# ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE GESTION DEL AREA FINANCIERA-ADMINISTRATIVA "EMPRESA AURELIAN ECUADOR S.A."**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA EMPRESARIAL, MBA., MENCION GERENCIA FINANCIERA**

**PAULINA ALEXANDRA LOPEZ**
**lopez1-pauli@hotmail.com**
**ANA BERTHA MEDINA CAICEDO**
**abmedinaca@gmail.com**

**Director: Profesor. MBA. Ing. Alfonso Ricardo Monar Monar**
**ricardo.monar@epn.edu.ec**

**2014**

# ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

# FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

## ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de tesis de grado presentado por PAULINA ALEXANDRA LÓPEZ Y ANA BERTHA MEDINA CAICEDO.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

| NOMBRE | FUNCIÓN | FIRMA |
|---|---|---|
| Profesor. MBA. Ing. Alfonso Ricardo Monar Monar | Director | |
| Ing. Walker Patricio López | Examinador | |
| Ing. Jaime Cadena | Examinador | |

Dr. Efraín Naranjo

DECANO

# DECLARACIÓN

Nosotros, Paulina Alexandra López y Ana Bertha Medina Caicedo, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Paulina Alexandra López y

Ana Bertha Medina Caicedo

# CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Paulina Alexandra López y Ana Bertha Medina Caicedo, bajo mi supervisión.

---

**Profesor. MBA. Ing. Alfonso Ricardo Monar Monar**
**DIRECTOR**

# AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento a Dios que ha permitido plasmar este sueño en realidad, a nuestros padres y esposos por su paciencia y convicción de está culminación.

# DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a Dios por regalarnos la oportunidad de cumplir uno de los objetivos profesionales de nuestra vida, a nuestros padres, esposos e hijos.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

**LISTA DE FIGURAS** ..... **XV**
**LISTA DE TABLAS** ..... **XVII**
**LISTA DE ANEXOS** ..... **XVIII**
**RESUMEN** ..... **XIX**
**ABSTRACT** ..... **XX**

**1 INTRODUCCIÓN** ..... **1**
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... 2
1.2 OBJETIVO GENERAL ..... 6
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS ..... 6
1.4 HIPOTESIS DE TRABAJO ..... 7
1.5 ANTECEDENTES GENERALES ..... 7
1.5.1 ADMINISTRACION Y SUS CONCEPTOS ..... 8
1.5.1.1 Gestión ..... 10
1.5.1.2 Organización ..... 11
1.5.1.3 Concesión Minera ..... 11
1.5.1.4 Minería ..... 11
1.5.2 INDICADORES A NIVEL MUNDIAL ..... 12
1.5.3 BREVE RESUMEN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA MINERA ..... 13
1.5.4 FASES DE EXPLOTACION Y COMERCIALIZACION, CONCEPTOS GENERALES. ..... 15
1.5.4.1 Primera etapa: Prospección ..... 15
1.5.4.2 Segunda etapa: Exploración ..... 15
1.5.4.3 Tercera etapa: Desarrollo ..... 17
1.5.4.4 Cuarta etapa: Explotación ..... 17
1.5.4.5 Comercialización y cierre ..... 18
1.5.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (ASA) EN EL SECTOR MINERO A NIVEL MUNDIAL ..... 19
1.5.6 PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA UNA EMPRESA MINERA A NIVEL MUNDIAL ..... 21

1.5.7 RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS MINERAS .....23
1.5.8 PERSPECTIVAS DEL SECTOR MINERO A NIVEL MUNDIAL.....24

**2 MARCO TEÓRICO.....27**
2.1 LA ADMINISTRACION COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU FUNCIÓN DENTRO DE LAS EMPRESAS MINERAS. .....27
2.2 EMPRESAS MINERAS QUE APLICAN GUIAS DE GESTION Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS.....29
2.2.1 DEFINICION DE PROCESO .....29
2.2.1.1 Diagramación de procesos .....31
2.2.2 LA CADENA DE VALOR.....31
2.2.3 ETAPAS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO .....32
2.2.4 ANALISIS FODA .....34
2.2.4.1 MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO. .....35
2.2.5 CICLO PHVA .....35
2.2.6 BENEFICIOS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS .....36
2.2.7 SIMBOLOS BÁSICOS PARA DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS .....36
2.2.8 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO.....37
2.3 NORMAS Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR MINERO EN EL ECUADOR A CORTO Y LARGO PLAZO. .....38
2.3.1 EXPECTATIVAS DEL PANORAMA MUNDIAL Y ECUATORIANO PARA EL 2012 Y 2014 .....38
2.3.2 LA MINERIA EN EL ECUADOR.....39
2.4 MINERIA INFORMAL .....45
2.5 MINERIA A GRAN ESCALA.....45
2.5.1 POSICIONES PRO Y CONTRA EL DESARROLLO DE LA MINERÍA A GRAN ESCALA. .....46
2.6 FODA DEL SECTOR MINERO EN EL ECUADOR .....47
2.6.1 ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR MINERO ECUATORIANO.....49
2.7 ANALISIS INSTITUCIONAL Y DE LA ORGANIZACIÓN .....49
2.7.1 PROCESO A SEGUIR .....50
2.7.1.1 Proactividad .....51

2.7.1.2 Desempeño de la Organización .....51
2.7.1.3 Capacidad de la Organización.....52
2.7.1.4 Entorno .....52
2.8 ORGANISMOS QUE REGULAN LAS ACTIVIDADES MINERAS .....53
2.8.1 LEYES MINERAS .....55
2.8.2 LA MINERIA Y SU REGULACION ANTES DE LA NUEVA LEY MINERA.....56
2.8.3 REVISION DE LA LEY MINERA .....59

**3 METODOLOGÍA.....64**
**DISEÑO DEL MODELO DE MEJORAMIENTO APLICADA AL ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA EMPRESA AURELIAN S.A. .....64**
3.1 ANTECEDENTES Y RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA .....64
3.1.1 Quiénes somos .....64
3.1.1.1 Fusión Aurelian-Kinross .....65
3.1.1.2 Proyecto Fruta del Norte.....66
3.1.1.3 Organigrama.....68
3.1.1.4 Situación Actual.....69
3.1.2 NUESTRA VISIÓN.....69
3.1.3 NUESTRA MISIÓN .....70
3.1.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA .....70
3.1.4.1 Estrategias Operativas .....70
3.1.5 VALORES CORPORATIVOS .....71
3.1.6 OBJETIVOS.....71
3.1.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA .....72
3.1.7.1 Desechos y procesamiento .....73
3.1.7.2 Manejo Ambiental.....73
3.1.7.3 La Comunidad .....74
3.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA FODA EN LA EMPRESA .....74
3.3 ANÁLISIS FODA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVO- FINANCIERA.....75
3.4 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA.....76
3.4.1 AREA ADMINISTRATIVA .....77
3.4.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....78

3.4.3 RELACIONES GUBERNAMENTALES .....78
3.4.4 SERVICIOS TECNICOS .....79
3.4.5 MEDIO AMBIENTE, SALUD y SEGURIDAD .....79
3.4.6 FINANZAS Y ADMINISTRACION .....79
3.4.7 EXPLORACION .....79
3.4.8 DESARROLLO COMUNITARIO .....79
3.5 ELABORACION DE LA MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO .....80
3.5.1 DIAGNOSTICO Y ELABORACION DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA. .....80
3.5.2 ELABORACION DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO-EXTERNO DEL AREA ADMINISTRATIVO – FINANCIERO .....83
3.6 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE GESTION PARA MEJORAMIENTO DEL AREA FINANCIERO- ADMINISTRATIVA .....85
3.6.1 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA .....85
3.6.2 MAPA DE PROCESOS DEL AREA ADMINISTRATIVO-FINANCIER .....87
3.6.3 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CAJA .....92
3.6.4 PROCEDIMIENTO CONTROL DE BANCOS .....99
3.6.5 PROCEDIMIENTO CONCILIACION BANCARIA.....102
3.6.6 PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCION, REGISTRO Y RESGUARDO DE ACTIVOS FIJOS.....106
3.6.7 PROCEDIMIENTO PARA LA CONTABILIZACION Y DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS.....109
3.6.8 PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA FÍSICA DEL INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS.....112
3.6.9 PROCEDIMIENTO CONTABILIZACION DIARIOS.....115
3.6.10 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA EL PROCESO Y PAGO DE NÓMINA.....118
3.6.11 PROCEDIMIENTO REVISION Y EMISION DE BALANCES .....122
3.6.12 PROCEDIMIENTO ELABORACION REPORTES CIERRE MENSUAL .....125
3.6.13 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA COMPRAS LOCALES .....129

3.6.13.1 Procedimiento de Órdenes de compra de Bienes y Servicios .....129
3.6.14 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA COMPRAS LOCALES .....133
3.6.14.1 Procedimiento de gestión de órdenes de compra .....133
3.6.15 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA COMPRAS LOCALES .....135
3.6.15.1 Procedimiento de órdenes de compra .....135
3.6.16 PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE CONTRATOS.....140
3.6.17 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.....142
3.6.18 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE FACTURAS .....145
3.6.19 PROCEDIMIENTO GENERACION COMPROBANTES DE RETENCION .....147
3.6.20 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA CUENTAS POR PAGAR.....151
3.6.21 PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE CHEQUES/REPOSICION DE GASTOS Y OTROS PAGOS. .....156
3.6.22 PROCEDIMIENTO PAGO NOMINA .....160
3.6.23 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA PAGO DE IMPUESTOS Y PRESENTACIÓN DE INFORMACION AL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. .....164
3.6.24 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA PAGO DE OBLIGACIONES SOCIALES AL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL. .....167
3.6.25 PROCEDMIENTO DE CONTROL PARA INVERSIÓN EXTRANJERA.....170
3.6.26 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL.....173
3.6.27 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES) .....176
3.6.28 PROCEDIMIENTO DE DELEGACIÓN DE APROBACIONES.....180
3.7 POLITICAS DE LA COMPAÑIA.....182
3.8 CÓDIGO DE ÉTICA Y REGLAMENTO INTERNO .....206
3.8.1 CÓDIGO DE ÉTICA.....206
3.8.2 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO .....207

**4 RESULTADOS Y ANALISIS ..... 208**
4.1 APLICACIÓN DE LA PRIMERA ETAPA DE LA GUÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS ..... 208
4.1.1 PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE UN FONDO DE CAJA CHICA ..... 208
4.1.2 Procedimiento de desembolso de un fondo ..... 211
4.1.3 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE BANCOS ..... 214
4.1.3.1 Comparativo procedimiento anterior control de Bancos ..... 215
4.1.4 ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS ..... 216
4.1.4.1 Comparativo para adquisición de activos fijos ..... 217
4.1.5 CONTABILIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN E INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS ..... 218
4.1.6 ORDENES DE COMPRA ..... 221
4.1.6.1 Comparativo procedimiento anterior proceso de órdenes de compra de bienes y servicios ..... 222
4.1.7 GESTION DE COMPRA ..... 224
4.1.7.1 Comparativo procedimiento anterior proceso de gestión de compras ..... 225
4.1.8 ELABORACION DE CONTRATOS ..... 226
4.1.8.1 Comparativo manejo de contratos ..... 227
4.1.9 RECEPCION DE FACTURAS ..... 228
4.1.9.1 Comparativo procedimiento recepción de facturas ..... 229
4.1.10 GENERACION DE COMPROBANTES DE RETENCION ..... 230
4.1.10.1 Comparativo procedimiento anterior generación de comprobantes de retención ..... 231
4.1.11 CUENTAS POR PAGAR ..... 232
4.1.11.1 Proceso de cuentas por pagar ..... 233
4.1.12 SOLICITUD DE CHEQUES/REPOSICION DE GASTOS Y OTROS PAGOS ..... 234
4.1.12.1 Comparativo procedimiento anterior solicitud de cheques / reposición de gastos y otros pagos. ..... 235
4.1.13 PROCEDIMIENTO DE DIGITACIÓN DE CHEQUES PARA PROVEEDORES ..... 236

4.1.13.1 Comparativo procedimiento anterior digitación de cheques para proveedores....237
4.1.14 PROCEDIMIENTO DE PAGO ELECTRÓNICO DE PROVEEDORES....238
4.1.14.1 Comparativo procedimiento anterior pago electrónico a proveedores....239
4.1.15 PAGOS NÓMINA....240
4.1.15.1 Proceso de pagos de nómina....241
4.1.16 DECLARACION DE IMPUESTOS....242
4.1.17 CONTROL DE PRESUPUESTOS....245
4.1.17.1 Análisis de flujogramas de elaboración y control de presupuestos....246
4.2 APLICACIÓN DEL MODELO AIO (ANALISIS INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL)....246
4.2.1 PROACTIVIDAD....246
4.2.1.1 Historia....246
4.2.1.2 Visión....248
4.2.1.3 Misión....248
4.2.1.4 Responsabilidad Social Corporativa....248
4.2.1.5 Cultura....249
4.2.1.6 Incentivos y recompensas....249
4.2.2 DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACION....249
4.2.2.1 Eficacia....249
4.2.2.2 Eficiencia....250
4.2.2.3 Relevancia....250
4.2.2.4 Flexibilidad....251
4.2.2.5 Viabilidad Financiera....252
4.2.3 CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DENTRO DEL MODELO (AIO)....254
4.2.3.1 Liderazgo Estratégico....254
4.2.3.2 Planificación Estratégica....254
4.2.3.3 Estructura....255
4.2.3.4 Recursos Humanos....257
4.2.3.5 Finanzas y Administración....258

