
Cafetería	228.000	
Arrendamientos	6.480.000	
Seguros	94.800	
Impuestos	50.000	
Depreciación de activos	350.000	
Provisión cartera	38.000	
Otros	1.200.000	$ 51.768.500
GASTOS FINANCIEROS	3.660.000	
Intereses	480.000	4.140.000
Otros servicios bancarios		
GASTOS DE VEHICULOS	1.565.000	
Sueldos	145.000	
Auxilio de transporte	142.500	
Cesantías	17.100	
Interés a la cesantía	142.500	
Primas	71.300	
Vacaciones	120.000	
Dotaciones	193.000	
ISS	153.900	
SENA, ICBF, Cajas de Compensación		

Combustibles y lubricantes	12.300.000	
Peajes, viáticos y gastos de viaje	1.902.000	
Repuestos, Manteni. y reparaciones	6.138.000	
Llantas, neumáticos y Protectores	2.932.000	
Reaforos y trasbordos	3.510.000	
Cargues y descargues	615.000	
Seguros	570.000	
Depreciación de vehiculos	3.229.500	
Otros	240.000	33.986.800
TOTAL EGRESOS		$ 89.895.300

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

CUADRO 23

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO
DEL 1o. DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

INGRESOS		
Ingresos por servicios	$ 104.561.552	$ 104.561.552
EGRESOS		
Gastos de Administración y Servicios	$ 51.768.500	
Gastos Financieros	4.140.000	
Gastos de Vehiculos	33.986.800	(89.895.300)
UTILIDAD OPERACIONAL		14.666.252
OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS		
OTROS INGRESOS		3.140.256
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		17.806.508
PROVISION PARA IMPUESTOS		(5.341.952)
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS		12.464.556
- Reserva Legal	1.246.456	
- Reserva para protección encomien.	909.231	(2.155.687)
UTILIDAD PARA DISTRIBUIR		$ 10.308.869

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

servicios incluye el producido de los furgones afiliados, al pronóstico se le asignaron unos porcentajes para determinar el valor de los ingresos de la empresa y los dineros que debe pagar a los propietarios de furgones afiliados, con el fin de realizar un cálculo real de los ingreso con que cuenta la empresa para poder efectuar los gastos operacionales y calcular la utilidad deseada.

Los porcentajes asignados fueron el resultado de establecer relaciones porcentuales a los movimientos de los rubros que intervienen en la distribución de los producidos totales reflejados en la información contable de Tisa.

El Presupuesto General de Gastos se obtuvo analizando las erogaciones reales que realiza la empresa por los distintos conceptos, ya sea que se pagan efectivamente o se causen como el caso de las depreciaciones y las provisiones, esto con el fin de determinar una utilidad que no esté manipulada por las cifras contables y sea base confiable para el análisis financiero.

Se analizó el rubro de Otros Ingresos, encontrándose que esta conformado por partidas que son periódicamente realizables como el servicio de fotocopias y comisiones que no son operacionales, razón por la cual también se pronosticaron con base en las cifras históricas de dieciocho meses anteriores, por el método de mínimos cuadrados.

3.4.4.2. Presupuesto Financiero para el Segundo Semestre de 1992. El presupuesto financiero de TISA INTERNACIONAL LTDA para el segundo semestre de 1992 esta conformado por el presupuesto de efectivo y el balance general que refleja la situación económica de la empresa. (Ver Cuadros 24, 25 y 26)

El presupuesto de efectivo o flujo de efectivo como una de los rubros más importantes y sobre el cual se debe mantener un mayor control debido a su facilidad de pérdida, desde el punto de vista financiero, se elaboró con base en:

- Los ingresos por la prestación del servicio pronosticados y los gastos de caja que se efectuaran mensualmente con el fin de indicar a la administración de la empresa el tiempo y el momento de los ingresos y egresos de caja, con el fin de que determine las necesidades futuras de caja, planea la forma de financiarlas y controle el efectivo y la liquidez de la empresa.

- El ingreso del efectivo basado en el pronóstico de los ingresos totales regulado por la política adoptada para crédito, contado y contrapago establecida en 25%, 50% y 25% respectivamente.

- Con el pronóstico de los ingresos y la forma como éstos fluyen a caja, definió un programa de gastos, que contempla los egresos operacionales, el pago de obligaciones y la adquisición de activos necesarios para la prestación del servicio en el período presupuestado.

CUADRO 24

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
FLUJO DE FONDOS
DE JULIO A DICIEMBRE DE 1992

DETALLE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRONOSTICO DE INGRESOS POR SERVICIOS	36.703.533,00	37.175.968,00	37.648.402,00	38.120.837,00	38.593.272,00	39.065.707,00	227.307.719,00
INGRESO DE CONTADO 50%	18.351.766,00	18.587.984,00	18.824.201,00	19.060.419,00	19.296.636,00	19.532.853,00	113.653.859,00
CONTRAPAGOS INGRESOS MES 20%	7.340.707,00	7.435.194,00	7.529.681,00	7.624.167,00	7.718.654,00	7.813.141,00	45.461.544,00
25% INGRESOS PEND. 5%		1.835.177,00	1.858.798,00	1.882.420,00	1.906.042,00	1.929.664,00	9.412.101,00
INGRESOS A CREDITO 25%		9.175.883,00	9.293.992,00	9.412.100,00	9.530.209,00	9.648.318,00	47.060.502,00
INGRESOS CUENTAS POR COBRAR JUNIO/92	13.635.583,00	1.926.853,00	1.926.853,00	1.926.853,00	1.926.853,00	1.926.853,00	23.269.848,00
INGRESOS POR DEUDORES VARIOS JUN./92	14.888.061,75						14.888.061,75
TOTAL INGRESOS POR SERVICIOS	54.216.117,75	38.961.091,00	39.433.525,00	39.905.959,00	40.378.394,00	40.850.829,00	253.745.915,75
PRONOSTICO OTROS INGRESOS	484.601,00	500.111,00	515.621,00	531.131,00	546.641,00	562.151,00	3.140.256,00
TOTAL INGRESOS DISPONIBLES	54.700.718,75	39.461.202,00	39.949.146,00	40.437.090,00	40.925.035,00	41.412.980,00	256.886.171,75
SUMINISTRO PARA VEHICULOS	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	2.100.000,00
CUBRIMIENTO SOBREGIROS BANCARIOS	4.230.448,47						4.230.448,47
PAGO ACREEDORES VARIOS	18.649.597,11	4.200.000,00	3.500.000,00	2.700.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	34.049.597,11
PAGO A PROVEEDORES	17.800.000,00	18.000.000,00	18.300.000,00	18.500.000,00	18.750.000,00	19.116.167,00	110.466.167,00
PAGO SALDO NEGRO PRUD.FURG.	2.000.000,00	2.020.000,00	2.030.000,00	2.050.000,00	2.080.000,00	2.100.000,00	12.280.000,00
GASTOS PROTECCION ENCOMIENDAS	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	900.000,00
EGRESOS O GASTOS OPERACIONALES	13.331.900,00	13.766.900,00	13.331.900,00	13.331.900,00	13.331.900,00	15.569.400,00	82.663.900,00
TOTAL GASTOS Y DESEMBOLSOS	56.511.945,58	38.486.900,00	37.661.900,00	37.081.900,00	37.161.900,00	39.785.567,00	246.690.112,58
SUPERAVIT O DEFICIT	(1.811.226,83)	974.302,00	2.287.246,00	3.355.190,00	3.763.135,00	1.627.413,00	10.196.059,17
SALDO ANTERIOR	3.534.276,14	1.400.000,00	2.000.000,00	2.500.000,00	3.000.000,00	3.500.000,00	3.534.276,14
SUB-TOTAL	1.723.049,31	2.374.302,00	4.287.246,00	5.855.190,00	6.763.135,00	5.127.413,00	13.730.335,31
INVERSIONES	323.049,31	374.302,00	1.787.246,00	2.855.190,00	3.263.135,00	1.127.413,00	9.730.335,31
SALDO FINAL	1.400.000,00	2.000.000,00	2.500.000,00	3.000.000,00	3.500.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

CUADRO 25

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
INGRESOS O GASTOS OPERACIONALES PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1992
(ANEXO AL FLUJO DE FONDOS)

DESCRIPCION	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS	3.281.000	3.281.000	3.281.000	3.281.000	3.281.000	3.281.000	19.686.000
AUXILIO DE TRANSPORTE	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	175.000	1.050.000
BONIFICACIONES	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	300.000
COMISIONES	433.000	433.000	433.000	433.000	433.000	433.000	2.598.000
PRIMAS						1.722.500	1.722.500
DOTACIONES		435.000				435.000	870.000
INSTITUTO DE SEGURO SOCIAL	282.200	282.200	282.200	282.200	282.200	282.200	1.693.200
SENA, ICBF, CAJA COMPENSACION	311.000	311.000	311.000	311.000	311.000	311.000	1.866.000
GASTOS DE REPRESENTACION	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	300.000
HONORARIOS	56.700	56.700	56.700	56.700	56.700	56.700	340.200
TRANSPORTE Y ACARREOS	116.700	116.700	116.700	116.700	116.700	116.700	700.200
ENTREGAS A DOMICILIO	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	4.800.000
PUBLICIDAD	41.700	41.700	41.700	41.700	41.700	41.700	250.200
SERVICIOS PUBLICOS	854.700	854.700	854.700	854.700	854.700	854.700	5.128.200
MANTENIMIENTO ACTIVOS	45.200	45.200	45.200	45.200	45.200	45.200	271.200
ASEO	63.400	63.400	63.400	63.400	63.400	63.400	380.400
PAPELERIA Y UTILES	183.000	183.000	183.000	183.000	183.000	183.000	1.098.000
DESCUENTOS						30.000	30.000
CAFETERIA	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	228.000
ARRENDAMIENTOS	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	6.480.000
SEGUROS VEHICULOS	110.800	110.800	110.800	110.800	110.800	110.800	664.800
IMPUESTOS						50.000	50.000
OTROS	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	240.000	1.440.000
INTERESES	610.000	610.000	610.000	610.000	610.000	610.000	3.660.000
OTROS SERVICIOS BANCARIOS	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	480.000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2.050.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000	2.050.000	12.300.000
PEAJES, VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	317.000	317.000	317.000	317.000	317.000	317.000	1.902.000
REPUESTOS, MANTENIMIENTO Y REPARACION	1.023.000	1.023.000	1.023.000	1.023.000	1.023.000	1.023.000	6.138.000
LLANTA, NEUMATICOS, PROT.	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	352.000	2.112.000
REAFOROS Y TRANSBORDOS	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000	585.000	3.510.000
CARGUES Y DESCARGUES	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	102.500	615.000
TOTAL	13.331.900	13.766.900	13.331.900	13.331.900	13.331.900	15.569.400	82.663.900

FUENTE: Contabilidad TISA, esta investigación.

CUADRO 26

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
A 31 DE DICIEMBRE DE 1992

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja		$ 900.000,00	
Bancos		3.100.000,00	
Inversiones Temporales		9.730.335,31	
Cuentas por Cobrar	$ 11.903.358,55		
Provisión Cartera	(221.643,00)	11.681.715,55	
Deudores Varios		2.028.792,50	$27.440.843,36
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
Terrenos		1.100.000,00	
Muebles y Enseres	3.715.105,00		
Depreciación Acumulada	(701.691.50)	3.013.413,50	
Equipo de Oficina	2.469.615,00		
Depreciación Acumulada	(1.168.623,00)	1.300.902,00	
Maquinaria y Equipo	815.000,00		
Depreciación Acumulada	(63.042,00)	751.958,00	
Equipo de Transporte	32.295.000,00		
Depreciación Acumulada	(9.951.000,00)	22.344.000,00	28.510.363,50
ACTIVOS DIFERIDOS			
Suministros para Vehiculos		2.920.000,00	2.920.000,00
TOTAL ACTIVO			$ 58.871.206,86
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Deudores varios		2.600.000,00	
Impuestos por Pagar		8.627.827,83	
Presta. Sociales por Pagar		8.002.233,50	19.230.061,33
PASIVO A LARGO PLAZO			
Cesantías Consolidadas		5.958.816,00	5.958.816,00
TOTAL PASIVO			25.188.877,33
PATRIMONIO		10.526.130,00	
CAPITAL			
RESERVAS			
LEGAL	$ 2.576.941,27		
PROTECCION DE ENCOMIENDAS	3.687.819,00	6.264.760,27	
UTILIDAD EJERC. ANTERIORES	6.733.004,48		
PERDIDA EJERC. ANTERIORES	(150.434,22)		
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	10.308.869,00	16.891.439,26	
TOTAL PATRIMONIO			33.682.329,53
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			$ 58.871.206,86

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

El criterio para la elaboración del flujo de fondos esta basado en el efectivo antes que en utilidades contables que generalmente quedan representadas en activos y son manipulados con los inventarios, gastos anticipados o diferidos y muchos vicios contables que se utilizan para variar la utilidad del estado de Ganancias y Pérdidas.

El éxito de una empresa se da cuando hay efectivo para cubrir los gastos operacionales, el pago de obligaciones, la distribución de dividendos, la adquisición y reposición de activos, el incremento de cartera y todos los demás transacciones que se presentan cuando la empresa crece.

En estas condiciones el flujo de fondos que se propone para TISA se ha estructurado de tal manera que:

- No haya una generación de efectivo artificial que se presenta cuando ingresa el dinero total del producido de los furgones y no se distribuye para determinar la parte que se constituye en Ingreso para la empresa y lo que se adeuda a los propietarios de los vehículos afiliados, trayendo como consecuencia que la empresa realice gastos que no esta en condiciones de soportar.

- No haya efectivo ocioso. Con el disponible en el flujo de fondos de cancelan los pasivos y se compra de contado cuando el efectivo lo permita.

- Se procura que el superávit de caja represente las utilidades del

ejercicio de manera que la empresa pueda cancelar los dividendos a los asociados.

Como resultado de los presupuestos de operaciones y el flujo de fondos se obtuvo el balance general del periodo proyectado, el cual muestra la situación económica de la empresa cuya evaluación se presenta en la sección del análisis financiero, conjuntamente con el Estado de Ganancias y Pérdidas.

3.4.5. Análisis Financiero. Consiste en tomar los Estados Financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes rubros que los componen. Los Estados Financieros por si solos poco o nada reflejan la gestión operativa y financiera de una administración, por ello se hace necesario que se analicen cada uno de sus rubros a través de relaciones, comparaciones y tendencias.

Mediante el análisis financiero, se busca conocer el grado de rentabilidad de la inversión, la tasa de rendimiento y la liquidez de la firma.

La rentabilidad refleja el rendimiento que generan los activos puestos en operación, la tasa de rendimiento, el porcentaje de utilidades en un período determinado; y la liquidez, la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones.

3.4.5.1. Técnicas para el Análisis Financiero. De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los

3.4.5.1.1. Análisis Vertical. Por este método se analizan los estados financieros, comparando cifras de los diferentes grupos que conforman su estructura, tomando una base común y estableciendo relaciones porcentuales, que indican en que porcentaje participa cada rubro con respecto al total del Activo en el Balance General y con las ventas netas en el estado de ganancias y pérdidas.

3.4.5.1.2. Análisis de Razones Simples. Este método consiste en establecer relaciones entre dos cifras de los estados financieros, que constituyen un factor de análisis más importante que el que reflejan las partidas individualmente consideradas.

El análisis de los Estados Financieros por la técnica de razones, permite obtener un número ilimitado de indices que reflejan la liquidez, solvencia, estabilidad, solidez y rentabilidad, la rotación de Inventarios,cartera, pago a proveedores y otros factores que permiten analizar ampliamente la situación económica y financiera de una empresa.

3.4.5.1.3. Análisis Horizontal. Esta técnica de análisis consiste en comparar dos o más estados financieros homogéneos que reflejan operaciones de distintos periodos contables.

El análisis horizontal, permite mostrar las variaciones absolutas de cada cuenta de los Estados Financieros, variaciones porcentuales o

razones, haciendo que el análisis a los Estados Financieros por esta técnica sea más dinámico que el método vertical o de razones simples.

Las razones simples y la participación porcentual de los estados financieros de un solo período contable, no da un claro significado ni reflejan una situación favorable o desfavorable, a no ser que se comparen con standard, considerados normales; o con razones de la empresa, obtenidas en períodos anteriores.

3.4.5.2. Análisis Financiero para TISA INTERNACIONAL LTDA. *Para efectuar el análisis financiero de Tisa Internacional Ltda., se toma como base la información contable a 30 de junio, de los estados financieros y el estado de Ganancias y Pérdidas proyectado, que se obtuvo mediante el plan financiero del segundo semestre de 1992.*

En primer lugar se presenta la estructura porcentual del estado de Ganancias y Pérdidas y el Balance General comparativo, a 30 de junio y a 31 de diciembre de 1992. (Ver Cuadros 27 y 28).

Las razones son tomadas con base a las cifras de los mencionados estados financieros e interpretados según la naturaleza de la razón, su utilidad y el índice obtenido.

3.4.5.2.1. Razones de Liquidez. *Indican la capacidad que tiene la empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo.*

- ***Razón de Alta Liquidez.*** *Mide la capacidad que tiene la empresa para*

CUADRO 27

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
1o. DE ENERO A 30 DE JUNIO DE 1992 Y 1o. DE JULIO A 31 DE DICIEMBRE DE 1992

	1o. de Julio a a 31 de Dic./92	1o. de Enero 30 de Junio/92	Razón Jun-Dic./92	Diferencia	%
INGRESOS					
INGRESOS POR SERVICIOS					
			%		
Cuotas de Administración	$ 30.686.542,00	$ 31.347.504,50	0,98:1	$ (660.962,50)	(2,11)
Ingresos por seguros	9.092.309,00	36.785.881,83	0,25:1	(27.693.572,83)	(75,28)
Ingresos por domicilios	6.819.232,00			6.819.232,00	
Producido de vehiculos propios	51.144.237,00	13.411.602,54	3,81:1	37.732.634,46	281,34
Comisión traspaso de encomiendas	6.819.232,00	3.233.848,00	2,11:1	3.585.384,00	110,87
TOTAL INGRESOS	104.561.552,00	84.778.836,87	1,23:1	19.782.715,13	23,33
EGRESOS					
Gastos de Adminis. y servicios	51.768.500,00	48.075.164,70	1,08:1	3.693.335,30	7,68
Gastos financieros	4.140.000,00	3.950.131,98	1,05:1	189.868,02	4,81
Gastos de vehiculos	33.986.800,00			33.986.800,00	
TOTAL EGRESOS	89.895.300,00	52.025.296,68	1,73:1	37.870.003,32	72,79
UTILIDAD OPERACIONAL	14.666.252,00	32.753.540,19	0,45:1	(18.087.288,19)	(55,22)
OTROS INGRESOS	3.140.256,00	969.345,30	3,24:1	2.170.910,70	223,96
OTROS GASTOS		(23.277.952,39)		(23.277.952,39)	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	17.806.508,00	10.444.933,10	1,70:1	7.361.574,90	70,48
PROVISION PARA IMPUESTOS	(5.341.952,00)	(3.133.480,00)	1,70:1	2.208.472,00	70,48
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS	12.464.556,00	7.311.453,10	1,70:1	5.153.102,90	70,48
RESERVA LEGAL	(1.246.456,00)	(731.145,00)	1,70:1	515.311,00	70,48
RESERVA PARA PROTECCION ENCOMIENDAS	(909.231,00)	(3.678.588,00)	0,25:1	(2.769.357,00)	(75,28)
UTILIDAD PARA DISTRIBUIR	$10.308.869,00	$2.901.720,10	3,55:1	$7.407.148,90	255,27

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

CUADRO 28

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL BALANCE GENERAL
A 30 DE JUNIO DE 1992 Y A 31 DE DICIEMBRE DE 1992

DETALLE	A 31 DE DIC/92	A 30 JUNIO/92	RAZON	DIFERENCIA	%
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA	900.000,00	3.534.276,14	0,25:1	(2.634.276,14)	74,53
BANCOS	3.100.000,00			3.100.000,00	
INVERSIONES TEMPORALES	9.730.335,31			9.730.335,31	
CUENTAS POR COBRAR	11.681.715,55	23.269.850,55	0,50:1	(11.588.135,00)	49,80
DEUDORES VARIOS	2.028.792,50	16.816.854,25	0,12:1	(14.888.061,75)	88,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	27.440.843,36	43.720.980,94	0,63:1	(16.280.137,58)	37,24
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO					
TERRENOS	1.100.000,00	1.100.000,00	1,00:1		
MUEBLES Y ENSERES	3.013.413,50	3.199.178,50	0,94:1	(185.765,00)	5,81
EQUIPO DE OFICINA	1.300.992,00	1.424.477,00	0,91:1	(123.485,00)	8,67
MAQUINARIA Y EQUIPO	751.958,00	792.708,00	0,95:1	(40.750,00)	5,14
EQUIPO DE TRANSPORTE	22.344.000,00	25.573.500,00	0,87:1	(3.229.500,00)	12,63
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO	28.510.363,50	32.089.863,50	0,89:1	(3.579.500,00)	11,15
ACTIVO DIFERIDO					
SUMINISTROS PARA VEHICULOS	2.920.000,00	1.640.000,00	1,78:1	1.280.000,00	78,05
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	2.920.000,00	1.640.000,00	1,78:1	1.280.000,00	78,05
TOTAL ACTIVO	58.871.206,86	77.450.844,44	0,76:1	(18.579.637,58)	23,99
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
SOBREGIROS BANCARIOS		4.230.448,47		(4.230.448,47)	
ACREEDORES VARIOS	2.600.000,00	36.649.597,11	0,07:1	(34.049.597,11)	92,91
IMPUESTOS POR PAGAR	8.627.827,83	3.285.875,83	2,63:1	5.341.952,00	162,57
PRESTA. SOCIALES POR PAGAR	8.002.233,50	5.630.833,50	1,42:1	2.371.400,00	42,11
TOTAL PASIVO CORRIENTE	19.230.061,33	49.796.754,91	0,39:1	(30.566.693,58)	61,38
PASIVO A LARGO PLAZO					
CESANTIAS CONSOLIDADAS	5.958.816,00	5.536.316,00	1,08:1	422.500,00	7,63
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	5.958.816,00	5.536.316,00	1,08:1	422.500,00	7,63
TOTAL PASIVO	25.188.877,33	55.333.070,91	0,46:1	(30.144.193,58)	54,48
PATRIMONIO					
CAPITAL	10.526.130,00	10.526.130,00	1,00:1		
RESERVA LEGAL	2.576.941,27	1.330.485,27	1,94:1	1.246.456,00	93,68
RESERVA PARA PROT. ENCOM.	3.687.819,00	3.678.588,00	1,00:1	9.231,00	0,25
UTILIDAD EJERC. ANTERIORES	6.733.004,48	3.831.284,38	1,76:1	2.901.720,10	75,74
PERDIDA EJERCI. ANTERIORES	(150.434,22)	(150.434,22)	1,00:1		
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	10.308.869,00	2.901.720,10	3,55:1	7.407.148,90	255,27
TOTAL PATRIMONIO	33.682.329,53	22.117.773,53	1,52:1	11.564.556,00	52,29
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	58.871.206,86	77.450.844,44	0,76:1	(18.579.637,58)	23,99

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

pagar sus pasivos corrientes en forma inmediata, es decir con el dinero de Caja y Bancos e Inversiones temporales.