4.2.3.6 Proyectos.....259
4.2.3.7 Administración de Programas y servicios.....260
4.2.3.8 Relaciones Comunitarias.....260
4.2.3.9 Exploración.....261
4.2.3.10 Relaciones Gubernamentales.....261
4.2.4 ENTORNO.....262
4.2.4.1 Entorno Político.....262
4.2.4.2 Entorno Administrativo Legal.....263
4.2.4.3 Entorno Social, Cultural.....265
4.2.4.4 Entorno Tecnológico.....266
4.2.4.5 Entorno Económico Financiero.....267
4.2.4.6 Medio ambiente.....268
4.3 INDICADORES DE GESTION.....270
4.4 REMODELACION DE OFICINA.....271
4.4.1 PLANO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS ACTUAL.....273
4.4.2 PLANO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS SUGERENCIA REMODELACION.....274

**5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....275**
5.1 CONCLUSIONES.....275
5.2 RECOMENDACIONES.....278
5.2.1 RECOMENDACIONES GLOBALES PARA LOS PROCESOS MINEROS.....278
5.2.2 RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA COMPAÑIA.....278
5.2.3 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA LA COMPAÑÍA.....280
5.2.4 RECOMENDACIONES PARA ELEMENTOS CRITICOS.....281
5.2.5 RECOMENDACIONES PARA FUTUROS TESARIOS QUE QUIERAN SEGUIR INVESTIGANDO TESIS SIMILARES.....282

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....284**

**ANEXOS.....285**

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. – Proyecto Fruta del Norte .....3
Figura 2. Mejores países para invertir en proyectos mineros .....12
Figura 3. – Participación de los minerales.....21
Figura 4. – Proceso .....30
Figura 5. – Porter, Cadena de Valor.....32
Figura 6. – Ciclo PHV .....35
Figura 7. – Símbolos básicos para la diagramación de proceos .....37
Figura 8. – Proyectos en el Ecuador .....40
Figura 9. – Proyectos en el Ecuador .....41
Figura 10. – Ingresos 2012.....44
Figura 11. – Ingresos por regalías 2010-2014 .....44
Figura 12. - Modelo AIO Análisis Institucional y de la Organización .....50
Figura 13. – Administración de la Política Minera .....54
Figura 14. – Organigrama .....68
Figura 15. - Procedimiento de apertura de un fondo de caja chica .....210
Figura 16. - Procedimiento de desembolso de caja chica .....212
Figura 17. - Procedimiento de control de Bancos.....215
Figura 18. – Proceso de Adquisición de Activos Fijos .....217
Figura 19. – Procedimiento Contabilización, depreciación e inventario de Activos fijos .....219
Figura 20. – Proceso órdenes de compra de bienes y servicios .....222
Figura 21. – Proceso gestión de compras.....224
Figura 22. – Proceso de elaboración de contratos .....226
Figura 23. – Procedimiento de Recepción de facturas.....228
Figura 24. – Proceso generación comprobantes de retención .....230
Figura 25. – Procedimiento de Cuentas por pagar .....233
Figura 26. – Digitación de cheques .....235
Figura 27. – Digitación de cheques para proveedores .....237
Figura 28. – Pago electrónico para proveedores.....238
Figura 29. – Pagos al personal.....241
Figura 30. – Procedimiento pago de impuesto a la renta .....244

Figura 31. – Análisis presupuesto .....245
Figura 32. - Principales proyectos de minería a gran escala del Ecuador.....247
Figura 33. - Organigrama del área de Finanzas y Administración.....256
Figura 34. - Análisis de las partes involucradas (tabla) .....270

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1.- Fases en la vida de una mina ..... 13
Tabla 2.- Producción de minerales a nivel nacional ..... 42
Tabla 3.- Análisis FODA del Sector Minero en el Ecuador ..... 47
Tabla 4.- Matriz de Evaluaciones de Factores Internos ..... 48
Tabla 5.- Matriz de Evaluación de Factores Externos ..... 49
Tabla 6.- Análisis FODA de la Empresa ..... 75
Tabla 7.- Análisis FODA de los procesos de gestión del área Administrativa -Financiero 76
Tabla 8.- MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS ..... 81
Tabla 9.- MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS ..... 82
Tabla 10.- Análisis del desempeño ..... 253

# LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 FORMULARIOS..... 286
ANEXO 2 LEY MINERA ..... 287

# RESUMEN

La presente tesis de Maestría tiene como objetivo el mejoramiento de procesos en el área administrativo-financiera. Está basada en los procesos definidos por la Compañía, tomando en cuenta para esto teorías y técnicas administrativas. El resultado de esta investigación se concreta en un manual de procedimientos y flujogramas que mejoran de manera significativa el trabajo del área administrativa -financiera dentro de la Organización.

Se busca mejorar tanto en eficiencia, productividad y eficacia las actividades que realiza el área, mediante la aplicación de una guía para los directivos, empleados actuales y futuros. Adicionalmente se incluyen recomendaciones en beneficio de un mejoramiento en el desarrollo de las actividades.

La metodología utilizada fue método científico, deductivo, inductivo y las técnicas utilizadas fueron, observación directa, entrevistas, recolección bibliográfica con aplicación en campo utilizando herramientas como análisis fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a nivel interno y externo, Análisis Institucional Organizacional (AIO), estudio de movimientos y tiempos: Diagrama de flujo de procesos, se identificaron los procesos esenciales del área administrativa y desarrollaron indicadores de gestión.

Adicionalmente se aplicó la metodología descriptiva con la recolección de información basada en entrevistas personales, y observación directa de los procesos en el área.

Palabras clave: Mejora de procesos.

# ABSTRACT

This Master's project aims to improve processes in the administrative and financial area. It is based on the processes defined by the Company, taking consideration into the theories and administrative techniques. The result of this research is carried out in a variety of procedures and flow charts that significantly improve work in the financial administrative area within the Organization.

It seeks to improve both efficiency, productivity and effectiveness of activities of the area, by applying a guide for managers, employees and prospective employees. Further recommendations are included for the benefit of an improvement in the development of activities.

The method used was scientific method deductive and inductive techniques used were direct observation, interviews, literature collection for field application using tools such as analysis strengths, weaknesses, opportunities and threats to internal and external level, Organizational Institutional Analysis ( AIO ) , motion and time study, flowchart processes. the essential processes of the administrative area were identified and developed indicators.

Additionally, the descriptive method was used with collecting information based on personal interviews and direct observation of processes in the area applied.

Keywords: Process Improvement.

# 1 INTRODUCCIÓN

El Ecuador actualmente tiene una oportunidad trascendental por el potencial minero que posee, lo cual se proyecta como una estrategia de importantes ingresos para el futuro del país.

Uno de sus más grandes desafíos será el desarrollo de la industria minera de manera responsable en sus aspectos sociales, ambientales, tecnológicos y económicos.

La Industria Minera en el Ecuador contempla varias escalas de operación artesanal, pequeña, mediana y grande produciendo no solo metales sino minerales industriales. El futuro minero del país debe contemplar estas escalas.

Los recursos minerales han permanecido sin explotarse durante muchos años; el país no puede renunciar a utilizar en su propio beneficio los minerales que hasta el momento se encuentran inexplorados, y que constituye una fuente de ingresos, sin embargo transformar los recursos minerales de un depósito en reservas requiere estudios sustentados en actividades costosas, financiadas por fuertes capitales de riesgo, esta inversión se recuperará en el caso de que la exploración tenga éxito y suponga una explotación fructífera.

El Gobierno en procura de regular este ámbito, se preocupó por elaborar una nueva ley minera para que los recursos sean explotados en forma racional y de acuerdo a los intereses nacionales, procurando el desarrollo del país y sus regiones, dando paso al desarrollo de una minería a gran escala, suponiendo la participación de grupos empresariales que deseen invertir.

Para el desarrollo de este tipo de proyectos se requiere de una planificación adecuada de las actividades a realizar, ya que es primordial que cada etapa se haya cumplido de manera satisfactoria para continuar con la otra.

La presente tesis tratará de desarrollar procedimientos para la gestión del área financiera- administrativa para la Empresa en estudio, buscando la eficiencia en el desarrollo de las actividades y la satisfacción del cliente interno y externo.

El no contar con manuales de procedimientos y políticas que sirvan de directrices para el desarrollo de tareas; ha ocasionado más trabajo, esfuerzo y el uso no eficiente de recursos.

El desarrollo de este modelo constituirá una gran herramienta que ayude a realizar un cambio organizacional y optimizar el desarrollo de las diferentes actividades para lograr los objetivos propuestos.

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Industria Minera en el Ecuador no ha llegado a ser explotada adecuadamente a pesar de que esta, tiene varias ventajas, mientras que Chile, Brasil, Perú y Venezuela ya tienen un largo recorrido, y han logrado potencializar sus operaciones mineras generando un crecimiento en sus economías. En el Ecuador la minería informal ha existido siempre, desarrollada antiguamente por los indígenas, nadie ignoraba la existencia de metales, en la actualidad el país tiene la posibilidad de desarrollar esta actividad y formar parte de los grandes grupos o países dedicados a la minería.

En el año 2003, Aurelian Ecuador S.A. fue fundada por dos geólogos canadienses quienes, tras investigar los datos disponibles, reconocieron el potencial aurífero de la Cordillera del Cóndor, en el sudeste de Ecuador.

Luego de obtener las concesiones del Estado y realizar las consultas a la comunidad local, la Compañía inició un programa de exploración regional. Los resultados obtenidos permitieron identificar áreas de interés minero. Así, en marzo del 2006, se halló un tenor significativo de oro a gran profundidad, en la zona denominada Futa del Norte.

Las actividades de la compañía se han enfocado en la prospección y exploración de metales y minerales y en un futuro trabajo de producción minera, con responsabilidad social y ambiental, apoyando el desarrollo local, provincial y nacional.

En septiembre de 2008, a través de una operación de papeles en la Bolsa de Toronto, Canadá, Aurelian Ecuador S.A. pasó a formar parte de una de las mayores productoras de oro del mundo, Kinross Gold Corporation.

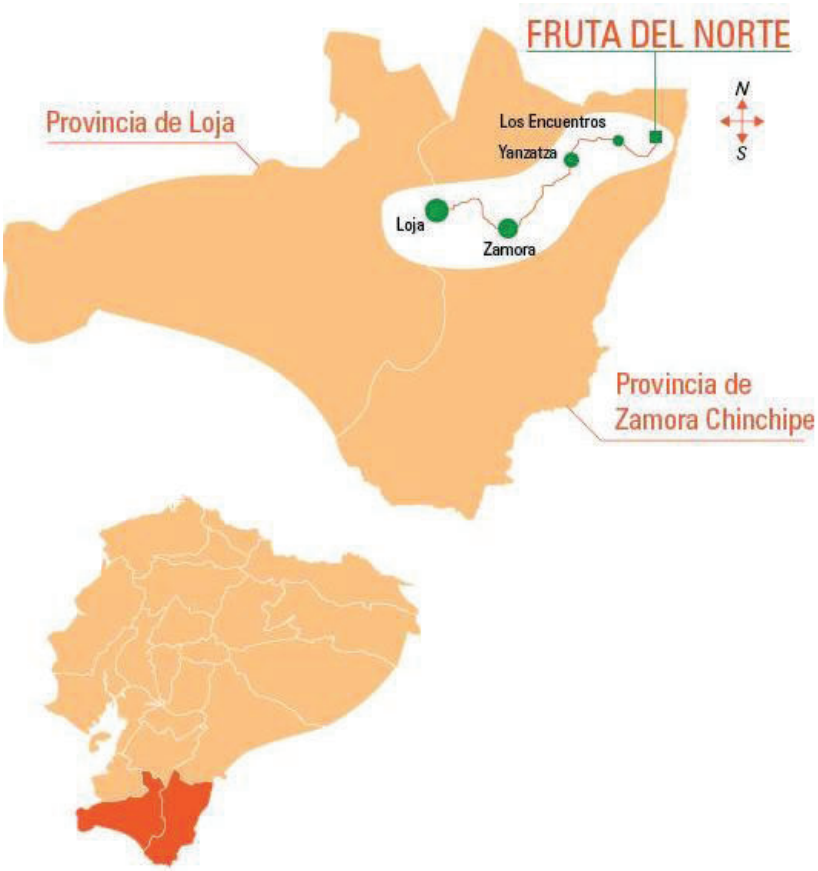



**Figura 1.** – Proyecto Fruta del Norte

(http://www.kinrossecuador.com/quienes-somos/fruta-del-norte.html)

Proyecto de minería subterránea, localizado en la concesión minera La Zarza, en la vertiente norte de la Cordillera del Cóndor, sureste del país. El depósito fue descubierto en 2006 por un equipo de geólogos ecuatorianos y canadienses.

El mineral será extraído por medio de la construcción de una mina subterránea. Este proceso de extracción minimizará el impacto en el entorno debido a las características del yacimiento.

La mina subterránea se conformará de una serie de túneles y galerías, que permitirán obtener el recurso desde el interior del yacimiento y trasladarlo a la superficie para su procesamiento.

En la construcción se aplicarán exigentes criterios de seguridad laboral para garantizar, en todo momento, el bienestar del personal.

FDN es uno de los mayores descubrimientos auríferos del mundo, realizado por un equipo de geólogos ecuatoriano-canadiense, en 2006. En 2007, la "Prospectors and Developers Association of Canada" (PDAC) otorgó a FDN el premio Thayer Lindsay por el mayor descubrimiento del año.

Fruta del Norte posee una importante cantidad de oro y plata, por lo que es considerado como uno de los depósitos de mineral más importantes del Ecuador y del mundo. El yacimiento está cubierto por roca estéril entre 200 a 400 m bajo la superficie por lo que su explotación se realizará mediante métodos subterráneos modernos.

El proyecto Fruta del Norte se basa en reservas probadas de 6,8 millones de onzas de oro y 9,1 millones de onzas de plata.