Fórmula = $\frac{\text{Efectivo + Valores negociables}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Alta liquidez a junio de 1992 = $\frac{\$\ 3.534.276.14}{\$\ 49.796.754.91} = \$\ 0.07 : 1$

Alta liquidez a diciembre 1992 = $\frac{\$\ 13.730.335.31}{\$\ 19.230.061.33} = \$\ 0.71 : 1$

El resultado obtenido nos indica el respaldo en pesos que la empresa tiene en un momento determinado para cancelar sus obligaciones a corto plazo, sin recurrir a la recuperación de su cartera.

Para junio de 1992, la empresa dispone de 0,07 pesos por cada peso que debe a corto plazo.

Para diciembre del mismo año la empresa dispone de 0,71 pesos por cada peso que debe a corto plazo.

Comparando los dos periodos se puede observar que para diciembre se incrementa la liquidez de la empresa en 0,64 pesos. Este incremento se produce como consecuencia de la recuperación de cartera que se plasma en el flujo de fondos y debe ser una política prioritaria de la administración para mejorar la falta de liquidez que presenta a junio 30 de 1992.

- **Razón Acida.** Mide la capacidad de la empresa para pagar inmediatamente sus obligaciones a corto plazo y esta representada en los rubros de activo corriente, representados en efectivo o que pueden ser fácilmente convertibles a él.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Activo Corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razón Acida a junio de 1992} = \frac{\$43.720.980.94}{\$49.796.754.91} = \$\ 0,88 : 1$$

$$\text{Razón Acida a diciembre 1992} = \frac{\$\ 27.440.843,36}{\$\ 19.230.061,33} = \$\ 1,43 : 1$$

El resultado obtenido nos indica el respaldo en pesos que la empresa dispone en activos corrientes de fácil realización a efectivo para pagar sus obligaciones a corto plazo.

Para junio la empresa dispone de 0.88 pesos para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

Para diciembre la empresa dispone de 1.43 pesos para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

Comparando los dos periodos se puede observar que para diciembre, la razón ácida se incrementa en 0,55 pesos. Este incremento se produce por el mismo motivo del aumento presentado en la razón de alta liquidez.

- **Capital Neto de Trabajo.** No es precisamente un indicador, sino una manera de apreciar cuantitativamente el índice de la razón corriente e indica la capacidad que tiene la empresa para pagar sus pasivos corrientes.

Fórmula = Activo Corriente - Pasivo Corriente

Capital Neto de Trabajo a junio de 1992 = $ 43.720.980.94 - $ 49.796.754.91 = ($ 6.075.773.97)

Capital Neto de Trabajo a diciembre 1992 = $ 27.440.843.36 - $ 19.230.061.33 = $ 8.210.782.30

Analizando el capital neto de trabajo a junio y diciembre de 1992 encontramos un incremento de $ 14.286.556. A junio de 1992 la empresa tenía un alto grado de iliquidez que no le permite ampliar las operaciones del objeto social, a diciembre esta situación ha sido superada, Presentando inclusive una liquidez disponible de $ 8.210.782.03, que permite a la empresa ampliar las operaciones de manera que pueda crecer.

3.4.5.2.2. Razones de estructura. Tienen como objetivo medir el grado y la forma en que participan los acreedores en el financiamiento de la empresa.

- **Razón de Endeudamiento.** Expresa la participación de los recursos de crédito con relación al total de la inversión, su resultado es un porcentaje.

Fórmula = Total Pasivo / Total Activo x 100

Razón de endeudamiento a Junio de 1992 = $ 55.333.070,00 / $ 77.450.844,44 x 100 = 71,44%

Razón de endeudamiento a Diciembre de 1992 = $ 25.188.877,33 / $ 58.871.206,86 x 100 = 42.79%

Los resultado obtenidos en esta razón nos indican que a junio de 1992, del total de los activo, el 71,44% es financiado con créditos; en tanto que a Diciembre los recursos de crédito ascienden al 42,79% en relación al total de los activos.

Los índices porcentuales presentan una disminución de Junio con respecto a Diciembre del 28,65% que indica que la empresa empieza a salir de manos de los acreedores.

*- **Razón de Participación Patrimonial.** Indica el esfuerzo de los accionista con los aportes de capital y la reinversión de utilidades para financiar la inversión total.*

Fórmula = Patrimonio Total / Activo Total x 100

Participación patrimonial a Junio de 1992 = $ 22.117.773,53 / $ 77.450.844,44 x 100 = 28.56 %

Participación patrimonial a Diciembre de 1992 = $ 33.682.329,53 / $ 58.871.206,86 x 100 = 57.21%

Los porcentajes obtenidos nos indican que del total de la inversión el 28,56%, es propiedad de los accionistas, en Junio de 1992; en tanto que a diciembre, los recursos propios ascienden al 57.21%, en relación al total de activos.

La relación porcentual presentada de la razón patrimonial, muestra un incremento del 28.65%, en diciembre con respecto a Junio, que indica que la inversión total comienza a ser financiada en mayor proporción con el propio capital de los accionistas.

3.4.5.2.3. Razones de Cobertura. Miden la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos. Las razones de cobertura hacen un análisis financiero dinámico, porque sus, índices son el resultado de hacer relaciones entre partidas del Balance y el Estado de Ganancias y Pérdidas. Con estas razones se pretende medir la contribución que hacen los activos con relación a los ingresos, entre estas razones tenemos:

- **Rotación de Cartera.** Indica el número de veces que la empresa recupera su cartera en un período determinado. Para el presente análisis, seis (6) meses.

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$$

$$\text{Cuentas por Cobrar Promedio} = \frac{\text{Saldo inicial} - \text{Saldo final}}{2}$$

Rotación de Cartera a junio de 1992 = $\frac{\$\ 51.225.012.oo}{\frac{\$43.467.583.72 + 23.269.850.55}{2}}$ = 1.54 veces

Rotación de Cartera a diciembre de 1992 = $\frac{\$\ 56.826.929.oo}{\frac{\$23.269.850.55 + 11.681.715.55}{2}}$ = 3.25 veces

Los índices obtenidos en la razón de cartera, indican que hasta junio, las Cuentas por Cobrar rotaron 1.54 veces; en tanto que de junio a diciembre rotaron 3.25 veces. El incremento en la rotación de cartera se obtiene adoptando políticas efectivas de cobros para recuperar el dinero otorgado en créditos y no perder la liquidez.

- **Rotación del Activo Total.** Nos indica la agilidad de la empresa en el manejo total de sus inversiones.

Fórmula = $\frac{\text{Ingresos por Servicios}}{\text{Activo Total}}$

Rotación del Activo Total a junio de 1992 = $\frac{\$\ 84.778.836.87}{\$\ 77.450.844.44}$ = 1.09 veces

Rotación del Activo Total a Diciembre de 1992 = $\frac{\$\ 104.561.552.oo}{\$\ 58.871.206.oo}$ = 1.78 veces

Las razones obtenidas nos indican que a junio de 1992 los activos totales rotaron 1.09 veces y que por cada peso invertido generan $ 1.09 de Ingresos. Para diciembre los activos totales rotaron 1.78 veces y

generaron $ 1.78 de Ingresos. El incremento que se presenta del periodo enero-junio con respecto al de julio-diciembre es de 69 centavos y que se da como consecuencia de una agilización en la rotación de cartera.

*3.4.5.2.4. **Razones de Rendimiento.** Miden la efectividad de la administración para controlar los costos y gastos, y para convertir los ingresos por servicios en utilidades, entre las más importante tenemos:*

*- **Rendimiento de la Utilidad.** Nos indica que porcentaje de los ingresos por servicios es utilidad y muestra la eficiencia de la administración para racionar los costos y gastos.*

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ingresos por Servicios}} \times 100$$

$$\text{Rendimiento de la Utilidad a junio de 1992} = \frac{\$\ 7.311.453.10}{\$84.778.836.87} \times 100 = 8.62\%$$

$$\text{Rendimiento de la Utilidad a diciembre de 1992} = \frac{\$\ 12.464.556.oo}{\$\ 104.561.552,oo} \times 100 = 11.92\%$$

La relación porcentual indica que de enero a junio la empresa obtuvo un 8.62% de utilidad sobre ventas en tanto que de julio a diciembre alcanza un 11.92% por el mismo concepto. Los porcentajes por si solos no nos dan una idea si el rendimiento es bueno, regular o malo ya que no tienen en cuenta la cuantía de la inversión total que es la que da

el patrón para medir la rentabilidad. El incremento del porcentaje de utilidad con respecto a las ventas, en los dos periodos analizados, es del 3.3 % y se presenta como consecuencia de un aumento en los ingresos y la racionalización de los gastos.

- **Rentabilidad sobre el Activo Total.** Esta razón indica la rentabilidad de la inversión total, se aplica para determinar al porcentaje de utilidad obtenido sobre el activo total. Es la razón más indicada para medir la eficiencia de la administración de una empresa.

Fórmula = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100$

Rentabilidad a junio de 1992 = $\frac{\$\ 7.311.453.10}{\$\ 77.450.844.44} \times 100 = 9.44\%$

Rentabilidad a diciembre 1992 = $\frac{\$\ 12.464.556.oo}{\$\ 58.871.206.86} \times 100 = 21.17\%$

Los porcentajes obtenidos en la razón de rentabilidad del Activo Total, indican el rendimiento de la inversión, la cual debe ser comparada con las tasa de interés que ofrece el mercado financiero para justificar el esfuerzo de la administración y la inversión de los recursos propios y de crédito. Los índices logrados tanto de enero a junio como de julio a diciembre son bajos y la administración de la empresa debe buscar como incrementarlos para períodos futuros, sin descuidar como se ha dicho, las metas de participación, crecimiento, liquidez y nivel de riesgo de sus operaciones. El plan financiero propuesto para el

segundo semestre de 1992 busca devolverle la liquidez a la empresa.

Los Directivos deben comprender, que la rentabilidad es un proceso que se va logrando en la medida que la empresa va alcanzando la estabilidad financiera y asegure su participación en el mercado.

3.4.6. Plan Financiero para 1993. Se basa en los mismos criterios y explicaciones del realizado para el segundo semestre de 1992, e incluye la nómina de personal propuesta en la nueva estructura orgánica. Los resultados se presentan en los Cuadros 29 a 35.

CUADRO 29

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
DISTRIBUCION INGRESOS TOTALES EFECTIVO
PORCENTAJES Y VALORES
PARA EL AÑO DE 1993

	%	VALORES
INGRESOS TOTALES EFECTIVO	100.00	$530.920.318
DISTRIBUCION INICIAL		
- Ingresos por seguros	4.00%	21.236.813*
- Ingresos por domicilios	3.00%	15.927.610*
- Comisión traspaso encomiendas	3.00%	15.927.610*
- Comisión por giros	0.50%	2.654.602*
- Fletes totales	89.50%	475.173.683
TOTAL	100.00%	530.920.318
DISTRIBUCION FLETES TOTALES		
- Producido vehículos propios	25.03%	118.926.151*
- Producido vehículos afiliados	74.97%	356.247.532
TOTAL FLETES	100.00%	475.173.683
DISTRIBUCION PRODUCIDO VEHICULOS AFILIADOS		
- Cuotas de administración	29.96%	106.714.984*
- Acreedores varios	70.04%	249.532.548
TOTAL	100.00%	$ 356.247.532

(($281.387.770)

* VALORES NETOS DISPONIBLES

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación

CUADRO 30

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
PRESUPUESTO GENERAL DE INGRESOS
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

INGRESOS

INGRESOS POR SERVICIOS

Cuota de Administración	*$ 106.714.984*	
Ingresos por seguros	*21.236.813*	
Ingresos por Domicilios	*15.927.610*	
Producido de Vehiculos propios	*118.926.151*	
Comisión traspaso de encomiendas	*15.927.610*	
Comisión por Giros	*2.654.602*	*$ 281.387.770*
OTROS INGRESOS		*7.955.606*
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES		*$ 289.343.376*

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

CUADRO 31

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
PRESUPUESTO GENERAL DE EGRESOS
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

EGRESOS

GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		
Sueldos	$86.296.032	
Auxilio de Transporte	5.747.112	
Tiempo extra	2.280.000	
Bonificaciones	300.000	
Comisiones	2.679.840	
Cesantias	7.667.193	
Interés a la cesantia	920.435	
Primas	7.667.193	
Vacaciones	3.838.200	
Dotaciones	3.402.000	
ISS	11.505.396	
Sena, ICBF, Cajas de Compensación	8.283.888	
Gastos de representación	750.000	
Honorarios	1.560.000	
Transporte y Acarreos	1.608.000	
Entregas a Domicilios	6.825.600	
Publicidad	5.359.800	
Servicios públicos	8.040.000	
Mantenimiento de Activos	700.800	
Aseo	1.339.680	
Papelería y Utiles	1.339.680	
Descuentos	2.679.600	
Cafetería	1.071.600	
Arrendamientos	10.800.000	
Seguros	1.620.000	
Impuestos	300.000	
Depreciación de activos	2.648.056	
Provisión cartera	35.700	
Gastos de investigación	360.000	
Otros	756.000	$188.381.805
GASTOS FINANCIEROS	260.000	
Intereses	2.160.000	2.420.000
Otros servicios bancarios		
GASTOS DE VEHICULOS	9.856.680	
Sueldos	912.240	
Auxilio de transporte	897.051	
Cesantias	107.689	
Interes a la cesantia	897.051	
Primas	449.064	
Vacaciones	540.000	
Dotaciones		

ISS		
SENA, ICBF, Cajas de Compensación	1.346.112	
Combustibles y lubricantes	969.204	
Peajes, viáticos y gastos de viaje	24.918.000	
Repuestos, Manteni. y reparaciones	3.398.400	
Llantas, neumáticos y Protectores	4.530.000	
Reaforos y trasbordos	3.600.000	
Cargues y descargues	2.491.200	
Seguros	1.626.000	
Impuestos de vehiculos	1.800.000	
Depreciación de vehiculos	380.000	
Otros	6.459.000	
TOTAL EGRESOS	300.000	65.477.691
		$256.279.496

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

CUADRO 32

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PRESUPUESTADO
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1993

INGRESOS		
Ingresos por servicios		$ 281.387.770
EGRESOS		
Gastos de Administración y Servicios	$ 188.381.805	
Gastos Financieros	2.420.000	
Gastos de Vehículos	65.477.691	(256.279.496)
UTILIDAD OPERACIONAL		25.108.274
OTROS INGRESOS Y OTROS GASTOS		
OTROS INGRESOS		7.955.606
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		33.063.880
PROVISION PARA IMPUESTOS		(9.919.164)
UTILIDAD ANTES DE RESERVAS		23.144.716
- Reserva Legal	2.314.472	
- Reserva para protección encomien.	2.123.681	(4.438.153)
UTILIDAD PARA DISTRIBUIR		$ 18.706.563

FUENTE: Contabilidad TISA
Esta investigación.

CUADRO 33

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
FLUJO DE FONDOS
A DICIEMBRE 31 DE 1993

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRONOSTICO INGRESO POR SERV.	39.538.142,00	40.010.576	40.483.011,00	40.955.446	41.427.881	41.900.316	42.372.751	42.845.185	43.317.620	43.790.055	44.262.490	44.734.925	505.638.398,00
INCREMENTO TARIFA PRECIO 5%	1.976.907,00	2.000.529	2.024.151,00	2.047.772	2.071.394	2.095.016	2.118.638	2.142.259	2.165.881	2.189.503	2.213.124	2.236.746	25.281.920,00
TOTAL PRONOSTICO ING. POR SERV.	41.515.049,00	42.011.105	42.507.162,00	43.003.218	43.499.275	43.995.332	44.491.389	44.987.444	45.483.501	45.979.558	46.475.614	46.971.671	530.920.318,00
INGRESO DE CONTADO 50%	20.757.524,00	21.005.553	21.253.581,00	21.501.609	21.749.637	21.997.666	22.245.695	22.493.722	22.741.751	22.989.779	23.237.807	23.485.835	265.460.159,00
CONTRAPAGOS INGRESOS MES 20%	8.303.010,00	8.402.221	8.501.432,00	8.600.644	8.699.855	8.799.066	8.898.278	8.997.489	9.096.700	9.195.912	9.295.123	9.394.334	106.184.064,00
25% INGRESOS PEND. 5%		2.075.753	2.100.555,00	2.125.358	2.150.161	2.174.964	2.199.767	2.224.569	2.249.372	2.274.175	2.298.978	2.323.781	24.197.433,00
INGRESOS A CREDITO 25%		10.378.762	10.502.776,00	10.626.791	10.750.804	10.874.819	10.998.833	11.122.847	11.246.861	11.370.875	11.494.889	11.618.903	120.987.160,00
INVERSIONES	9.730.335,31												9.730.335,31
INGRESOS C. POR C. C A DBRE. 31/92	11.719.713,00												11.719.713,00
INGRESOS DEUDORES VARIOS DIC/92			1.858.792,50										1.858.792,50
TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO	50.510.582,31	41.862.289	44.217.136,50	42.854.402	43.350.457	43.846.515	44.342.573	44.838.627	45.334.684	45.830.741	46.326.797	46.822.853	540.137.656,81
PRONOSTICO OTROS INGRESOS	577.662,00	593.172	608.682,00	624.192	639.702	655.212	670.722	686.232	701.742	717.252	732.763	748.273	7.955.606,00
TOTAL EFECTIVO DISPONIBLES	51.088.244,31	42.455.461	44.825.818,50	43.478.594	43.990.159	44.501.727	45.013.295	45.524.859	46.036.426	46.547.993	47.059.560	47.571.126	548.093.262,81
ADQUISICION MUEBLES Y ENSERES	3.700.000,00	1.700.000	300.000,00		2.800.000	800.000	1.400.000	2.500.000	2.200.000	500.000			15.900.000,00
ADQUISICION EQUIPO DE OFICINA	1.200.000,00	1.000.000			2.000.000	500.000	1.000.000	1.750.000	1.500.000	200.000			9.150.000,00
ADQUIS. HERRAMIENTA Y ACCESORIOS	600.000,00												600.000,00
ADQUISICION EQUIPO COMPUTACION	1.030.000,00							530.000	500.000				2.060.000,00
SUMINISTRO PARA VEHICULOS							1.680.000			1.680.000			3.360.000,00
PAGO ACREEDORES VARIOS	800.000,00	400.000	400.000,00	400.000	600.000								2.600.000,00
PAGO IMPUESTOS POR PAGAR			8.457.827,83										8.457.827,83
PAGO PRESTACIONES SOCIALES	4.202.233,50	900.000					900.000					750.000	6.752.233,50
PAGO A PROVEEDORES	18.500.000,00	18.600.000	16.200.000,00	21.300.000	18.900.000	19.000.000	19.100.000	19.200.000	19.300.000	19.400.000	19.500.000	19.600.000	228.600.000,00
PAGO SALDO NEGRO PRUD.FURG.	1.012.000,00	1.145.000	1.278.000,00	1.411.500	1.544.500	1.678.000	1.811.000	1.944.000	2.077.000	2.210.000	2.343.500	2.478.048	20.932.548,00
GASTOS PROTEC. ENCOMIENDAS	170.000,00	170.000	170.000,00	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	170.000	2.040.000,00
EGRESOS O GASTOS OPERACIONALES	19.860.612,00	18.480.932	17.970.932,00	20.184.932	17.970.932	22.253.054	18.870.932	19.284.932	17.970.932	18.870.932	17.970.932	23.567.054	233.257.108,00
TOTAL GASTOS Y DESEMBOLSOS	51.074.845,50	42.395.932	44.776.759,83	43.466.432	43.985.432	44.401.054	44.931.932	45.378.932	43.717.932	43.030.932	39.984.432	46.565.102	533.709.717,33
SUPERAVIT O DEFICIT	13.398,81	59.529	49.058,67	12.162	4.727	100.673	81.363	145.927	2.318.494	3.517.061	7.075.128	1.006.024	14.383.545,48
SALDO ANTERIOR	4.000.000,00	4.000.000	4.000.000,00	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000,00
SUB-TOTAL	4.013.398,81	4.059.529	4.049.058,67	4.012.162	4.004.727	4.100.673	4.081.363	4.145.927	6.318.494	7.517.061	11.075.128	5.006.024	18.383.545,48
INVERSIONES	13.398,81	59.529	49.058,67	12.162	4.727	100.673	81.363	145.927	2.318.494	3.517.061	7.075.128	1.006.024	14.383.545,48
SALDO FINAL	4.000.000,00	4.000.000	4.000.000,00	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000,00

FUENTE: Contabilidad TISA, esta investigación.