Una vez extraído el mineral, se lo tratará en una planta adyacente a la mina, por medio de diferentes procesos mecánicos, químicos y metalúrgicos. Al final del proceso se obtendrá un lingote Doré.

Para el proyecto FDN se prevé una extensión de aproximadamente 100 hectáreas para la mina, la planta, el campamento y otras instalaciones. La concesión La Zarza tiene un área de 3087 hectáreas. Así, la operación minera ocupará una fracción pequeña de la extensión total. El campamento tendrá una capacidad para

alrededor de 1000 personas, con picos de trabajo durante la construcción de la mina de casi 1.500 personas. Fruta Del Norte prevé operar y generar riqueza para el país durante más de 15 años.

Kinross estima una inversión de $1.100 millones de dólares para el desarrollo de FDN, proyectada para un período de cinco años a partir de 2011. Se prevé a futuro la construcción de una Planta de Oxidación de Alta Presión, la misma que permitirá mejoras significantes en la recuperación de oro y plata, fortaleciendo el rendimiento del yacimiento.

La inversión de Kinross se ubicará entre las más grandes realizada por un ente privado en el Ecuador, convirtiendo a la industria aurífera en una de las actividades dinamizadoras de la economía regional y nacional.

En la actualidad la compañía se encuentra definiendo algunos aspectos importantes con el gobierno para la firma del contrato.

El CEO (Chief Excecutive Officer) J. Paul Rollinson, en su última conferencia estableció que Kinross a nivel mundial se enfocará en la optimización de recursos, en el mejoramiento de politicas y procedimientos de cada uno de los países en los cuales se mantiene operaciones.

Las atividades hay que hacerlas de manera más eficiente, obtener el máximo provecho de cada dólar que se invierte, y encontrar maneras de reducir el gasto siempre que se pueda.

Este aspecto es fundamental para el desarrollo del presente trabajo ya que la empresa no cuenta con manuales de procedimientos ni políticas escritas que regulen y sirvan de guía para las actividades en el área administrativa y financiera. Esto en ocasiones ha creado duplicidad de actividades y esfuerzos, el uso no eficiente de recursos, afectando de manera directa a clientes internos y externos.

El contar con manuales de procedimentos escritos contribuirá a regular las actividades del área financiera administrativa, garantizar su cumplimiento y ser más eficientes en el uso de recursos.

Con el mejoramiento de procesos, se regularán las actividades del área financiera administrativa con el objetivo de optimizar los recursos y garantizar su cumplimiento.

El desarrollo de políticas servirá para indicar hacia donde ir y como alcanzar los objetivos propuestos.

Se desarrollarán para estos un conjunto de procedimientos, guías, registros y sistemas de información.

## 1.2 OBJETIVO GENERAL

Analizar y mejorar los procesos del área financiero - administrativa que efectivice las actividades, para garantizar la optimización de los recursos.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa y sus procesos vigentes.

2. Desarrollar políticas y manuales de procedimiento que sean directrices para las diferentes actividades.

3. Emplear el mejoramiento de processos en el área financiera – administrativa.
4. Evaluar el método propuesto en los procesos financiero y administrativo, mediante indicadores de gestión.

## 1.4 HIPOTESIS DE TRABAJO

1. El desarrollo de un manual que establezca políticas y procedimentos permitirá definir los critérios de operación de cada proceso y optimizar la utilización de recursos.

2. Los indicadores de gestión determinarán la realidad actual de la Empresa Minera, y en la etapa de implementación evaluarán la guía de gestión y el cambio o mejoramiento que se ha dado a sus procesos.

3. Mediante la guía de gestión administrativa se logrará establecer lineamientos claros para el desarrollo de las diferentes actividades para clientes internos y externos; lo cual se medirá mediante encuestas de satisfacción a los clientes.

## 1.5 ANTECEDENTES GENERALES

Los métodos utilizados para el desarrollo de esta tesis son:

Método científico.- Este método aporto en la recolección de la información, se pudieron analizar los problemas existentes en el área administrativo-financiero materia de esta tesis, que permitió establecer los procedimientos para el funcionamiento de los procesos.

Método Inductivo.- Mediante este método pudimos identificar ciertos hechos particulares del área, identificando fortalezas y debilidades.

Método Deductivo.- Se utilizó para realizar un análisis del entorno, de esta manera se pudo desarrollar el diagnóstico de la situación del área, las oportunidades y amenazas.

Las técnicas utilizadas para reclutar y analizar la información descrita fueron:

Observación directa.- verificando la infraestructura de la Cía, necesaria para realizar la sugerencia de remodelación del área, acceso a la Empresa, archivos.

Entrevistas.- Mediante las entrevistas se obtiene mayor información de la Compañía con los Gerentes involucrados en la operación, los jefes de los diferentes departamentos, y el director del área administrativo- financiera con quien se trabajo los levantamientos y procedimientos.

Recolección Bibliográfica.- Se usará en su mayoría la información de fuentes primarias y secundarias, fomentando el estudio y análisis para el proyecto.

Para entender algunas descripciones que se realizan dentro del esquema de tesis planteado es necesario conocer los principales conceptos que se detallan a continuación:

### 1.5.1 ADMINISTRACION Y SUS CONCEPTOS

Los conceptos de administración que citamos a continuación son básicos para el desarrollo de nuestro trabajo; ya que el objetivo es generar valor a las diferentes actividades desarrolladas en el área Administravo Financiera, mediante una adecuada planificación, control y uso adecuado de los recursos mediante estos conceptos se va a ir alineando, la guía y estrategia implementada para el mejoramiento de procesos.
"Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados". (Guzmán 1966, pag.21). La administración es utilizada en todos los aspectos del trabajo, en la vida diaria, siendo necesarios una administración del tiempo y los recursos.

Por lo tanto posee varias características como la universalidad, siendo así susceptible de ser aplicada a todos los niveles, empresarial, social, personal.

La administración es temporal y hay varias personas que actúan en cada etapa del proceso administrativo. Su amplitud le permite ser aplicada en todos los campos y ámbitos de una organización.

Es flexible para lograr la aplicación de principios cubriendo las necesidades de cada organización.

Se han enfocado a los elementos de la administración en cuatro grupos:

- Objetivo.- Cumplir con un fin
- Eficiencia.- Hacer las cosas bien con menos recursos.
- Grupo Social.- Es la existencia de actores que influyen en los procesos administrativos.
- Productividad.- Obtener mejores resultados con los mínimos recursos.

Los principios por los cuales se rige la administración fueron definidos por el autor Henry Fayol y se resumen en catorce conceptos:

División del Trabajo.- Si el fin es la máxima producción lo que busca la división del trabajo es la especialización para cada proceso.

Autoridad y responsabilidad.- Toda persona que ejerza autoridad sobre un proceso debe ejercerlo también con responsabilidad.

Disciplina.- Fayol se dirige en este principio con la obediencia que debe existir en el cumplimiento de metas y ejecución de procesos.

Unidad de mando.- Las órdenes deben venir solamente de un superior, el tener varias órdenes de diferentes personas genera confusión y falta de capacidad para ejecutarlas.

Subordinación del interés individual al general.- Siempre debe primar el interés colectivo antes que el interés personal.

Remuneración al personal.- A igual trabajo, igual remuneración.

Descentralización vs. Centralización.- Es importante la delegación de funciones a los colaboradores, el centralizar todos los procesos, órdenes o información en una sola persona puede perjudicar el flujo de trabajo para las otras áreas.

Jerarquía.- Los niveles de comunicación deben ser respetados, la autoridad debe ejercer el control sobre los procesos y los colaboradores.

Orden.- En referencia a que cada uno debe tener una planificación y organización para la ejecución de tareas.

Equidad.- Todo superior debe ser justo, es el principio de distribución por igual.

Estabilidad del personal.- Se debe generar estabilidad en el puesto del trabajador para que sienta motivación el desarrollo del trabajo.

Iniciativa.- La creatividad es un parámetro que se debe desarrollar mediante la motivación.

Espíritu de grupo o unión del personal.- El trabajo en equipo, el crear y motivar mantener un espíritu de grupo es importante para conseguir la armonía y la unión. Pero la administración abarca más conceptos entre estos la gestión, concepto que posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina los objetivos principales correspondientes a la misma.

#### 1.5.1.1 Gestión

El concepto de gestión aplicado a la administración, obliga a que la Empresa cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la misma, la primera es la planificación, utilizada para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos y propender a volverlos rentables, es la visualización

global de la Empresa y el entorno que le rodea, realizando la toma de decisiones que determinarán el éxito de la Empresa. La segunda función del concepto de gestión es la organización, en donde se agruparán todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.
La dirección de la empresa con base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa. El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

#### 1.5.1.2 Organización

“Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas.” (Stoner, 2007, p.12)

#### 1.5.1.3 Concesión Minera

La concesión minera es un derecho real e inmueble, distinto e independiente al de la propiedad del predio en que se encuentra aunque ambos pertenezcan a una misma persona. El derecho real que emana de la concesión minera es oponible a terceros, transferible y transmisible, susceptible de todo acto o contrato, excepto el de constitución de patrimonio familiar (Espinoza,1999,p.20).

#### 1.5.1.4 Minería

La minería es la obtención selectiva de los minerales y otros materiales a partir de la corteza terrestre. Esto también corresponde a la actividad económica primaria relacionada con la extracción de elementos y es del cual se puede obtener un

beneficio económico. Dependiendo del tipo de material a extraer y beneficiar, la minería se divide en metálica y no metálica.

En la antigüedad la minería se realizaba de forma subterránea ya que no existían las grandes tecnologías actuales como niveladoras, palas, camiones que son herramientas de ayuda y además generan gran cantidad de material explotado.
Hay dos formas usadas de explotación, la primera la explotación subterránea en la que se usan explosivos sin afectar mayormente a la tierra, pero poniendo en riesgo a los trabajadores por los deslaves, hundimientos que pueden suceder. La segunda forma es la explotación de ciclo abierto usada para materiales de construcción, es usada en zonas como Pifo, Guayllabamba de donde se saca mayormente este material, la diferencia es que este tipo de explotación genera impacto ambiental.

### 1.5.2 INDICADORES A NIVEL MUNDIAL

El Sector minero ha tenido un crecimiento mostrando expansión y fortalecimiento durante los últimos años en América Latina, esto debido al gran interés mostrado por las Empresas transnacionales por ingresar dentro de la minería principalmente apalancándose en las ventajas que los países latinoamericanos ofrecen como menos restricciones, costos, regulaciones.

En Nicaragua actualmente se goza de un buen auge en el sector minero, esto debido al precio del oro que se ha visto incrementado en el último tiempo, llegando a su precio de $900 dólares la onza, lo cual representa para Nicaragua 100 millones de dólares anuales.

**Figura 2.** Mejores países para invertir en proyectos mineros
(www.promexico.gob.mx/es_us/promexico/Mining)

Con la progresiva utilización de la tecnología, los minerales son utilizados para producción de joyas, aparatos eléctricos y electrónicos, ropa, herramientas, instrumentos médicos, etc.

Los principales países productores de minerales son: México, Chile, China, el primero se destaca por su producción de plata, el segundo en cobre y el tercer país en Oro.

### 1.5.3 BREVE RESUMEN DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA MINERA.

La técnica practicada normalmente es la de cielo abierto y consiste en aperturar grandes cráteres que afectan amplias extensiones de tierra y se procede a extraer el mineral que se ha encontrado en la zona.

La otra técnica practicada es la denominada subterránea a pesar de ser la que menos daño causa al medio ambiente, no es practicada usualmente por el costo que representa, y termina cuando todo el mineral es extraído.

El ciclo minero consiste en: prospección, exploración, montaje y construcción, explotación, beneficio y cierre de mina. La Industria minera es una actividad compleja en el que se ejerce riesgo, capacidad financiera para enfrentar la aleatriedad de los depósitos, las fluctuaciones del mercado y los negocios alternos que la industria puede ofrecer.

**Tabla 1.**- Fases en la vida de una mina

| Fase | Procedimiento | Intervalo de tiempo en años | Costos por tonelada |
|---|---|---|---|
| 1. Prospección | Búsqueda de menas<br>Métodos de prospección: Directo - física, geología. Indirecto - geofísica, geoquímica. | 1-3 | 2-50¢US |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Localización de lugares favorables: Mapas, publicaciones, minas antiguas y presentes.<br>Aire: Fotos aéreas, imágenes de satélite, métodos geofísicos.<br>Superficie: Métodos geofísicos y geológicos.<br>Anomalía - Análisis - Evaluación. | | |
| 2. Exploración | Dimensión y valor del depósito mineral<br>Muestreo: Excavación, roza, sondeo.<br>Assay test - cálculo de grado.<br>Evaluación: Hoskold formula, discount method, estudio de factibilidad.<br>Valor actual = rendimiento - costos. | 2-5 | 1¢-1¢US |
| 3. Desarrollo | Depósito mineral abierto para la producción<br>1. Derechos de minería<br>2. Estudio del impacto de minería al medio ambiente<br>3. Infraestructura<br>4. Planta<br>5. Explotación | 2-5 | 25¢-5$US |
| 4. Explotación | Producción de las menas<br>Factores, que influyen la selección del método aplicado son geología, geografía, economía, medio ambiente, aspecto social, seguridad.<br>Métodos mineros son entre otros explotación a cielo abierto, open pit, open cast; explotación a grandes cortes, a cortes con hundimiento.<br>Monitor costs y reserva económica para 3 a 10 años. | 10-30 | 2-100$US |

Según HARTMAN (1987)

### 1.5.4 FASES DE EXPLOTACION Y COMERCIALIZACION, CONCEPTOS GENERALES.

#### 1.5.4.1 Primera etapa: Prospección

La prospección tiene como objetivo principal localizar una anomalía geológica y un depósito mineral además que busca disminuir el área de investigación. Comienza con la definición de los tipos de blancos a buscar, con está información se buscan similitudes y características especiales de este tipo de yacimiento. Con este procedimiento se logra desechar muchas áreas y concentrar esfuerzos en aquellas que presentan características favorables.