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
EGRESOS O GASTOS OPERACIONALES PARA EL AÑO DE 1993
(ANEXO DE FLUJO DE FONDOS)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS	8.012.726	8.012.726	8.012.726	8.012.726	8.012.726	8.012.726	8.012.726	8.012.726	8.012.726	8.012.726	8.012.726	8.012.726	96.152.712
AUXILIO DE TRANSPORTE	554.946	554.946	554.946	554.946	554.946	554.946	554.946	554.946	554.946	554.946	554.946	554.946	6.659.352
TIEMPO EXTRA	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	190.000	2.280.000
BONIFICACIONES	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	300.000
COMISIONES	223.320	223.320	223.320	223.320	223.320	223.320	223.320	223.320	223.320	223.320	223.320	223.320	2.679.840
PRIMAS						4.282.122						4.282.122	8.564.244
DOTACIONES				1.314.000				1.314.000				1.314.000	3.942.000
INSTITUTO DE SEGURO SOCIAL	1.070.959	1.070.959	1.070.959	1.070.959	1.070.959	1.070.959	1.070.959	1.070.959	1.070.959	1.070.959	1.070.959	1.070.959	12.851.508
SENA, ICBF, CAJA COMPENSACION	771.091	771.091	771.091	771.091	771.091	771.091	771.091	771.091	771.091	771.091	771.091	771.091	9.253.092
GASTOS DE REPRESENTACION	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	62.500	750.000
HONORARIOS	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	1.560.000
TRANSPORTE Y ACARREO	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	134.000	1.608.000
ENTREGAS A DOMICILIO	568.800	568.800	568.800	568.800	568.800	568.800	568.800	568.800	568.800	568.800	568.800	568.800	6.825.600
PUBLICIDAD	446.650	446.650	446.650	446.650	446.650	446.650	446.650	446.650	446.650	446.650	446.650	446.650	5.359.800
SERVICIOS PUBLICOS	670.000	670.000	670.000	670.000	670.000	670.000	670.000	670.000	670.000	670.000	670.000	670.000	8.040.000
MANTENIMIENTO ACTIVOS	58.400	58.400	58.400	58.400	58.400	58.400	58.400	58.400	58.400	58.400	58.400	58.400	700.800
ASEO	111.640	111.640	111.640	111.640	111.640	111.640	111.640	111.640	111.640	111.640	111.640	111.640	1.339.680
PAPELERIA Y UTILES	899.680	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	1.339.680
DESCUENTOS	223.300	223.300	223.300	223.300	223.300	223.300	223.300	223.300	223.300	223.300	223.300	223.300	2.679.600
CAFETERIA	89.300	89.300	89.300	89.300	89.300	89.300	89.300	89.300	89.300	89.300	89.300	89.300	1.071.600
ARRENDAMIENTOS	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	900.000	10.800.000
SEGUROS VEHICULOS	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	3.420.000
IMPUESTOS	25.000	405.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	680.000
GASTOS DE INVESTIGACION	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
OTROS	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	88.000	1.056.000
INTERESES	130.000	130.000											260.000
OTROS SERV. BANCARIOS	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	2.160.000
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2.076.500	2.076.500	2.076.500	2.076.500	2.076.500	2.076.500	2.076.500	2.076.500	2.076.500	2.076.500	2.076.500	2.076.500	24.918.000
PAJES, VIATICOS Y GTS. VIAJE	283.200	283.200	283.200	283.200	283.200	283.200	283.200	283.200	283.200	283.200	283.200	283.200	3.398.400
REPUESTOS, MANTE, REPARACION	377.500	377.500	377.500	377.500	377.500	377.500	377.500	377.500	377.500	377.500	377.500	377.500	4.530.000
LLANTA, NEUMATICOS, PROTECTORES	900.000			900.000			900.000			900.000			3.600.000
REAFOROS Y TRANSBORDOS	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	207.600	2.491.200
CARGUES Y DESCARGUES	135.500	135.500	135.500	135.500	135.500	135.500	135.500	135.500	135.500	135.500	135.500	135.500	1.626.000
TOTAL	19.860.612	18.480.932	17.970.932	20.184.932	17.970.932	22.253.054	18.870.932	19.284.932	17.970.932	18.870.932	17.970.932	23.567.054	233.257.108

FUENTE: Contabilidad TISA, Esta investigación.

CUADRO 35

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA.
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
A 31 DE DICIEMBRE DE 1993

ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja		$ 900.000,00	
Bancos		3.100.000,00	
Inversiones Temporales		14.383.545,48	
Cuentas por Cobrar	$ 14.275.147,55		
Provisión Cartera	(257.343,00)	14.017.804,55	
Deudores Varios		170.000,00	$32.571.350,03
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			
Terrenos		1.100.000,00	
Muebles y Enseres	19.615.105,00		
Depreciación Acumulada	(2.117.368,50)	17.497.736,50	
Equipo de Oficina	11.619.615,00		
Depreciación Acumulada	(1.967.669,00)	9.651.946,00	
Maquinaria y Equipo	815.000,00		
Depreciación Acumulada	(144.542,00)	670.458,00	
Herramientas y Accesorios	600.000,00		
Depreciación Acumulada	(60.000,00)	540.000,00	
Equipo de Computación	2.060.000,00		
Depreciación Acumulada	(291.833,00)	1.768.167,00	
Equipo de Transporte	32.295.000,00		
Depreciación Acumulada	(16.410.000,00)	15.885.000,00	47.113.307,50
ACTIVOS DIFERIDOS			
Materiales y Suministros		6.280.000,00	6.280.000,00
TOTAL ACTIVO			$ 85.964.657,53
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Impuestos por Pagar		10.089.164,00	
Presta. Sociales por Pagar		13.265.388,00	23.354.552,00
PASIVO A LARGO PLAZO			
Cesantías Consolidadas		7.823.060,00	7.823.060,00
TOTAL PASIVO			31.177.612,00
PATRIMONIO			
CAPITAL		10.526.130,00	
RESERVAS			
LEGAL	$ 4.891.413,27		
PROTECCION DE ENCOMIENDAS	3.771.500,00	8.662.913,27	
UTILIDAD EJERC. ANTERIORES	17.041.873,48		
PERDIDA EJERC. ANTERIORES	(150.434,22)		
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	18.706.563,00	35.598.002,26	
TOTAL PATRIMONIO			54.787.045,53
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO			$ 85.964.657,53

FUENTE: Contabilidad TISA

4. REESTRUCTURACION COMERCIAL

La Subgerencia comercial de la empresa, es el pilar de la organización, toda vez que su objetivo central es incrementar las ventas del bien o servicio, generando los ingresos suficientes para que la compañía pueda subsistir.

La reestructuración comercial para Tisa Internacional Ltda. está encaminada a concientizar a los directivos, de la necesidad de planificar la actividad comercial considerando las posibles alternativas que el momento histórico ofrece para el desarrollo del objeto social, el marco publicitario que hace falta para que la empresa tenga su propia identidad en el mercado y el control de calidad del servicio que presta.

4.1. MARKETING

Es un proceso social que consiste en colocar un producto o servicio en el mercado; el marketing ha tenido una evolución a través del tiempo, es así que en un principio se buscaba producir con la máxima calidad posible, más tarde buscan obtener precios bajos introduciendo mejoras en la producción, lo cual origina aumento en la oferta. A raíz de lo

anterior se empiezan a dar cuenta de la influencia que ejerce el consumidor en la producción, dado que se producia en abundancia y no se lograba recuperar los costos, es así como en esta etapa se busca satisfacer al cliente y no lanzar un producto al mercado, arriesgando la estabilidad de la empresa.

Las empresas modernas tienen la responsabilidad, de conocer su mercado potencial, para plantear politicas comerciales y definir objetivos. Todo está sujeto a unas medidas de control para enfrentar, imprevistos sin olvidar la agresividad del mercado actual que exige intuición, experiencia y capacidad de improvisación, para llegar a la cima y sobre todo para mantenerse.

4.1.1. Funciones del Marketing. El Marketing encierra una serie de funciones las cuales son fundamento para lograr que la empresa ocupe un lugar privilegiado en el mercado; entre estas tenemos:

4.1.1.1. Planificación Comercial. Para la toma de decisiones en una empresa moderna, es fundamental conocer que hacer y como hacerlo, antes de tomar una decisión, la planificación comercial juega un papel importante en la actualidad porque permite:

- Que la empresa marche ordenadamente hacia el logro de un objetivo, determinando donde inicia y donde termina el curso de acción adoptado para su consecución .

- Una mejor utilización y coordinación de los recursos de la empresa,

- *Determinar claramente los objetivos y los medios para lograrlos.*

La planificación comercial se estructura con base a una política de venta, objetivos, programas y presupuestos.

Toda empresa, debe: dirigir, integrar, comunicar y controlar los recursos que la tiene a su disposición, en función de un objetivo.

4.1.1.1.1. ***Etapas de la Planificación Comercial.*** *Dada la importancia de la planificación dentro de una empresa, es necesario considerar las etapas que se tienen que seguir así:*

- ***Fijación de objetivos comerciales.*** *Sin olvidar que el primer paso es conocer a donde vamos, es necesario plantear unos objetivos, estos deben ser alcanzables e integrar todo el equipo comercial. De esta forma TISA INTERNACIONAL LTDA. por ser una empresa de amplia cobertura territorial, requiere que se administre con el criterio de una gran empresa, por esta razón puede fijarse como objetivos comerciales los siguientes:*

. *Obtener una mayor participación en el mercado, extendiendo la prestación del servicio a otras ciudades.*

. *Obtener un mayor crecimiento en la prestación del servicio, para competir en el mercado existente.*

. *Formular estrategias para mantener los clientes activos y atraer a*

los usuarios potenciales.

- **Cálculo de predicciones.** Se refiere a considerar unos datos cuantitativos y cualitativos de la parte comercial de la empresa, para saber lo que pueda suceder en el futuro y tomar las decisiones pertinentes. Con respecto a la participación en el mercado, los datos históricos y la apertura económica, indican la factibilidad que existe a corto plazo de establecer una agencia en el Puerto de Tumaco, dada la relación beneficio/costo que ésta ha ofrecido a la empresa en su calidad de comisionista; de esta misma manera, la construcción de la carretera Pitalito-Mocoa, crea la posibilidad de establecer una agencia en Pitalito, puesto que el transporte por dicha carretera se constituye en un polo de desarrollo para el Putumayo y el mecanismo que lo agiliza sin duda alguna es el transporte de carga. Con el establecimiento del comercio libre formalizado a partir del 1 de octubre del presente año, entre Colombia y Ecuador, las estadísticas de COLFECAR reflejan un incremento en la demanda del servicio, lo cual hace necesario poner a disposición del vecino País una agencia en la ciudad de Ibarra, toda vez que la ventaja económica es para Colombia y por lo tanto la tendencia es importar productos ecuatorianos.

- **Estudio de Alternativas.** Son las posibles soluciones, mediante las cuales se pueden conseguir los objetivos comerciales de la empresa. Las alternativas para conseguir los objetivos comerciales serían:

. Para aumentar su participación en el mercado, la empresa puede establecer agencias, oficinas y comisionistas en otras ciudades.

El establecimiento de agencias, oficinas y comisionistas; se debe hacer previo estudio, que permita determinar cuál de éstas es la más adecuada para las ciudades o poblaciones a las cuales se desea extender el servicio. En el momento se encuentran puntos críticos donde la empresa puede extenderse, como son las ciudades de: Tumaco, Pitalito, Ibarra entre otras.

. *Con respecto al crecimiento, la empresa debe analizar la calidad del servicio que presta la competencia y que exige la clientela, para poder estar a la altura de las innovaciones del transporte de carga de las empresas modernas, de tal forma que le permita mantener los clientes activos y atraer los usuarios potenciales. Las alternativas para este aspecto estarán relacionadas: en primer lugar con el estado de las mercancías; la empresa debe buscar los mecanismos que le permitan entregar las encomiendas en el mismo estado en que se reciben; de otra parte, el factor tiempo es la premisa que las empresas buscan como medio para agilizar sus transacciones lo que exige, hacer en estudio de las rutas y el tiempo empleado en su recorrido para que bajo este control, los tiempos planeados sean los que regularmente se ejecutan y las mercancías estén en el sitio de destino en el tiempo que el usuario necesita.*

. *Las alternativas para mantener los clientes activos y atraer los usuarios potenciales, se consigue combinando las alternativas que se presentan para alcanzar una mayor participación y crecimiento, además de las ya comúnmente conocidas como: el crédito, descuentos por pronto pago, descuentos especiales para clientes que utilizan el servicio*

permanentemente, la atención al cliente, etc.

- **Adopción de la Estrategia Adecuada.** Propuestas las distintas alternativas, es decisión y responsabilidad de la gerencia la adopción de una o varias de ellas, el objetivo es hacer ver a la administración que para lograr una planificación comercial que permita obtener resultados exitosos, se necesita cumplir con una serie de etapas y requerimientos, las cuales permitan conocer el negocio y sus tendencias. No se trata simplemente de extenderse a lo largo y ancho del territorio sino mas bien planificar desde el punto de vista económico y factible, teniendo siempre en cuenta la relación beneficio/costo que retornará a la empresa la adopción de cada estrategia que se elija.

- **Control.** El control comercial en la actualidad se realiza de la misma forma que el control económico y financiero. Siempre se debe recordar que todo plan debe ser controlado para medir los resultados que se obtiene con respecto a los objetivos planeados. Si a través del otorgamiento de descuentos especiales en las ventas del servicio; el objetivo es aumentar los clientes efectivos, el control radica en evaluar la medida en la que el aumento de la clientela con respecto a los descuentos, es rentable. De esta manera el control no va a evaluar la simple apariencia de un aumento sino la relación beneficio/costo que esta representa.

4.1.1.2. Organización de Ventas. Todas las actividades que se desarrollan en la empresa tienen su organización, así se lo puede ver

en aquellas compañias que tienen establecidos procesos administrativos, contables, financieros etc. En muy pocas empresa se organiza la parte comercial y se le resta importancia por el desconocimiento de los factores externos e intangibles que la afectan.

En TISA INTERNACIONAL LTDA, el sistema administrativo propuesto, planea una organización financiera y comercial que busca establecer un control económico de los recursos que se obtienen en el desarrollo del objeto social. Paradójicamente se puede caer en una minuciosa organización de los recursos financieros, descuidando el factor que los produce, "Las Ventas", caso en el cual la empresa no genera dinero y por consiguiente no hay recursos que controlar . La estructura administrativa de TISA INTERNACIONAL LTDA., parte de una organización financiera-comercial que por un lado pretende que la empresa venda, y para ello ha dispuesto de un jefe de Mercadeo y una serie de representantes comerciales para promover la demanda del servicio.

La organización de las ventas suele pasar desapercibida por el privilegio del mercado en que opera una empresa. Cuando el mercado comienza a saturarse, las compañias disminuyen su potencial de ventas, la causa, es el mal servicio al cliente que no procura la búsqueda de su bienestar. En el país las empresas de transporte de carga que han entrado a prestar este servicio se ha incrementado de 430 a 800 , en el periodo comprendido entre 1986 y 1992 , según las estadisticas de la Federación Colombiana de Carga por Carretera, COLFECAR, las anteriores cifras revelan un aumento del 86% y si además de esto se considera que un gran porcentaje de las empresas tienen un radio de

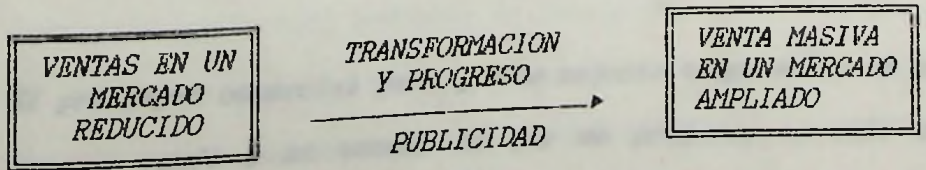
4.2.1. Naturaleza de la Publicidad. La publicidad tiene su origen en el mismo hombre, pues este siempre ha expresado la necesidad de darse a conocer y este fue el medio ideal para lograrlo.

Todo ser humano consciente o inconscientemente realiza publicidad de su propia imagen y se comporta de la forma como quiere que lo vean los demás, partiendo de esta concepción, la publicidad es vender una idea a un público a través de una imagen.

En el ámbito moderno y comercial, el objetivo de la publicidad es dar a conocer una firma y sus productos, con el fin específico de inducir al sujeto a comprar el producto o usar el servicio. "lo que no se conoce no se vende", haciendo homólogo este refrán, se puede afirmar que lo que no se publicita no se vende, lo cual lleva a dar una definición de publicidad, donde ésta es el motor de cambio de un producto o servicio de un mercado reducido a un gran mercado y brinda la oportunidad económica a una empresa cuyo objetivo primordial es subsistir.

FIGURA 2

EFECTO DE LA PUBLICIDAD EN LAS VENTAS



Así la publicidad se convierte en la unión entre oferta y demanda.

4.2.2. La Publicidad y la Motivación. No solamente basta dar a conocer un producto o un servicio al cliente por medio de la publicidad, el objetivo está en motivar a consumir el producto o usar el servicio.

El costo publicitario por los diferentes medios de comunicación masiva, es relativamente alto; por lo que requiere de una inversión significativa. Se habla de la publicidad como inversión por lo que va a retornar en beneficios económicos los dineros erogados.

Partiendo del costo de la publicidad la empresa antes de iniciar su campaña debe asegurarse que el anuncio que dirigirá en forma masiva sea acertado y cumpla con el objetivo que se propone.

El mensaje publicitario, debe ser en su contenido y diseño creativo y tener previo un estudio psicológico del segmento del mercado al cual se pretende conquistar, esto implica responder a la pregunta qué quiere el cliente?.

La solución a la pregunta anterior se encuentra estudiando la motivación del comportamiento humano, las necesidades de los hombres y la forma como se manifiesta.

El principio comercial para que un negocio tenga éxito es producir lo que se vende y no vender lo que se produce, en este sentido al publicitar el servicio en la empresa objeto de estudio, se tiene que analizar las necesidades de los clientes, sus aspiraciones con respecto

a los servicio que utiliza y los objetivos comunes que tienen la empresa y personas en el envío de carga y encomiendas.

Teniendo en cuenta que la razón social de la empresa TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA."TISA" es confundida con Transportadores de Ipiales S.A. "TISA" y el efecto negativo que produce al presentarse a la clientela como la misma empresa de pasajeros que es más conocida, se deshecha la posibilidad de enviar carga pesada porque los vehiculos no son apropiados, para ello se debe empezar en primer lugar a lograr mediante la publicidad que la empresa se conozca, se diferencie de la competencia, que tenga un estilo que a simple vista la identifique. Para lograrlo en un comienzo es necesario la publicidad masiva por todos los medios (no solo radiales y escritos). Lo anterior implica el diseño de un logotipo y construcción de un slogan, los cuales se pueden llevar al público hasta en los más sencillos detalles, por ejemplo en toda su papelería, en los furgones que transportan las encomiendas, pisa sellos en las cajas, en el uniforme de los empleados, en las eventos formales e informales que la empresa patrocine y en todos aquellos medios que permitan al usuario activo y potencial, identificar la empresa.

El segundo paso es identificar las necesidades de los clientes para tratar de manifestar mediante la publicidad una solución, el anuncio de la solución acompañado del logotipo y slogan deberán darse a conocer por los medios anteriormente descritos y masificarse a través de la radio y el periódico. La televisión sería un proyecto futuro debido a la limitación presupuestal que la empresa tiene en el momento

para publicidad, pero cabe destacar que es el medio más efectivo cuando se está hablando de una empresa que tiene radio de acción nacional.

El tercer paso es pensar en el contenido Psicológico que va a tener el logotipo, el slogan y el contenido comercial. Para esto es necesario hacer un análisis de la idiosincrasia del mercado al cual va dirigido el mensaje, la naturaleza del producto o servicio que se publicita y las necesidades y problemas que los usuarios suelen frecuentar comúnmente cuando utilizan los servicios para el transporte de encomiendas. Esto se hace para que el mensaje entre a motivar la conducta del cliente, en el sentido de utilizar los servicios de la empresa como una alternativa para la solución de los problemas.

El cuarto paso es la calidad del servicio, no se pretende de ninguna manera mostrar mediante la publicidad lo que la empresa no es o no hace.

El soporte de una campaña publicitaria, es el servicio que el cliente va a recibir y la verdadera motivación, es la satisfacción que siente el usuario al haber hallado la solución a sus problemas; no se debe olvidar que son los usuarios los mayores publicistas de nuestra empresa y si la calidad del servicio no es eficiente, ninguna campaña publicitaria lo será también.

4.2.3. Etapas de una Campaña Publicitaria. Hablar de la motivación del comportamiento humano, de las necesidades del usuario y de sus tendencias, es la parte abstracta de la publicidad que se va a

concretizar en la campaña publicitaria a través de un anuncio.

El anuncio publicitario tiene como base el aspecto científico de la psicología del cliente, más no se limita a impregnar en él, todos los aspectos de motivación, pues ya en el anuncio entran a jugar otros criterios como la creatividad y la estética, entre otros.

Las etapas a seguir para la creación de una campaña publicitaria son tres:.

4.2.3.1. ***Primera etapa, elección del eje psicológico o motor que genera la acción de la campaña.*** Para esta etapa se debe tener en cuenta que es lo que motiva al cliente para utilizar los servicios de la empresa, por lo tanto hay que planear cual es la motivación ideal y la más fuerte en función de preveer cual es el freno que mayor resistencia presenta y que hay que combatir.

El análisis de la primera etapa se obtiene a través de los resultados expresados por los clientes que tiene la necesidad de enviar sus mercancias o encomiendas por empresas de transporte terrestre, así:

- Aspiraciones que esperan los clientes al utilizar el servicio.

. Que la mercancía llegue a su destino en las mismas condiciones que se entrega.

. Que el tiempo utilizado para su transporte sea minimo.

. Que haya cumplimiento por parte de la empresa.

Las anteriores aspiraciones expresan la necesidad de seguridad.

- Frenos. Entendiéndose como los factores negativos que debilitan el uso del servicio, entre los cuales se puede mencionar:

. El extravío de la mercancía.

. El estado en que llega la mercancía.

. La inseguridad vial.

. La no entrega oportuna de las mercancías al destinatario.

Los anteriores temores también expresan necesidades que el cliente espera sean satisfechos.

De lo anterior se deduce que el anuncio debe llevar un mensaje encaminado a eliminar los frenos y a incentivar la motivación en los aspectos descritos anteriormente.

4.2.3.2. Segunda etapa, la idea central de la campaña. En todo su aspecto, la publicidad se obtiene de lo abstracto, el trabajo consiste en manifestarlo en una imagen y un mensaje, que logre la percepción de quien lo recibe y la intención de quien lo genere. La idea central se basa en el eje Psicológico elegido que motivará las aspiraciones y

disminuirá los frenos de la primera etapa.

Para Tisa Internacional Ltda. es claro que el anuncio debe basarse en la seguridad del transporte de la mercancía y el cumplimiento en la entrega de las mismas.