Los principales métodos de prospección:

- Geológicos.- Mapeo de la superficie
- Geoquímicos.- Análisis químico de las rocas
- Geofísica.- Busca caracterizar las condiciones físicas de las rocas.

Normalmente la mayoría de áreas investigadas es desechada después de esta primera etapa. Aquellas que han mostrado características o condiciones de interés que pasan a la etapa de exploración.

#### 1.5.4.2 Segunda etapa: Exploración

Esta etapa se realiza luego de la prospección, y representa un costo económico mayor, igualmente la tecnología a aplicar es más compleja. Es llamada también una etapa sistemática y se vale de la información recolectada en la primera etapa, encargándose de refutar o afirmar los datos o hipótesis recolectados en la prospección.

Los métodos a utilizar son similares a aquellos utilizados durante la prospección, sin embargo se realizan con mayor detalle, el levantamiento geológico en esta etapa es mas preciso, los geólogos analizan muestras geoquímicas y se realizan

estudios geofísicos. En una etapa más avanzada se realizan perforaciones que permiten hacer observaciones del subsuelo sin realizar costosos pozos.

El resultado en esta etapa es un proyecto que es económicamente viable, considerando el tamaño del depósito, sus costos de extracción, los costos asociados a la operación, cierre y costos asociados al desarrollo y operación del proyecto.

#### 1.5.4.2.1 Herramientas y técnicas de exploración minera

En la exploración minera se usan las técnicas instrumentales o empíricas entre las cuales están:

- Recopilación de la información.- Generalmente se lleva en forma administrativa, evita costos altos, consiste en reunir información de los yacimientos, volumen, características, reservas, si hay o no una explotación anterior.
- Teledetección.- Se utiliza información satelital, se recaban de Instituciones especializadas en este tipo de información. Aprovecha la detección de alteraciones, presencia de determinados minerales, variación de temperatura, humedad
- Geología.- Las características de una región son necesarias para ver las condiciones específicas del yacimiento antes de la explotación.
- Geoquímica.- Se analizan muestras de sedimentos de arroyos, agua, suelos.
- Geofísica.- Existen varios métodos para aplicar esta técnica como son métodos eléctricos que estudian la conductividad, métodos electromagnéticos, magnéticos, gravimétricos, radiométricos, sísmico.

Todas estas herramientas se usan de acuerdo a cada caso en concreto, sirven para verificar los costes y viabilidad técnica del proyecto minero.

#### 1.5.4.3 Tercera etapa: Desarrollo

En esta etapa se aplica el desarrollo de la ingeniería de detalle del proyecto, de la planta de tratamiento y la explotación de la mina.

Dependiendo de la forma y de la localización de la mina, esta etapa se desarrolla en forma subterránea o a tajo abierto (otros países, rajo abierto, cielo abierto.
Para el transporte la roca es mineral molido, de tamaño adecuado para su tratamiento, los centros de acopio normalmente se ubican delante del concentrador.

#### 1.5.4.4 Cuarta etapa: Explotación

La explotación de un yacimiento minero supone la existencia de una concentración de un mineral, elemento o roca con suficiente valor económico para sustentar esta explotación con un beneficio industrial para la empresa.

El valor de la producción se obtiene mediante la valoración económica del yacimiento, de acuerdo con los datos del estudio de investigación, y por tanto, dependen de la naturaleza y características de la mineralización.

El costo depende de factores como la gran distancia de centros de transporte o de consumo, la forma de explotación a cielo abierto o subterráneo, profundidad en la que se encuentra, geometría.

Se decide explotar una mina solamente cuando se ha determinado que el depósito mineral es viable desde una perspectiva económica, además de la evaluación ambiental con el objeto de asegurar que tanto durante la operación minera como al cierre de ésta se aborden todas las preocupaciones ambientales y que el sitio sea dejado en una situación ambiental adecuada. La comunidad es actora también en este proceso, puesto que son consultados para identificar temas, y oportunidades de desarrollo económico, empleo y preocupaciones comunitarias específicas.

#### 1.5.4.5 Comercialización y cierre.

Cuando el mineral llega al molino, se separa y captura los minerales valiosos y rechaza la roca no mineralizada y las impurezas. Luego el mineral es chancado y molido hasta convertirse en polvo fino, posteriormente pasa a un proceso de flotación; los minerales se adhieren a las burbujas de aire y flotan hacia la superficie, donde son despumados, desaguados y enviados a la planta de fundición, este material se llama concentrado. El material rechazado es considerado como relave del molino, y es material que se devuelve bajo tierra para ayudar a rellenar áreas explotadas o bien almacenados en la superficie en lagunas de decantación controladas.

Posteriormente pasan a la fundición donde los minerales son sometidos a altas temperaturas en hornos, para eliminar las impurezas.

Como práctica de la Compañía Aurelian se va a reciclar la chatarra metálica y otros materiales durante el proceso de fundición, para recuperar los metales valiosos. Al igual que el dióxido de azufre generado es capturado y convertido en ácido sulfúrico o en dióxico de azufre líquido, y luego utilizado en la fabricación de fertilizantes, pintura y en la Industria de alimentos.

El siguiente paso para los metales es la refinación donde se eliminan impurezas o remanentes.

El uso de los metales es diverso se venden a clientes que fabrican productos de consumo diario como son sumideros de acero inoxidable, baterías recargables, productos electrónicos etc. El mercado de minerales tiene diferencias cualitativas con el del resto, principalmente estos bienes son la base del tipo de Industria que por décadas han venido desarrollando los países centrales, y los países del tercer mundo han pasado a convertirse en productores con normas impuestas por los consumidores.

Los minerales son productos no renovables a diferencia de otros bienes reemplazables, renovables por eso son más exigidos en su comercialización. También existe un control en el flujo de la oferta a nivel internacional requerido por la capacidad instalada en las plantas de procesamiento industrial.

Los minerales en concentrado, semi-elaborado y acabados que se mercadean en el mundo es abundante. Por lo tanto hay que seguir las etapas de comercialización que consisten en planear el mercado objetivo y las actividades comerciales y controlar los planes.

El planeamiento viene desde la producción del mineral hasta la obtención del producto que en el caso sería el oro, plata, bronce, etc. Las actividades previas de investigación y comercialización para poder obtener la retribución económica esperada.

Luego de haber terminado la extracción y comercializado los metales se debe realizar una rehabilitación de las tierras ya sea con prácticas de reforestación o aplicando nuevas técnicas y conocimientos.

### 1.5.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (ASA) EN EL SECTOR MINERO A NIVEL MUNDIAL

Actualmente la minería se encuentra al igual que todos los sectores de la economía en la vivencia y superación de una crisis generada a nivel mundial, está crisis ha generado en primer lugar el incremento de precios en la materia prima utilizada para minerales.

La responsabilidad de juntar la actividad minera con el cuidado del medio ambiente y el trabajo con las comunidades para establecer una relación amigable y de trabajo que no interrumpa las actividades.

La Minería a gran escala es un negocio de alto rendimiento, pues en Brasil este gran proyecto ha sido puesto en marcha con la nueva reinversión de la Empresa

Kinross en el proyecto de Paracatú, donde se han destinado 500 hectáreas para la explotación de oro. Según el diario el Hoy este proyecto genera 1165 plazas de trabajo esperando abrir nuevas plazas y llegar a las 1850 (Datos Diario Hoy, 2012).7

La producción minera de Brasil fue de $19.876 millones en el 2008. Las exportaciones de minerales el 2008 fueron de $18.3 billones mientras que las importaciones alcanzaron los $6.2 billones. Este país se caracteriza por contar con minerales como el niobio, manganeso, tantalita, aluminio, crisotila, oro, plata.
En el Perú se esperaba una inversión de mil millones de dólares para el sector, tomando en cuenta además que en los últimos nueve años la inversión se ha realizado por nueve mil millones, estas declaraciones fueron dadas por el Ministro de Energía y Minas de este país. (Min. Energía y Minas, Perú).

El Perú se encuentra como el país en séptimo lugar para inversionistas mineros, en el año 2005 fue el quinto en producir oro con solamente 12 operaciones. Para este país lo más importante ha sido su gestión promotora y visión de futuro lo que les ha permitido, que la producción minera se incremente en todos los metales, convirtiéndose en el segundo productor de cobre en Latinoamérica y tercero en el mundo, el zinc ocupa el primer lugar en Latinoamérica y el tercero en el mundo, y en bismuto es el primero y tercero a nivel mundial. En plata, es el segundo productor en Latinoamérica y en el mundo.

Los inversionistas del Sector minero deben tener muy en cuenta los riesgos que implica el ingreso en este tipo de negocio, los costos altos, los estudios y tiempo que toma el análisis de los yacimientos, el medio ambiente; sin embargo si luego de este análisis la explotación es rentable se manejarían con éxito las operaciones.

El beneficio para los países que van a ser proveedores es la generación de empleo en el sector, el ingreso adicional neto, el desarrollo de los pueblos y comunidades.

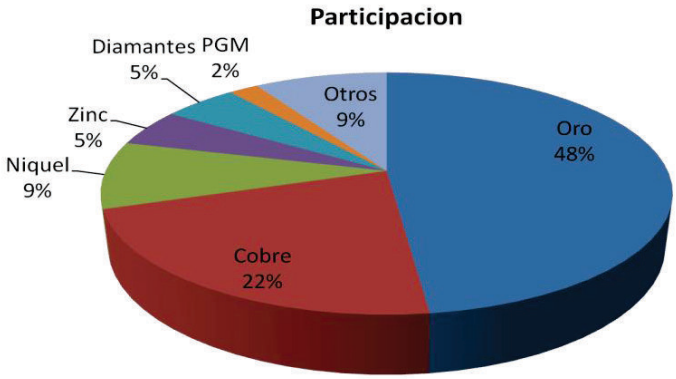



**Figura 3.** – Participación de los minerales

Herman García, La Minería en el Mundo ("Un Negocio Global")

Sin embargo para el año 2013, se prevee una caída de las ganancías en un 50% en el sector minero, esto debido a la caída de los precios de las materias primas, generando ajustes internos en las Compañías, cambios de administración y amortizaciones sobre los activos según una (Publicación de Economía y negocios on line,2013).

Las Empresas que están dentro de este sector son en su mayoría multinacionales puesto que estas poseen los recursos y la tecnología para desarrollar este tipo de Empresa. La competencia es una de las circunstancias a las que se debe enfrentar toda Empresa, al descubrir varios sitios con grandes perspectivas de rentabilidad el Sector minero tiene varios competidores que desear colocar su inversión.

### 1.5.6 PROBLEMAS A LOS QUE SE ENFRENTA UNA EMPRESA MINERA A NIVEL MUNDIAL

La minería representa una actividad que a largo plazo produce efectos en el ambiente en que se desarrolla, especialmente en las etapas de prospección, exploración y explotación.

En la etapa de exploración las actividades como apertura de caminos, estudios, toma de muestras, en la etapa de explotación la deforestación es una de los

agravantes en el medio ambiente, además de la contaminación que se causa con el agua por drenaje de ácidos.

El aire también se ve afectado generalmente por el polvo que se genera de esta actividad, además el ruido constituye otra forma de contaminación con las maquinarias utilizadas.

La capa vegetal del suelo se ve afectada por la perforación y la colonización que llegará por las fuentes de trabajo existentes.

El agua se contamina por la sedimentación, se causan cambios en la temperatura y se disminuye el oxígeno en la misma.

Los ambientalistas hablan sobre los altos costos sociales tanto en la población cercana a la minería como en los impactos de salud y cambios de cultura que se verán en el largo plazo. Por ejemplo en el Perú la minería se enfrenta a dos tipos de problemas el primero es el tipo ambiental y el segundo es la salud de los ciudadanos y el Estado dentro de este sector; para el efecto contaminación se ha dado ideas como entre esta, la emisión de polvo. Con estos efectos las comunidades son ahora un actor principal para el desarrollo de los procesos mineros, posibilitando o no el ingreso a las áreas de trabajo, exigiendo ser partícipes en el proceso de planificación, además que se van creando más leyes ambientales tanto nacionales como internacionales para cumplir con la responsabilidad social.

En Ecuador pese al malestar generado por los ambientalistas radicales, se prevee que las Empresas Canadienses sean un importante aporte a la inversión para que Ecuador proteja el medio ambiente; y de esta forma pueda obtener una minería responsable que se lleve de la mano el cuidado del medio ambiente y la generación de ingresos que permitan el desarrollo de su población.

La crisis en el mundo afectó a la minería por la inestabilidad que se generó, la restricción de inversión, principalmente por la incertidumbre, los altos costos de materias primas a las que se exponen las explotaciones y nuevas investigaciones. La volatilidad en los precios, la incertidumbre en el mercado y su tendencia, las leyes más estrictas que cada país impone para el desarrollo de este negocio hace cada vez más compleja la aprobación de licencias y permisos, además agravado por los impuestos que se imponen a las mineras con el fin de recabar ingresos para el Estado.

Otro inconveniente surge con el recurso humano, personal que poco a poco de forma inexplicable se van retirando del trabajo de esta Industria, a pesar de manejar un nivel mejorado de sueldos en comparación con otros sectores, y la falta de recurso humano capacitado, Con cada año que pasa, la falta de habilidades se extiende a una gama más amplia de funciones: desde diseñadores de proyectos de capital y geólogos de minería hasta conductores de camiones y operarios de máquinas. (Deloitte, 2012, p14).

El financiamiento se ha vuelto también en un inconveniente por resolver, esto debido al riesgo que tiene la Industria, la inestabilidad mundial y las agresivas crisis vividas en el último tiempo.

El último año ha sido difícil para la industria, por el capital de operación, incremento de costos, y un precio de la acción en retraso.

### 1.5.7 RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS MINERAS

Los metales son cada vez más caros y cotizados así en el 2008 en China el Oro subió en más de $1.000 la onza, este incremento se debió a la caída de las acciones y el dólar.

El Oro en el 2008 subió 19%. El record histórico del oro es $2.224, este fue el histórico del 21 de enero de 1980.

Los costos han tenido un crecimiento constante durante los últimos dos años, no así los ingresos, puesto que los países buscan la obtención de ingresos mediante la imposición de impuestos a las Empresas mineras lo que genera menor rentabilidad para la Industria.

> A fin de maximizar el rendimiento para los inversores y manejar la incertidumbre política, las empresas deben participar en los modelos financieros de manera más constante cuando eligen las jurisdicciones. Para asegurar que se tengan en cuenta los intereses de todas las partes interesadas, estos modelos financieros también deben lograr un equilibrio entre los imperativos sociales, económicos y ambientales (Deloitte, 2012, p9).

Para proyectar una rentabilidad cercana a la realidad, las Empresas Mineras necesitan hacer un estudio pormenorizado de las leyes, gobierno, procesos, comunidad, aspectos ambientales, y proyectar contingentes que pueden surgir en el avance como ha sido ya anteriormente expuesto con la crisis financiera mundial, desastres naturales como el de Japón y otros que actualmente deben ser previstos evitando en lo más mínimo los riesgos que surjan.

### 1.5.8 PERSPECTIVAS DEL SECTOR MINERO A NIVEL MUNDIAL

La perspectiva de crecimiento de la industria minera se ve proyectada en 1100 proyectos más anunciados por un valor de $308.000 millones, lo que representa un 50% más que el año, estos datos son informados por Magnos Ericcson analista de Raw materials Group.

En Australia se ha acelerado en dos tercios el requerimiento de empleo y esperan contar con 70.000 empleados más hasta el 2015.

La inversión en el sector minero a nivel de Latinoamérica está creciendo con excelentes perspectivas lo que le da al Ecuador mejores expectativas de avance en este sector. En el Ecuador los directivos de la Empresa Kinross piensan que

mientras exista una alta demanda, los salarios serán altos en este sector. Los nuevos proyectos se preocupan de una exploración y explotación con cuidado al medio ambiente, nueva tecnología y maquinaria así como tomar en cuenta la seguridad del trabajador.

Además se prevé la generación de nuevas leyes mineras en diferentes países, fusiones entre Empresas, lo que ayudará en la reducción de costos y logro de mayores participaciones, conceptos que han sido muy acertados en el caso del Ecuador.

La distribución de Oro y Plata que se logra extraer es canalizado a Sao Paulo de donde se exportan estos minerales hacía Canadá y otros países. En México, las expectativas son bastante alentadoras y se han definido algunos parámetros futuros que pueden llegar a darse como son, el incremento de los precios de los metales a nivel mundial. México espera ser un país competitivo y estratégico en este sector aumentando su participación y generando un incremento del PIB nacional. Su anhelo es incrementar la inversión extranjera y con esto generar el aumento de las exportaciones, tecnificar sus procesos, fortalecer la gran minería, y por ende generar fuentes de trabajo.

> En los próximos años, los costos en aumento, la escasez de talento y la creación de infraestructura alternativa dificultarán a las empresas mineras la finalización de los proyectos de capital a tiempo y dentro del presupuesto proyectado. Estos tipos de costos y la demora respecto del plazo previsto pueden crear riesgos importantes para las empresas mineras, incluido el peligro de disuadir a posibles inversores. Para superar este desafío, las empresas deben adoptar más soluciones innovadoras de gestión de proyectos de capital centrándose en la reducción de costos a través de mejor colaboración industrial y mayor automatización. (Quinlin,2012,p19)

En el presente trabajo se pretende optimizar los procesos de la parte administrativo - financiera lo cual dará valor al comentario emitido anteriormente por el análisis realizado por Deloitte.

Las empresas aplicando el análisis de procesos pueden mitigar riesgos imprevistos y planificar acciones a tomar en caso de riesgos catastróficos o comunes del normal desarrollo de las actividades.

> Desde una perspectiva interna, puede ser útil comenzar con la adopción de procesos que abarquen toda la empresa y que sean capaces de crear una cultura cohesiva entre las distintas ubicaciones internacionales. Estos tipos de procesos pueden cubrir todo el espectro: desde las prácticas laborales globales, los programas de seguridad de los trabajadores y las cadenas de suministro hasta los informes financieros integrados, los sistemas de inteligencia comercial y las prácticas de cumplimiento regulatorio.Independientemente de las soluciones adoptadas, el objetivo final es el mismo: asegurar prácticas coherentes y la comunicación en toda la empresa global. (Deloitte, tendencias empresas mineras 2012,p28)

# 2 MARCO TEÓRICO

## TEORIAS Y TECNICAS PARA APLICAR EN EL DESARROLLO DE LA TESIS.
## SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESAS MINERAS EN EL ECUADOR

### 2.1 LA ADMINISTRACION COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y SU FUNCIÓN DENTRO DE LAS EMPRESAS MINERAS.

La tendencia hacia la globalización obliga a sectores macro como micro a reforzar sus fortalezas, tomar sus oportunidades, girar sus debilidades y amenazas hacia oportunidades de desarrollo. Especialmente en América Latina los países subdesarrollados deben tener en cuenta las reglas de los países desarrollados, y girar sus proyectos en torno a estas reglas. Esto debido a que el mundo actual pertenece al desarrollo industrial, y este solamente se va a ver desarrollado por inversionistas extranjeros, por lo tanto, la práctica de protección al sector industrial debe ser flexible y puesto que dejar a los inversionistas extranjeros con reglas más duras al final no desembocaría en el cause que se necesita para el desarrollo de un país, y su productividad.

La actividad minera suele exhibirse como una oportunidad para atraer inversiones de alto volumen, generando ingresos a comunidades pobres, encadenamientos productivos y generadores de inversiones en infraestructura.

En el mundo recientemente se ha vivido una crisis financiera que ha afectado a todos los sectores de la ecónomía, las Empresas Mineras han tenido que pasar también por esta transición, por lo tanto las Compañías optaron por buscar socios estratégicos que puedan fortalecer la Empresa con inyección de nuevos capitales, con este concepto Aurelian del Ecuador vendió el 80% de su participación a Kinross Gold Corporation Empresa Canadiense.

Con este capital se logra el avance de los proyectos que la Compañía Aurelian ha desarrollado en la Zona de Zamora Chinchipe.

Otras Empresas están buscando el desarrollo de sus proyectos con la inversión de Compañías Chinas.

La Administración es una técnica que trata siempre de lograr la máxima eficiencia en todo organismo.

La administración se aplica en todos los ámbitos de la organización minera, la creación de la infraestructura, el recurso humano, equipo y maquinaria; ya que es un medio efectivo para lograr que se haga en trabajo necesario en el menor tiempo posible y optimizando recursos. La administración ha desarrollado el concepto de responsabilidad social empresarial, las empresas buscan retribuir mediante su ahorro de energía y consumos evitables un medio ambiente menos contaminado para la sociedad, está nueva herramienta administrativa al igual que cualquiera que se aplique en las Empresas necesita del apoyo de la alta administración, y se puede plasmar en diferentes ámbitos. Estudios muestran que las empresas que están más preocupadas por aplicar este concepto son las Empresas energéticas, petroleras, mineras quienes hoy invierten recursos para el desarrollo de estos proyectos.

Ninguna organización puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración competente; ella permite alcanzar las metas de las organizaciones, sean estas económicas, políticas o sociales.

La Minera Aurelian Ecuador que es el caso de estudio de esta tesis, también se ha preocupado por incurrir en el ámbito de la responsabilidad social creando relaciones comunitarias que sean consecuentes con políticas de desarrollo social.
El sector Minero es considerado uno de los grandes aportadores de recursos en el futuro, es así que los cálculos que se han realizado arrojan cifras que igualan las reservas petroleras, y el Estado espera recibir la retribución de recursos debido a que las ganancias deben quedar también para el país.

La Minería además de utilizar recursos humanos, económicos debe ejercer una adecuada administración en el recurso tiempo, debido a que las fases usadas de explotación y exploración consumen estos recursos, por lo tanto una buena administración se hace necesaria con el fin de aplicar la productividad.

## 2.2 EMPRESAS MINERAS QUE APLICAN GUIAS DE GESTION Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

El Sector Minero en la década de los 90 comienza su período de transformación, los países tienen mayor apertura a la inversión extranjera canadiense, estadounidense y a algunos países de Latinoamérica; está situación se encuentra atada al desarrollo de la tecnología que ha permitido el crecimiento de la rentabilidad económica y las posibilidades de nuevos capitales.

América latina cuenta con una posición estratégica para atraer las inversiones mineras gracias al potencial geológico que le da una enorme ventaja comparativa. Una de las ventajas que tienen los países para el desarrollo minero son las normas jurídicas claras, contratos de estabilidad jurídica firmados con el estado, estabilidad en el régimen tributario y la situación macroeconómica del país en buen estado, estas son dos causales para que los inversionistas deseen dejar sus capitales y apostar en estos países.

Todas estas compañías desarrollan sus proyectos a gran escala en base a altos estándares de calidad, teniendo presente el desarrollo sustentable de la región, basándose en herramientas administrativas eficientes que sirven de base y contribuyan al cumplimiento de objetivos y uso adecuado de recursos.

### 2.2.1 DEFINICION DE PROCESO

Cualquier actividad que reciba entradas y las convierta en salidas puede ser considerada como proceso. Es una secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables,

agregándoles valor con un sentido específico para el cliente. (Mariño, 2001, p26).

**Figura 4.** – Proceso

El proceso también se define como el conjunto de actividades que transforman insumos en servicios con valor para los clientes internos.

El subproceso es la descomposición de los procesos en el detalle siguiente.

El procedimiento especifica los pasos a seguir para cumplir con un objetivo determinado.

Los porcesos pueden ser:
Estratégicos.- Guían el accionar de la Organización
Productivos.- Procesos que entregan un producto por los cuales el cliente esta dispuesto a pagar
De Apoyo.- prestan un respaldo general, y especializado de las actividades principales, como son para este caso, compras, pagos, tesorería, presupuesto.

#### 2.2.1.1 Diagramación de procesos

La representación gráfica sirve de utilida como guía para la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia de trabajo. Facilita el conocimiento de los procesos describiéndolos a través de actividades, documentos.

Esta representación se realiza a través de subproceso utilizando para aquello los flujogramas o diagramas de flujo.

| VENTAJAS DE LA DIAGRAMACION |
|---|
| Describe en forma sencilla cada paso del proceso, facilitando su consulta |
| Engloba las acciones realizadas con el propósito de transformar la información de entrada |
| Certifica el desarrollo del proceso y describe la rutina normal del trabajo, |
| Facilita la comprensión rápida de las actividades a realizar. |
| Todos los procesos casos fáciles o díficiles pueden ser descritos. |
| Permite la visualización rápida e integrada de un proceso. |
| Identifica puntos débiles y fuertes de un proceso |

### 2.2.2 LA CADENA DE VALOR

Michael Porter el autor de esta herramienta, define como cadena de valor de una Empresa “Es una red de actividades conectadas mediante vínculos, estas conexiones se producen cuando el costo o la efectividad de una actividad se ven afectadas por la manera en que otras actividades se realizan” (Porter, 1994, p44).
El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo para lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, y la revisión de la afectación en las actividades.

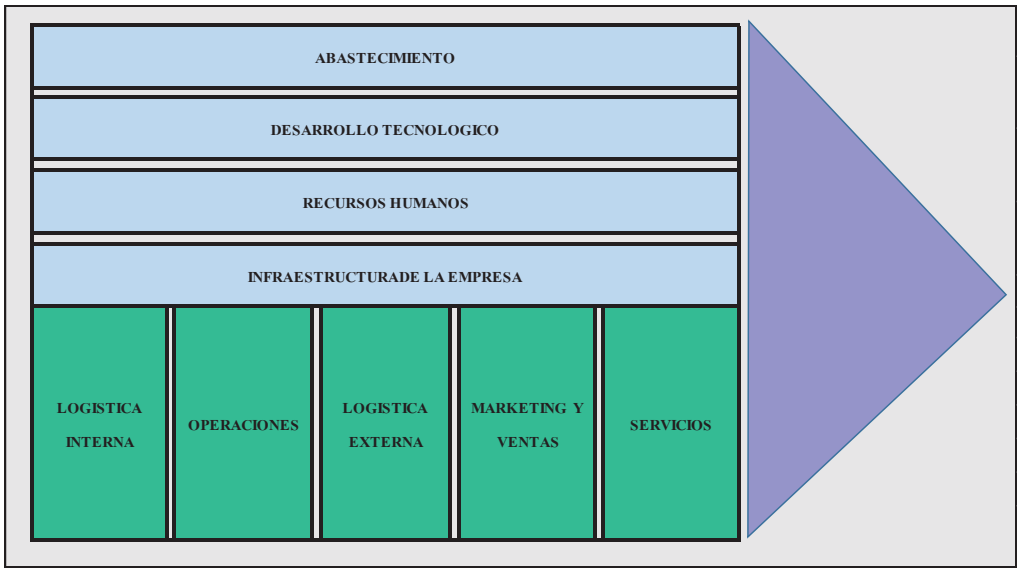



**Figura 5.** – Porter, Cadena de Valor

La cadena de vlaor está constituida por todas las actividades que la empresa debe llevar a cabo para realizar un producto o servicio.