4.2.3.3. ***Tercera Etapa, construcción del anuncio.*** *Al diseñar el anuncio publicitario se busca llamar la atención, incluso se ha llegado a afirmar que cuando en el primer segundo, el anuncio no llama la atención, perdió su efecto publicitario, si bien es cierto que es importante que el anuncio llame la atención, lo es más la transmisión del mensaje que se desea expresar. Por lo tanto el trabajo es creativo, y el diseñador del anuncio debe jugar con una serie de esquemas que permitan llamar la atención del sujeto. Para la transmisión del mensaje éste mostrará específicamente lo elegido por el eje psicológico.*

4.2.4. ***Publicidad en Tisa.*** *Como conclusión de la influencia que ejerce la publicidad como medio para incrementar la demanda de un bien o servicio, se tomarán las bases teóricas de la publicidad para construir la campaña publicitaria de la empresa.*

4.2.4.1. ***Objetivos de la Campaña.***

- Lograr que la empresa se identifique como una identidad independiente con objeto social distinto al de Transipiales; sin perder la trayectoria en el mercado de clientes que ya la conocen.

- *Motivar a los usuarios para que utilicen los servicios de Tisa, bajo el eje psicológico, de la seguridad y el cumplimiento.*

- *Producir un anuncio que cuente con un logotipo y un slogan que exprese la solución a las necesidades del usuario.*

4.2.4.2. ***Alternativas.*** *Son las posibles soluciones o medios para lograr los objetivos propuestos.*

- *Para lograr el primer objetivo se plantea el cambio de la sigla TISA por TRANSISA que traduce TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANA LTDA., el efecto publicitario que produce es efectivo, toda vez que la denominación de la empresa por parte del usuario se hace siempre por la sigla.*

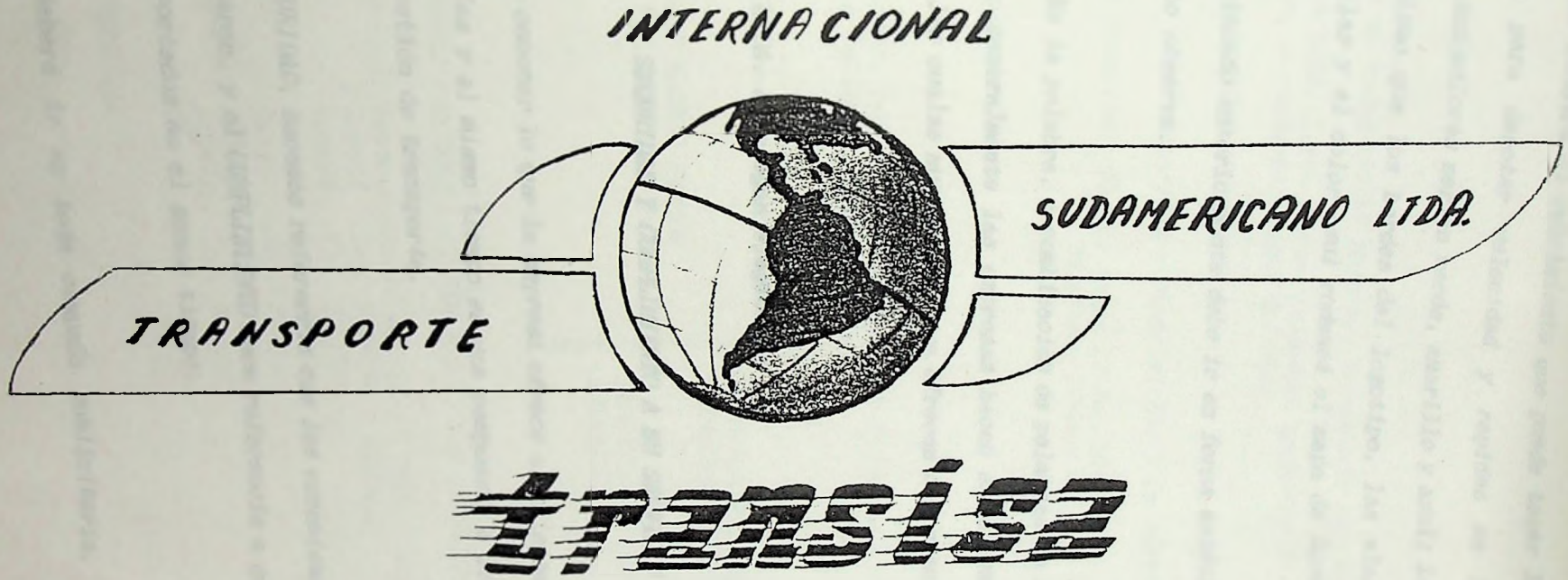
- *El segundo objetivo se logra mediante el mensaje psicológico y motivador que expresa el anuncio con su logotipo y slogan.*

La producción de un anuncio es la combinación de imagen y palabras.

. ***Logotipo.*** *Es el dibujo o esquema que se lo utiliza como simbolo de representación de la empresa, por tal razón debe ser llamativo tanto en su figura como en su color.*

La Figura 3, muestra el logotipo diseñado para TRANSISA LTDA., en la cual se observa, que su esquema es un circulo rodeado a sus lados de figuras en forma de alas, en el círculo se distingue el mapa de

FIGURA 3: Logotipo para TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA



Suramérica que muestra el cubrimiento que puede tener la empresa, las alas serían para denotar velocidad y rapidez en la entrega de mercancías, sus colores serían verde, amarillo y azul; las letras serán verdes lo mismo que los bordes del logotipo, las alas mas pequeñas serán amarillas y el color azul rodeará el mapa de Suramérica.

Todo lo mencionado anteriormente debe ir en forma estética y agradable para quien lo observe.

- *Slogan.* Es la palabra, o combinación de palabras en forma agradable y llamativa, generalmente las empresas hacen su slogan con frases o palabras en las cuales muestran lo que ofrecen o deseen hacer resaltar más.

En TRANSISA LTDA. el slogan elegido es:

SEGURIDAD Y CUMPLIMIENTO A SU SERVICIO

Aquí damos a conocer lo que la empresa ofrece al cliente al transportar sus mercancías y al mismo tiempo es una respuesta a lo que el cliente busca en cuestión de transporte.

Al decir SEGURIDAD, hacemos referencia que las encomiendas llegarán tal como se enviaron, y el CUMPLIMIENTO hace referencia a que dichos envíos serán transportados en el menor tiempo.

El slogan deberá ir en toda campaña publicitaria, que realice la

empresa ya sea radial o escrita.

- ***Anuncio Radial.***

Por que su tranquilidad importa, transporte con calidad.

TRANSISA LTDA. lleva sus encomiendas, paquetes y toda clase de carga, a cualquier lugar del Pais.

ATENDEMOS A DOMICILIO

TRANSISA LTDA. Seguridad y cumplimiento a su servicio.

Oficina Principal: Pasto, calle 17 No. 15-47
Teléfono: 234807

- ***Anuncio por Periódico.***

!SE BUSCA!
Sobres, paquetes, cajas, ... y toda clase de carga y encomiendas para transportar a cualquier lugar del Pais.

ESPACIO MODELO FURGON
Ver Figuras 4 y 5

TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA. TRANSISA

SEGURIDAD Y CUMPLIMIENTO A SU SERVICIO.

PONEMOS MODERNOS FURGONES A SU SERVICIO Y UNA EXCELENTE ATENCION

Oficina principal: Pasto calle 17 No. 15-47. Tel. 234807
Agencias : Bogotá Tel. 2376088 - 2376432
Ibagué Tel. 230887
Popayán Tel. 30501
Cali Tel. 687542
Ipiales Tel. 5600
Pitalito Tel. 403287

ATENDEMOS A DOMICILIO

FIGURA 4: Modelo publicitario para los furgones de TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA. Propuesta 1

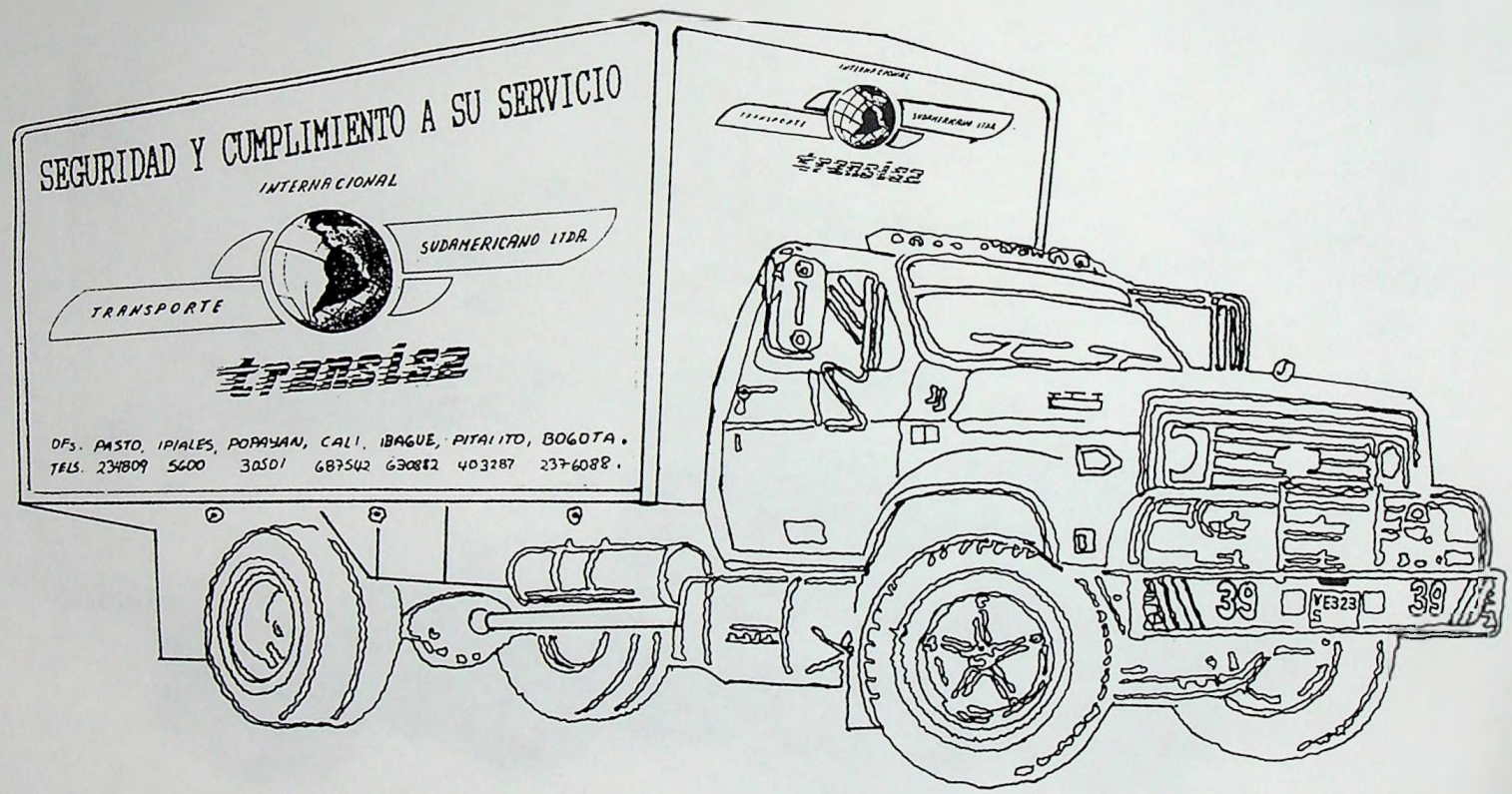


FIGURA 5: Modelo publicitario para los furgones de TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA. Propuesta 2

4.3. CONTROL DE CALIDAD.

Satisfacer las necesidades del Cliente, es el punto de partida que la empresa debe abordar al inicio de todo proceso que busque producir un bien o prestar un servicio.