Los procesos además pueden estar en tres estados que se clasifican en:

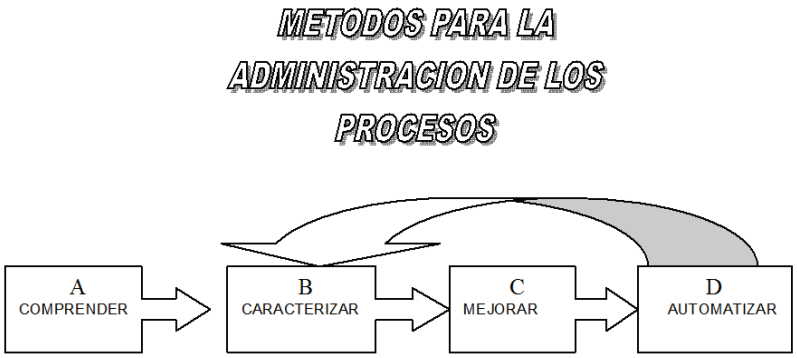
- Listo.- Cuando el proceso ya puede ser puesto en ejecución.
- Ejecución.- Son los que se están ya realizando.
- Bloqueado.- Se espera la ejecución de otro proceso que avance para que este quede listo.

### 2.2.3 ETAPAS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO

1. **Identificación de los Procesos**.- En esta etapa se identificará a nivel general los procesos de la Empresa, enfocándonos luego en el proceso administrativo, basándonos en la misión, visión y objetivos que tiene planteado actualmente la Empresa, y es importante que se plantee con la postura estratégica que tiene a futuro la Empresa.
2. **Analizar la secuencia y su mapeo.-** Se realizan los diagramas de flujo los mismos que describen los procesos existentes, y en el que se señalan las actividades y la secuencia que sigue cada una. Con los flujogramas se

pueden identificar los procesos que se encuentran duplicados o que no generan valor agregado y por lo tantos son etapas de mejoramiento.

3. **Presentar y aplicar recomendaciones**.- Una vez analizados los procesos y formatos se presenta a los directivos de la organización para su revisión, análisis y aprobación o cambios que sean necesarios.
4. **Seguimiento de las recomendaciones**.- Se realizará una evaluación de la etapa inicial de estructuración.




La planificación de procesos se realizará con el fin de obtener:

- Equidad
- Eficacia
- Minimizar tiempos de espera y respuesta
- Aumentar el rendimiento

Se utilizarán tres herramientas para poder verificar los procesos como son:

**Algoritmos de planificación.-** Los algoritmos de planificación son los que definen que política se va a seguir para que un proceso pase al estado de ejecución.

**Planificación Round-Robin.-** En este tipo de planificación cada proceso tiene asignado un quantum de tiempo para ejecutarse y en el caso de que no pueda terminar la ejecución en su quantum el proceso pasa de nuevo a la cola de

procesos para ser ejecutado por otro quantum luego de recorrer la cola para asegurarse que todos los procesos reciban ese quantum de procesamiento.

**Mejoramiento de los procesos.-** Parte importante de la Administración por procesos es el mejoramiento de los mismos, para esto, romper paradigmas o cambiar los obsoletos por nuevos, y repetir el mismo proceso según nos lo exija la evolución de los mercados.

### 2.2.4 ANALISIS FODA

> Es el estudio de la situación de la Empresa a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y de está manera planificar una estrategia del futuro.
>
> Es el análisis de las características propias de la Organización, observar cuales son sus fortalezas y oportunidades en el mercado y su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia de la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesan el país en donde se desenvuelven. FODA. (s.f.). Recuperado de http://www.significados.com

Realizado el análisis de los aspectos internos y externos de la Empresa, se elabora esta matriz, de esta forma se determina las estrategias a seguir. La matriz FODA es importante para el análisis completo de todos los elementos que forman parte de un negocio y de está manera realizar una estrategia que cumpla con el objetivo planteado por la Compañía.

Está matriz permite identificar los problemas, obtener soluciones y plantear nuevos objetivos, visualizar las debilidades y transformar en fortalezas.

#### 2.2.4.1 MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO.

La matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, teconologíca y competitiva.

La matriz de evaluación de factores internos es instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. (F.David,1997,p144,184)

### 2.2.5 CICLO PHVA

El ciclo Deming está escrito en su libro The Deming Management Method.

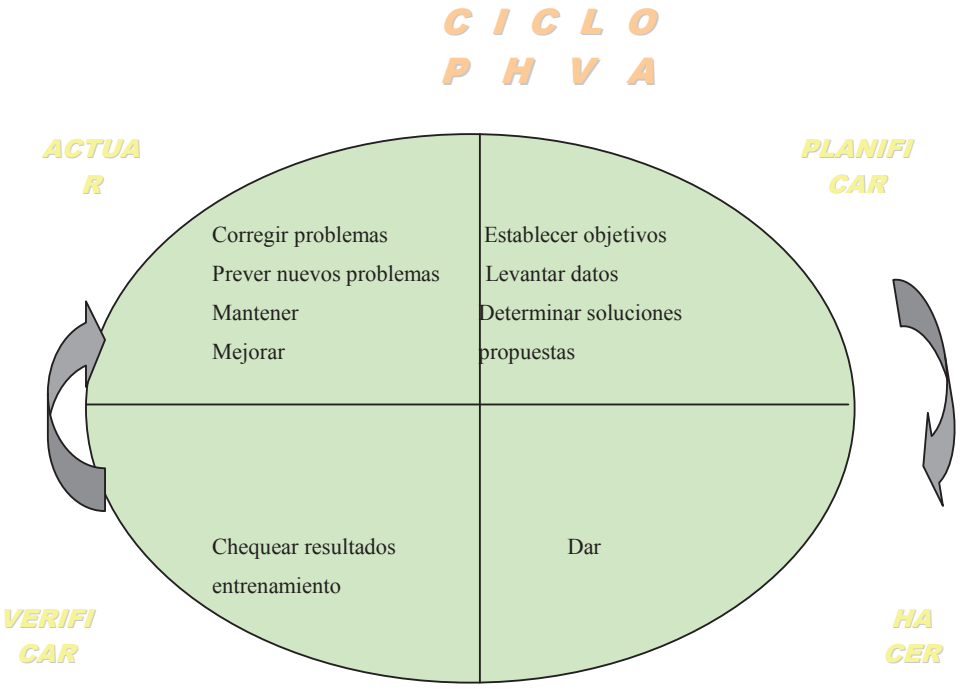



**Figura 6. – Ciclo PHV**

(The Deming Management Method/ Iso 9001).

### 2.2.6 BENEFICIOS DEL MEJORAMIENTO DE PROCESOS

1. Apoya a los objetivos estratégicos de la organización.
2. Permite a la organización centrarse en el cliente.
3. Aumenta la capacidad de la organización para competir.
4. Mejora el uso de los recursos.
5. Permite realizar cambios importantes en actividades muy complejas.
6. Facilita el manejo efectivo de interrelaciones.
7. Previene posibles errores.
8. Proporciona un método de evaluación de la organización.

Aurelian cuenta actualmente con nueve departamentos. Cabe recalcar que las funciones que desarrolla cada departamento no se encuentran por escrito, la información se obtuvo a través de conversación directa con cada uno de los jefes de área:

### 2.2.7 SIMBOLOS BÁSICOS PARA DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS

| Paso | Símbolo | Descripción |
|---|---|---|
| Operación | | Cualquier paso que agrega valor al proceso. Hace avanzar de forma directa al proceso. |
| Transporte | | Cualquier acción que desplaza información u objetos, incluyendo personas. |
| Demora (no programada) | | Retraso no programado de materiales, partes o productos. Cualquier tiempo de espera de las personas. |

| | | |
|---|---|---|
| Inspección | | Incluye inspecciones de calidad y cantidad, revisiones y autorizaciones. |
| Almacenaje (demora programada) | | Retraso programado de materiales,partes o productos. |
| Retrabajo | R | Cualquier paso innecesario y repetido de operación. |

**Figura 7.** – Símbolos básicos para la diagramación de proceos

(Manual de Trabajo de Reingeniería de Procesos-Curso EPN)

### 2.2.8 DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como próposito fundamental conocer la organización administrativa y funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la Empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la eradicación de los mismos. (Diagnóstico administrativo-causas-y efectos- de los- problemas.htm)

Las etapas del diagnóstico administrativo son:

Recopilación de información, procesada y analizada para verificar su veracidad y de ella se derivara la solución.

Análisis Organizacional o administrativo, está fase tiene como objeto comparar la información registrada en la etapa de análisis y aspectos técnicos establecidos con el fin de determinar soluciones y los puntos esenciales del área

Obtención de conclusiones: Se presenta a través del FODA.

Propuesta y plan de acción: sincronización del detalle de las acciones a tomar tanto para llevar el orden de la investigación, análisis de la información y facilidad de respuestas a los problemas. (Salazar,2008, p54-55).

## 2.3 NORMAS Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR MINERO EN EL ECUADOR A CORTO Y LARGO PLAZO.

### 2.3.1 EXPECTATIVAS DEL PANORAMA MUNDIAL Y ECUATORIANO PARA EL 2012 Y 2014

Las expectativas que realizaron los economistas, es que toda la recesión y crisis generada desde el año 2009 con los Bancos y caída gradual de algunas e importantes empresas vaya terminando a finales del año, con recuperación gradual en el 2010. Sin embargo esta perspectiva no se ha cumplido en su totalidad, el crecimiento no há sido el esperado, ni la crisis superada totalmente.

Las expectativas se mantienen en un crecimiento económico mayor que en el año 2012 para los años 2013 y 2014. Estados Unidos uno de los países afectados con la crisis, sigue recuperándose a un paso moderado, y así mantendrá su línea, para América Latina sin embargo se prevé un dinamismo para la economía, según la calificadora Standard & Poor´s.

Esta perspectiva se mantuvo hasta que el FMI emitió su criterio en abril de este año, “El FMI rebaja su proyección de crecimiento global en 2013 al 3,3% desde el 3,5% anterior, mientras que recorta su expectativa para 2014 al 4,0% desde el 4,1% previo”. (El Economista,2013,sp)

Pero si hay un factor que está causando daño en la economía es el desempleo, que ha crecido durante los últimos dos años, además de una débil demanda agregada, y una deuda pública, factores que generan inestabilidad para el futuro. Estos precedentes han causado que en la Industria minera los precios de los metales se hayan visto deprimidos.

Con estos antecedentes mundiales, se buscaba realizar inversiones que generen líquidez para el estado entre los cuales se encuentran:

- Realizar la minería a gran escala con empresas como (Kinross, Aurelian) lo que generará recursos para el Estado y la zona en la que se desarrolla el proyecto.
- Proyectos con China, Venezuela, Cuba e Irán

De estos se han cumplido solamente el segundo punto, puesto que con algunas Mineras todavia no se cierra contratos, y la inestabilidad en la inversión sigue subiendo respecto de las expectativas de las Empresas Mineras Internacionales.

### 2.3.2 LA MINERIA EN EL ECUADOR

La minería en el Ecuador se ha desarrollado a través de los años, sus inicios fueron en los años 70 y 90. Existiendo dos tipos de explotaciones la minería metálica y la minería no metálica la segunda utilizada en gran escala para la construcción y encontrada en yacimientos y procesada en fábricas.

La minería metálica ha tenido su desarrollo en los pueblos del sudoeste en las zonas de Cuenca, Loja, Zaruma, principalmente donde se han realizado hallazgos importantes de minerales. Es en estas zonas donde se han colocado las Empresas Extranjeras inversoras.

Las fases involucradas para la minería Ecuatoriana son: prospección, exploración, explotación, beneficio, fundición, refinación y comercialización. Estás se están actualmente tecnificando, debido a que anteriormente eran actividades realizadas de forma artesanal e informal. Sin embargo desde que este sector generó interés por parte de las Empresas Internacionales, estas técnicas se están estudiando y la minería a gran escala parece generar mayor interés por parte del gobierno y sectores inversores.

A pesar de todos los enfrentamientos políticos, sociales, ambientales, la minería tiene miras a ser uno de los campos que en un futuro generarán trabajo y rentabilidad al sector económico ecuatoriano.

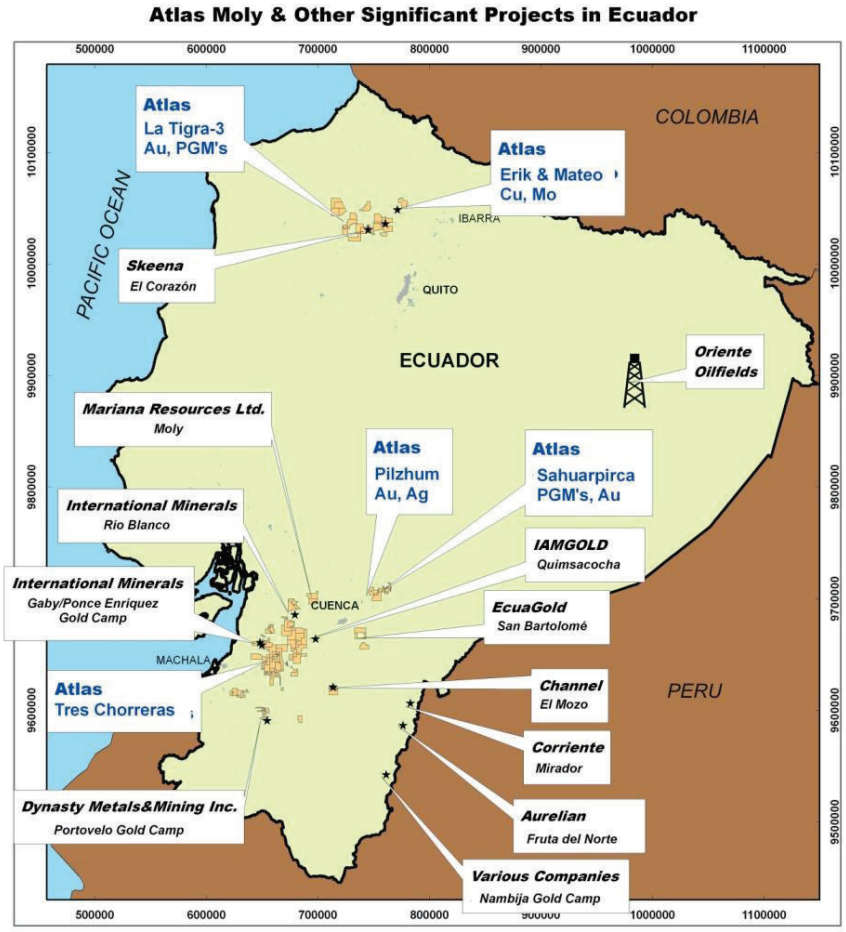



**Figura 8.** – Proyectos en el Ecuador

( www.atlasmoly.com)

Además Ecuador busca una asociación con Chile para constituir una Compañía Mixta estatal, convirtiendo a los dos países en potenciales andinos y grandes contrincantes en el mercado latinoamericano.

Para el Ecuador las expectativas están resumidas en 3 grandes expectativas:

El proyecto de ley minera surgió en el Ecuador con expectativas en todos los sectores principalmente la formalización de la explotación. En general las

Empresas y las Comunidades como partes involucradas son las que generaron mayor expectativa.

En el año 2008, las mineras tuvieron que suspender sus actividades y despedir a la mayor parte de sus empleados, debido al Mandato Minero hasta tener una nueva ley que regule las actividades de esta industria.

El Diario El Universo en su publicación del 20 de abril del 2008 menciona que "Aurelian suspende operaciones por el mandato minero: 360 personas entre Canadá y Ecuador fueron las afectadas debido a la reducción de operaciones y a la suspensión de la fase de exploración suspendiendo de esta manera su proyecto "Condor". El texto del mandato limitó a tres el número de concesiones mientras las Empresas buscan proteger su inversión.

En la Asamblea Constituyente, en Motecristi, se aprobó la Nueva Ley de la Minería, y con ella muchos cambios y controles a todas las estatales mineras y contratos de empresas mineras en el Ecuador.

**Figura 9.** – Proyectos en el Ecuador

(http://www.caritasecuador.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/06/EduardoCaldas-PosionGobierno.pdf)

**Tabla 2.**- Producción de minerales a nivel nacional

**AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL MINERO**
**GESTION DE SEGUIMIENTO Y CONTROL MINERO NACIONAL**
**PRODUCCION REPORTADA**
**CONSOLIDADO NACIONAL**
**AÑO 2011**

| PROVINCIA/MINERAL | ORO | CALIZA | MATERIALES CONSTRUCCION | CAOLIN | FELDESPATO | ENTONIT | ARCILLA | SILICE | PIEDRA POMEZ | DIOXIDO DE CARBONO | ARENAS FERRUGINOSAS | PLATA | ZEOLITAS | CONCENTRADO DE COBRE |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | grs. | ton. | $m^3$ | ton. | ton. | ton. | ton. | ton. | ton. | Kgs. | ton. | grs. | ton. | ton. |
| AZUAY | 1.496.631,73 | | 817.928,98 | 70.659,75 | 36.000,00 | | 67.523,00 | | | | | | | |
| BOLIVAR | | | 14.980,00 | | 5.480,87 | | | | | | | | | |
| CAÑAR | | | 16.060,81 | | | | 16.360,25 | | | | | | | |
| CARCHI | | | | | | | | | | | | | | |
| CHIMBORAZO | | 228.957,92 | 164.824,67 | | | | | | | | | | | |
| COTOPAXI | | | | | | | | | 725.647,00 | | | | | |
| EL ORO | 2.399.917,05 | | 448.245,93 | | | | 58.709,00 | | | | | 1.398.012,03 | | 953,54 |
| ESMERALDAS | | | 51.197,80 | | | | | | | | 6.835,09 | | | |
| GUAYAS | | 3.199.633,58 | 3.819.883,78 | | | | 844.747,00 | | | | 20.225,02 | | | |
| IMBABURA | 102.229,41 | 1.209.660,69 | 176.672,40 | | | | 288.235,47 | | | | | | | |
| LOJA | 1.502,93 | | 97.079,32 | | | | 11.261,80 | | | | | | | |
| LOS RIOS | | | 335.519,03 | | | | 69.167,00 | | | | | | | |
| MANABI | | | 1.779.391,62 | | | | | | | | | | | |
| MORONA SANTIAGO | | | 309.798,50 | | | | 14.171,75 | 5.253,22 | | | | | | |
| NAPO | | | | | | | 28.156,83 | 36.709,39 | | | | | | |
| ORELLANA | | | | | | | | | | | | | | |
| PASTAZA | | | 240.026,40 | | | | 35.745,32 | | | | | | | |
| PICHINCHA | 1.263,28 | | 1.340.745,25 | | | | | | | 512.070,30 | | | | |
| SANTA ELENA | | | 32.400,00 | | | | | | | | | | | |
| STO.DMGO. TSACHILAS | 2.296,00 | | 670.821,76 | | | | | | | | | | | |
| SUCUMBIOS | | | 65.254,23 | | | | | | | | | | | |
| TUNGURAHUA | | | 494.784,86 | | | | | | 65.934,00 | | | | | |
| ZAMORA CHINCHIPE | 145.292,22 | | 14.856,92 | 6.000,00 | 42.000,00 | | | 33.671,74 | | | | | | |
| **TOTAL** | **4.149.132,62** | **4.638.252,19** | **10.890.472,26** | **76.659,75** | **83.480,87** | **0,00** | **1.434.077,42** | **75.634,35** | **791.581,00** | **512.070,30** | **27.060,11** | **1.398.012,03** | **0,00** | **953,54** |
| **AÑO 2010** | **4.592.762,54** | **3.862.307,61** | **7.700.338,91** | **41.089,40** | **156.888,06** | **510,27** | **1.414.852,68** | **60.018,80** | **718.907,82** | **126.434,00** | **5.567,51** | **1.168.902,58** | **119,90** | **0,00** |
| **% CRECIMIENTO** | **-9,66%** | **20,09%** | **41,43%** | **86,57%** | **-46,79%** | **-100,00%** | **1,36%** | **26,02%** | **10,11%** | **305,01%** | **386,04%** | **19,60%** | **-100,00%** | |

Pag. web mineriaecuador.com

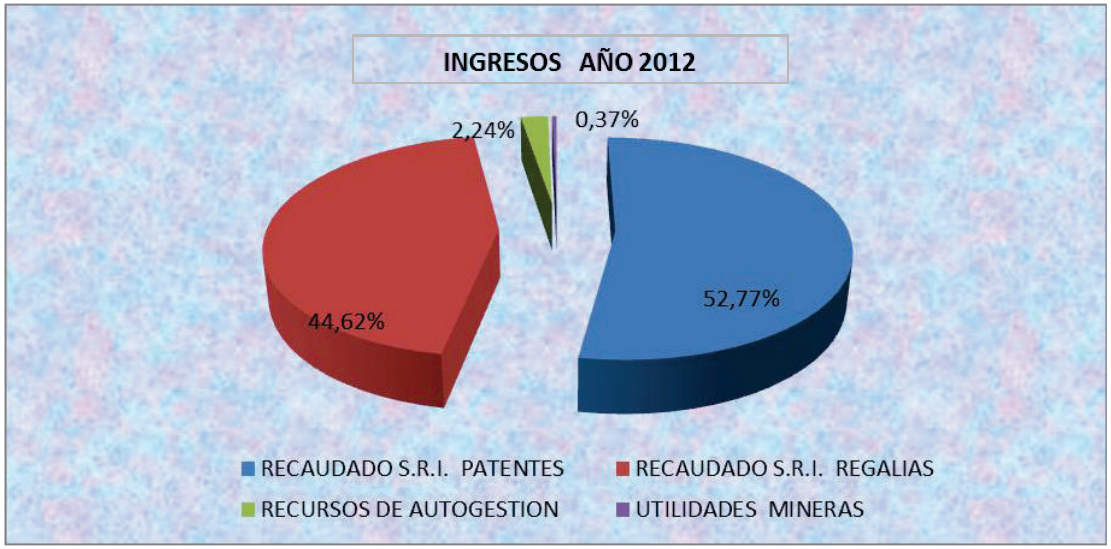
**AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL MINERO**

**INGRESOS RECEPTADOS**

**AÑO 2012**

| RUBRO | VALOR U.S. $ |
|---|---|
| RECAUDADO S.R.I. PATENTES | 6.164.787,65 |
| RECAUDADO S.R.I. REGALIAS | 5.213.035,84 |
| RECURSOS DE AUTOGESTION | 261.907,51 |
| UTILIDADES MINERAS | 43.378,20 |
| | |
| **TOTAL** | 11.683.109,20 |

Fuente: S.R.I. Y CTA. DE INGRESOS AL 09-04-2012



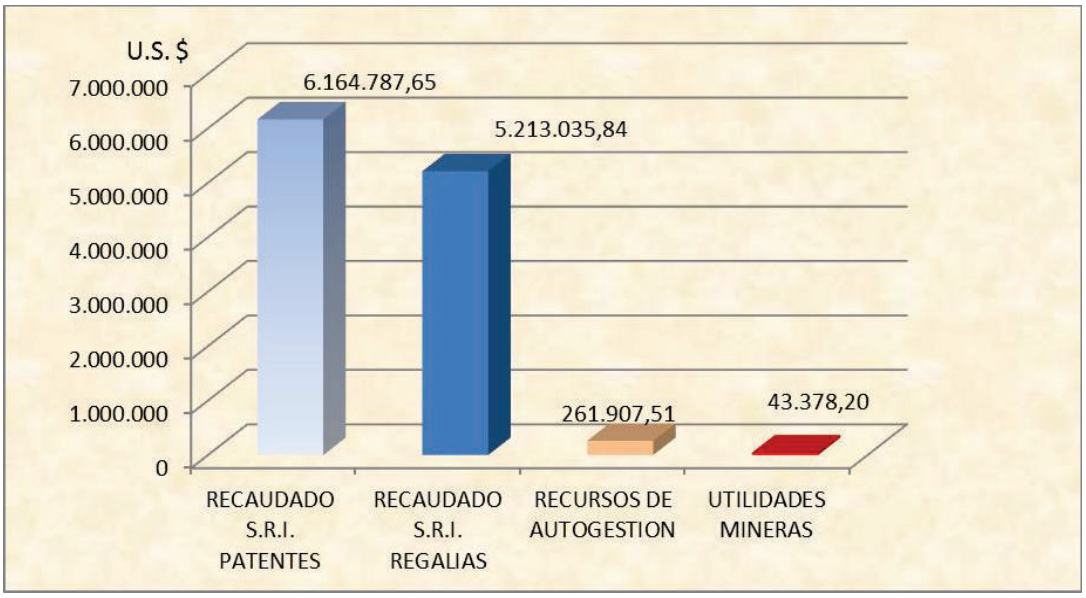



**Figura 10. –** Ingresos 2012

(www.mineriaecuador.com)

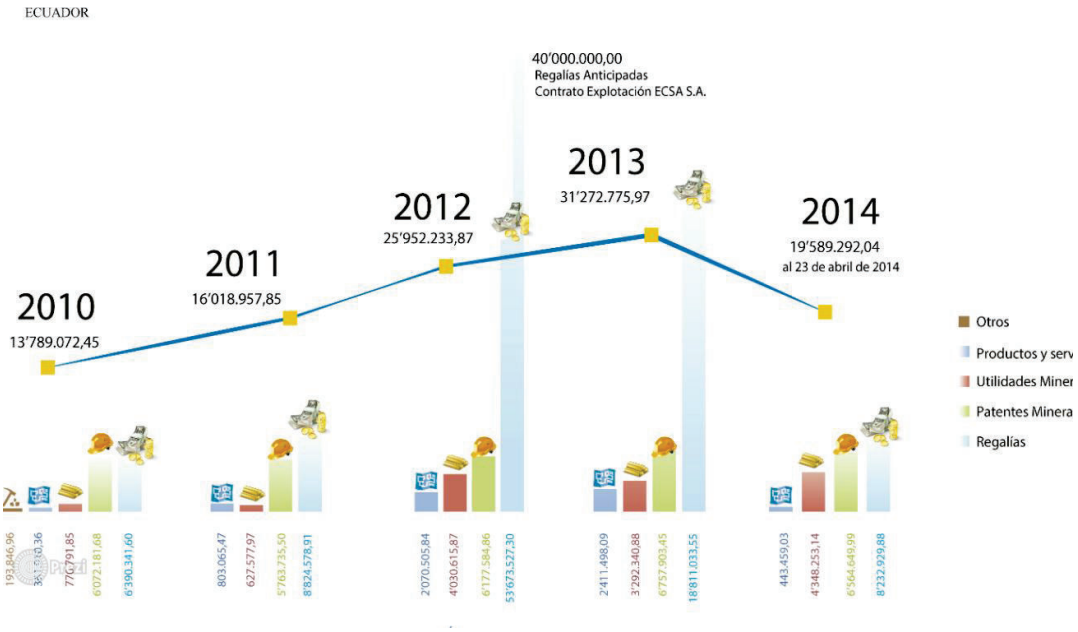



**Figura 11. –** Ingresos por regalías 2010-2014

(www.mineriaecuador.com)

En el país desde el año 2010 hasta el presente el valor total por ingresos mineros es 146 millones, representando el mayor rubro las regalías obtenidas por las Empresas Mineras, y los pagos realizados por patentes mineras.