Al conjunto de actividades que realiza una empresa para presentar al consumidor o usuario un bien o servicio se le debe aplicar el control de calidad para que el cliente quede satisfecho en sus exigencias. Lo anterior es lo que se denomina Control de Calidad Total.

La calidad que se exige en la actualidad es de toda la organización no únicamente sobre el bien o servicio terminado: en consecuencia, es necesario la participación de todas los empleados de la empresa para que impriman en las actividades que realizan la calidad profesional y creativa que se verá reflejada en el servicio al cliente.

4.3.1. Círculos de Calidad. Son programas a través de las cuales pequeños grupos de trabajadores participan en la Identificación y solución de sus problemas. Los Círculos de Calidad son la técnica de administración que permite a todos los empleados participar voluntariamente en la búsqueda insistente de la Calidad en todas sus manifestaciones.

La Calidad Total de la organización, implica una revolución en el pensamiento de la gerencia y conlleva a darle gran importancia al recurso humano para que trabaje con dedicación por los intereses de la

empresa.

4.3.2. Control de Calidad para el Transporte de Carga.

En la prestación del servicio de Transporte de carga en Control de Calidad tiene que hacer hincapié en la atención del cliente, el bodegaje de las encomiendas, la entrega de la mercancía al destinatario y la información precisa y oportuna a nivel interno y externo.

Si la calidad del servicio que se presta ha de ser total, se necesita la participación de todos los empleados de la organización para que colaboren con las metas de calidad que se proponga la empresa.

El usuario de este tipo de servicio necesita que la mercancía que transporta la empresa llegue a su lugar de destino cumplidamente y en las mismas condiciones que fue entregada, de tal manera que sus transacciones no se vean afectados por el incumplimiento en los horarios de partida de las rutas y las entregas al destinatario.

Como consecuencia de las exigencias de los usuarios del servicio, la empresa debe imprimir calidad en cada una de las actividades que intervienen desde el inicio hasta el final del proceso que concluye con la entrega de las encomiendas a su lugar destino.

4.3.3. Actividades de los Círculos de Control de Calidad. El Control de Calidad, es hacer lo que se debe hacer en todos los puestos de trabajo con el fin de obtener resultados económicos que beneficien a

la sociedad . Para empezar a implantarlo se deben desarrollar las siguientes actividades.

4.3.3.1. ***Educación para todos los Niveles.*** *Comúnmente la educación en control de la calidad se imparte a los altos niveles de la organización y al grupo de personas que tienen por función ejercer el control de calidad, sin comprender que para prestar un servicio de buena calidad se necesita la total cooperación del personal a todos los niveles, por lo tanto la educación en la materia se debe ofrecer desde al presidente hasta los operarios para que todos sepan lo que espera la organización, de su trabajo.*

4.3.3.2. ***Servicio Voluntario.*** *Hacer comprender y concientizar a los empleados que no deben ejecutar su trabajo porque un superior les ordena hacerlo, sino por que voluntariamente deben realizarlo en función de que no son máquinas, sino personas racionales que tienen voluntad propia y pueden actuar guiados por ella. Es la segunda actividad para elegir al personal que forma parte del círculo de calidad, es decir que su participación debe ser voluntaria para que éstos tengan éxito.*

Muchas más serían las actividades que se tienen que desarrollar para implantar los círculos de calidad en un medio como el nuestro, donde la idiosincrasia del pueblo está guiada por el principio del mando y los niveles directivos se preocupan por ordenar y los subordinados esperan recibir órdenes para así actuar en función de las políticas de la dirección.

La aplicación del control total de calidad es lenta, pero el intento de quienes son conscientes de su importancia para el desarrollo de las organizaciones, debe ser constante y el cambio en la concepción de la gerencia debe revolucionar la administración de empresas en función de obtener la calidad total.

CONCLUSIONES

La Reestructuración Administrativa Financiera y Comercial de la empresa TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA. ha sido el resultado de analizar cada una de sus áreas y aplicar la teoría general de la administración, como también los principios de Contabilidad, Presupuesto, Finanzas y Mercadeo.

Concluido el estudio es puede extractar lo siguiente:

- La Empresa tiene que contar con una organización acorde con sus necesidades. El sistema administrativo propuesto, constituye una guía técnica para que los directivos y empleados puedan contar con una organización funcional y controlable.

- Toda organización debe tener definida en forma clara las Metas y Objetivos que pretende alcanzar a largo y corto plazo. La planeación es la función administrativa que permite preveer o mirar hacia el futuro, indicando los cursos de acción a desarrollar para conseguir con mayor certeza lo planeado.

- La función administrativa de la organización permite disponer los

recursos con que cuenta la empresa en orden a conseguir los objetivos planeados. El factor humano es el recurso clave que se debe organizar. El establecimiento de la estructura a orgánica, su manual de funciones, procedimientos, Reglamento Interno de Trabajo, Seguridad Industrial y Programa de Salud Ocupacional, permita desarrollar las actividades con orden, agilidad y eficiencia; conocer los niveles de autoridad. responsabilidad y lineas de comunicación para que cada empleado conozca sus funciones, responsabilidades, deberes y derechos que adquieren en el momento de ser contratados por la empresa.

- *La dirección es fundamental en una organización, pues de ella depende la actitud que tomen los empleados hacia el desarrollo de las actividades que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa. El administrador debe conocer las teorías del comportamiento humano y aplicarlas a las actividades del personal para motivarlo a trabajar por los intereses de la empresa.*

- *El control como elemento de evaluación en la administración es importante en la medida que las herramientas utilizadas permitan detectar las fallas a tiempo, para establecer las correctivos y disminuir el efecto que éstas pueden causar a la compañía.*

- *La contabilidad refleja la situación económica y financiera de la empresa en la medida que los métodos empleados para el registro de las transacciones sean los generalmente aceptados. Sólo en estos casos la información contable es confiable para los análisis financieros.*

RECOMENDACIONES

El estudio realizado permitió encontrar una serie de problemas de orden Administrativo, Financiero y Comercial para los cuales se establecen los respectivos correctivos.

La magnitud de la empresa es grande si se tiene en cuenta que su radio de acción es nacional y los sistemas utilizados para su manejo son empíricos, lo que no hace posible que sean eficientes, para esto se recomienda a los directivos de la empresa TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA. adoptar las siguientes recomendaciones, desarrolladas en el presente trabajo.

- *Una estructura orgánica que contempla la división del trabajo y la departamentalización, así mismo se sugiere la creación de las subgerencias Administrativas y Financiera-Comercial para descentralizar las funciones del Gerente General y crear los cargos de presupuesto, mercadeo, asistente administrativo y representante comercial, con el fin de controlar las erogaciones, promover las ventas y agilizar las cobranzas.*

- *Se propone un Manual de Funciones, procedimientos y flujograma de*

CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES MARIA GORETTI
BIBLIOTECA
PASTO - NARIÑO

papelería para determinar en forma clara lo que tiene que hacer cada empleado, sus responsabilidades y los pasos que se deben realizar para las principales operaciones de la empresa.

- Se propone un Reglamento Interno de Trabajo, de Higiene y Seguridad Industrial y un programa de Salud Ocupacional para todas las agencias, con el fin de normatizar los deberes y derechos de los empleados y la empresa, estableciendo mecanismos para su cumplimiento, atendiendo así los requerimientos exigidos por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Salud a través del Seguro Social.

. Registrar y Contabilizar los Ingresos de Caja por Ventas con base a las relaciones diarias y no como se viene haciendo con base en la relación de despachos. Pues este sistema no es adecuado para el control del efectivo, si se tiene en cuenta que toda la mercancía recibida para ser transportada no es despachada en conjunto, presentándose diferencias entre el valor de los fletes recibidos y los que se reportan para su registro en las relaciones de despachos, quedando normalmente dinero en poder de los cajeros y sobre el cual no existe ningún control.

- Se recomienda abrir una cuenta corriente nacional para que todas las agencias consignen diariamente los dineros recibidos en dicha cuenta, con el fin de controlar desde la oficina principal estos recursos. Pues actualmente cada agencia tiene una cuenta corriente pero una contabilidad descentralizada que le permita un efectivo control para su manejo y custodia.

- *Se propone el cambio de la sigla que identifica la razón social, con el fin de que la empresa se diferencie comercialmente de Transipiales, para esto se diseñó el logotipo, slogan y modelo de publicidad que identifique a TRANSPORTE INTERNACIONAL SUDAMERICANO LTDA..*

BIBLIOGRAFIA

BLANCO LUNA, Yanel. Manual de Auditoría y de Revisoría Fiscal. 2da. Edición Ampliada. Bogotá: Roesga, 1987. 499p. ISBN 958-601.152-6.

CASTAÑEDA, Carlos. Administración Financiera de Empresas. 2da. Ed. Edición. Bogotá : Ecoe, 1989. 220p. ISBN 958-9074-27-8.

CODIGO DE COMERCIO COLOMBIANO.

CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.

GUDIÑO, Emma Lucía y CORAL, Lucy. Contabilidad 2000. Bogotá : McGraw-Hill, 1991. 280p. ISBN 958-600-066-4.

ISHIKAWA, Kaouru. Qué es el Control Total de Calidad: Modalidad Japonesa. Barcelona: Norma, 1986. 209p.

JHONSON, Robert W. Administración Financiera. México: Continental, 1981. 723p. ISBN 968-26-0621-9.

KAST, Fremont E. y ROSEMZWERG, James E. Administración en las Organizaciones : Un Enfoque de Sistemas. 2da. Ed. México. McGraw-Hill, 19?. 699p. ISBN 968-646-15-1.

KOONTZ, Cyril. Elementos de Administración Moderna. Bogotá : McGraw-Hill, 1975. 499p.

KOONTZ, Harold, O´DONNELL, Cyril y WEIHRICH, Heinz. Administración. 8a.Ed. México : McGraw-Hill, 1985. 758p. ISBN 968-451-652-5.

MARMOLEJO, César Augusto. Conferencias Nuevo esquema Contable y Tributario. Decretos 2911 y 2912 de 1991.

OGLIASTRI, Enrique. Gerencia Japonesa y Círculos de Participación Experiencias en América Latina. Bogotá : Norma, 1991. 198p.

REGIMEN DE IMPUESTOS Y COMPLEMENTARIOS

REINOSO, Cifuentes, Víctor A. El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas. 4a. Edición Recogida. Quito s.n., 1986.

BIBLIOTECA

SARMIENTO B., Euclides Alfredo. Los Presupuestos. 2da. Ed. Bogotá. Ecoe, 1988. 281p. ISBN 959-9074-17-0.

TERRY, George R. Principios de Administración. México : Continental, 1972. 699p.