## 2.4 MINERIA INFORMAL

No solamente la minería a gran escala ha representado un problema para el medio ambiente, este se minimiza con todas las técnicas que se toman en cuenta para agravar menos la contaminación. La verdadera contaminación surge de la minería informal o artesanal, que extrae el oro sin ningún cuidado con la naturaleza por ejemplo en el país se extrae oro de San Luis, este sector queda ubicado en el corazón de la reserva del parque para esto se usa mercurio lo que afecta a la flora.

La forma de trabajo se convierte en realizar agujeros y excavaciones donde familias enteras buscan oro, sin tener el menor cuidado por el medio ambiente, protección hacia los mismos mineros, y desarrollo de las comunidades.

## 2.5 MINERIA A GRAN ESCALA

El Ecuador ha generado el interés de las transnacionales por su potencial minero, las minas más explotadas son las minas de oro, plata, cobre, plomo y zinc. Estos metales se pueden encontrar en el Austro junto con un tipo de materiales para la construcción en la que se pueden encontrar cerámicas, cemento entre otras.

En el sur del Ecuador, se puede encontrar minas de oro, plata, cobre y minerales no metálicos; en esta región del país también se pueden encontrar los que los materiales para la construcción que se deriva de la sección del austro.

En el Ecuador regional la producción de minerales y metales se evidenciaría más en la región oriental con reservas de oro, plata, cobre, zinc y con altas expectativas de producciones de varios materiales de la construcción.

Las concesiones mineras según los últimos estudios se identifican como un 20% del território nacional. Esta gran extensión de tierra demuestra la gran contaminación, posible daño al medio ambiente que tendría el Ecuador dentro de unos años, según los indígenas y medioambientalistas que se oponen a dejar paso a la minería a gran escala.

### 2.5.1 POSICIONES PRO Y CONTRA EL DESARROLLO DE LA MINERÍA A GRAN ESCALA.

Desde el año 2007 se ha iniciado un estudio sobre las Mineras y la nueva ley denominada “ley minera”. Dando lugar a varios diálogos entre las Comunidades, las Empresas y el Gobierno. Sin embargo no se ha llegado a acuerdos entre las partes siendo las más desconcertadas las comunidades.

La posición del Gobierno Nacional es creer en el desarrollo del Ecuador y acabar con la pobreza por medio de la minería, esto con el fin de mantener el nivel de vida de la población y su bienestar.

De acuerdo a la información del Ministerio de Energía y Minas la cantidad destinada para la actividad minera sería cinco millones de hectáreas, eso constituye el 20% del territorio nacional, de ellas dos millones de hectáreas son áreas protegidas y bosques protectores, estos bosques desempeñan papeles importantísimos no solo por su gran biodiversidad sino por que son inmensos reservorios naturales de agua, atraen la lluvia, son protectores de las cuencas hidrográficas, mantienen la calidad de los suelos, purifican el aire, fijan el CO2, es decir son santuarios naturales irremplazables para el Ecuador.

La explotación a cielo abierto consiste en dinamitar el suelo, literalmente bajarse la montaña, para procesar el cobre y otros minerales que se encuentra en su interior, creándose una gran depresión, que tendría en algunos casos una superficie similar a la loma del Panecillo en Quito. El oro y la plata pueden ser explotados por medio de túneles perforados hacia el interior de la tierra. De estos dos tipos de extracción la de cielo abierto es la que más afecta al ecosistema.

Por otro lado el Gobierno Nacional, a través de una intensa campaña mediática dice que no habría un gran impacto ambiental, ya que la ley tiene muchas prohibiciones y regulaciones, además los beneficios económicos podrían ayudar al salir al país de la pobreza.

Lo que es claro es que existen dos posiciones para la Minería:

1) Las personas que defienden la inversión y la minería a gran escala.
2) Las personas o actores que están en contra de este gran proyecto que son básicamente los ambientalistas y las Comunidades.

Todos los sectores buscan una administración de los derechos mineros que generen claridad y seguridad.

Si el Ecuador ha sido uno de los mejores descubrimientos en metales preciosos este debe generar también leyes que estimulen la investigación neocientífica con tecnología de punta.

## 2.6 FODA DEL SECTOR MINERO EN EL ECUADOR

Este análisis fue desarrollado mediante la información obtenida de la Comunidad, de la Compañía, de Entidades de Control, informativos revistas, periódicos e informativos de la minería, el entorno político y económico.

**Tabla 3.**- Análisis FODA del Sector Minero en el Ecuador

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| Gran potencial Minero que va siendo similar a los países vecinos como Perú, Chile y Bolivia.<br>El sector minero se ha concentrado en la inversión para la gran minería.<br>La gran minería cuenta con tecnología avanzada, para las fases de exploración, explotación.<br>Contribuye al desarrollo social de las regiones del país y los pueblos nativos que ella subsisten.<br>Integran a su trabajo a las comunidades propiciando un mejor nivel de vida.<br>Las Empresas extranjeras que desean invertir en el Ecuador, poseen los recursos y son competitivas. | Tendencia a restricción y suspensión de inversión debido a la inestabilidad generada con nuevas leyes.<br>No contar con una adecuada ley minera que brinde estabilidad para todos los sectores.<br>Las comunidades impiden el desarrollo eficaz del trabajo en la minería a gran escala.<br>El Ecuador no tiene una Empresa ecuatoriana que pueda realizar una inversión para explortar los recursos del país. |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| Contar con el interés de grandes Empresas que buscan invertir su capital minero en el Ecuador.<br><br>El desarrollo del país depende de grandes sectores como el minero.<br>Interés del Gobierno Ecuatoriano para desarrollar la minería a gran escala.<br>Abrir nuevas expectativas en Empresas extranjeras que deseen ivertir en el país en este y otros sectores.<br>Aprovechar el capital que se genere por ingresos mineros en la inversión de proyectos sociales. | El marco legal y las nuevas leyes que han suspendido las operaciones, y han llevado a las Empresas a despedir mano de obra no necesaria durante esta etapa.<br>No contar con leyes y regulaciones en forma oportuna para este sector.<br>Las Empresas extranjeras pueden perder interés por invertir en el sector Minero Ecuatoriano por la inseguridad jurídica.<br>La crisis económica mundial puede crear inestabilidad en el sector minero y alejar la inversión mientras las condiciones se encuentren estables. |

**Tabla 4.**- Matriz de Evaluaciones de Factores Internos

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS**

| Factores Internos Clave | Tipo | Ponderación | Valoración | Resultado ponderado |
|---|---|---|---|---|
| Gran potencial Minero que va siendo similar a los países vecinos como Perú, Chile y Bolivia. | F | 20% | 4 | 0.8 |
| El sector minero se ha concentrado en la inversión para la gran minería. | F | 12% | 4 | 0.48 |
| La gran minería cuenta con tecnología avanzada, para las fases de exploración, explotación. | F | 9% | 3 | 0.27 |
| Contribuye al desarrollo social de las regiones del país y los pueblos nativos que ella subsisten. | F | 11% | 3 | 0.33 |
| Integran a su trabajo a las comunidades propiciando un mejor nivel de vida. | F | 10% | 3 | 0.3 |
| Las Empresas extranjeras que desean invertir en el Ecuador, poseen los recursos y son competitivas. | F | 5% | 3 | 0.15 |
| Tendencia a restricción y suspensión de inversión debido a la inestabilidad generada con nuevas leyes. | D | 10% | 1 | 0.1 |
| No contar con una adecuada ley minera que brinde estabilidad para todos los sectores. | D | 5% | 2 | 0.1 |
| Las comunidades impiden el desarrollo eficaz del trabajo en la minería a gran escala. | D | 13% | 1 | 0.13 |
| El Ecuador no tiene una Empresa ecuatoriana que pueda realizar una inversión para explortar los recursos del país. | D | 5% | 2 | 0.1 |
| **TOTAL** | | 100% | 26 | 2.76 |

En este caso la matriz nos muestra una tendencia mayor al promedio, es decir prevalecen las fortalezas a las debilidades en el sector minero.

**Tabla 5.**- Matriz de Evaluación de Factores Externos

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS**

| Factores Externos Clave | Tipo | Ponderación | Valoración | Resultado ponderado |
|---|---|---|---|---|
| Contar con el interés de grandes Empresas que buscan invertir su capital minero en el Ecuador. | O | 14% | 4 | 0.56 |
| El desarrollo del país depende de grandes sectores como el minero. | O | 12% | 3 | 0.36 |
| Interés del Gobierno Ecuatoriano para desarrollar la minería a gran escala. | O | 10% | 4 | 0.4 |
| Abrir nuevas expectativas en Empresas extranjeras que deseen ivertir en el país en este y otros sectores. | O | 8% | 4 | 0.32 |
| Aprovechar el capital que se genere por ingresos mineros en la inversión de proyectos sociales. | O | 11% | 3 | 0.33 |
| El marco legal y las nuevas leyes que han suspendido las operaciones, y han llevado a las Empresas extanjeras a despedir mano de obra no necesaria durante esta etapa. | A | 12% | 1 | 0.12 |
| No contar con leyes y regulaciones en forma oportuna para este sector. | A | 11% | 2 | 0.22 |
| Las Empresas extranjeras pueden perder interés por invertir en el sector Minero Ecuatoriano por la inseguridad jurídica. | A | 10% | 1 | 0.1 |
| La crisis económica mundial puede crear inestabilidad en el sector minero y alejar la inversión mientras las condiciones se encuentren estables. | A | 12% | 2 | 0.24 |
| **TOTAL** | | **100%** | **24** | **2.65** |

En este caso la matriz nos muestra una tendencia mayor al promedio, es decir prevalecen las oportunidades que se encuentran abiertas para el desarrollo del sector minero en el Ecuador que las amenazas que puedan existir para su desarrollo.

### 2.6.1 ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR MINERO ECUATORIANO

- Desarrollo tecnológico por parte de las Empresas
- Encontrar y desarrollar nuevos mercados de minerales
- Competir Internacionalmente con minerales estratégicos y con los cuáles se ingrese a los mercados internacionales.
- Apoyo por parte del Gobierno a las inversiones de Empresas extranjeras y nacionales que deseen desarrollarse en este sector.
- Mejorar las condiciones de vida del factor humano, además de brindarles una buena capacitación, y condiciones de pago.

## 2.7 ANALISIS INSTITUCIONAL Y DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis Institucional y de la Organización es un método usado, como un análisis más profundo de la situación de la Empresa, para conseguir un nivel de entendimiento y comprensión de mayor amplitud. Esta herramienta es parte del proceso de mejoramiento, objetivo de está tesis.

El análisis corresponde a respuestas como la calidad de desempeño, la eficacia de la organización, y toma en cuenta 4 factores importantes Proactividad, Desempeño de la Organización, Entorno, Capacidad de la Organización:

**Figura 12.** - Modelo AIO Análisis Institucional y de la Organización
(http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcambiorg/material/Clase%207_07.pdf)

Para poder incrementar este análisis en la Organización es necesario contar con algunas características en el ambiente laboral como son actitud positiva, apoyo de niveles superiores, conocimiento de la herramienta, claros objetivos a lograr con su implementación y desarrollo.

### 2.7.1 PROCESO A SEGUIR

El proceso empieza con el autoanálisis, en esta etapa se revisan las operaciones de la Compañía generalmente son personas externas quienes realizan esta etapa.

El análisis externo comprende una auditoría administrativa, y una evaluación.

Se deben involucrar la alta gerencia, los departamentos administrativos, y empleados como apoyo con sus conocimientos y el grupo técnico con su líder quien dirige la operación.

#### 2.7.1.1 Proactividad

La proactividad analiza el comportamiento de la organización tanto en el desarrollo de las actuales actividades como en la visión a futuro.

En este elemento del análisis se introducen los siguientes conceptos:

**Historia.-** Se narran los acontecimientos importantes dentro de la vida organizacional, y como se ha introducido a la proactividad dentro de este elemento.
**Visión.-** Hacía donde se dirige la Organización
**Misión.-** El que hace la Organización
**Cultura.-** Se enfoca en los valores y el comportamiento organizacional
**Incentivos / recompensas.-** El sistema utilizado para motivar al personal y premiar sus logros.

#### 2.7.1.2 Desempeño de la Organización

Este análisis se basa en la medición del desempeño de la Organización, en cumplimiento de las metas propuestas y la razón de ser de la misma. Las variables que se encuentran dentro de esta medición son:

**Eficacia.-** Es el nivel de cumplimiento de la misión y objetivos de la Organización.
**Eficiencia.-** Comparando diferentes factores a nivel de cuantificaciones se puede determinar si el desempeño se ha acercado a los niveles más altos.
**Relevancia.-** La organización satisface las necesidades de calidad de sus clientes, proveedores, y el entorno en general.
**Flexibilidad.-** Responde a cambios dentro del mercado, innovaciones, capacidad de nuevos nichos.

**Viabilidad financiera.-** Presupuesto equilibrado, nuevas fuentes de ingreso, distribución adecuada de fondos.

#### 2.7.1.3 Capacidad de la Organización

Este elemento está relacionado con el desempeño de la organización, es el desarrollo de las habilidades gerenciales, las estrategias usadas, la cultura, los grupos formados.

Las variables que intervienen en este elemento son:

**Liderazgo estratégico.-** Cual es el liderazgo que existe en la Organización, la gestión y planificación.
**Estructura y dirección.-** Se refiere a la estructura de la Organización, organigrama y jerarquías, la misma que puede ser: funcional, basada en producto, basada en los clientes, basados en los procesos, híbrida, matricial.
**Recursos humanos.-** El personal, el departamento de recursos humanos, la motivación e incentivos laborales, gestión de talento humano
**Finanzas.-** Los recursos económicos, la viabilidad financiera de la Empresa, la planificación, rentabilidad.
**Infraestructura y tecnología.-** La capacidad se mide también por medio de las instalaciones, equipo y su mantenimiento, sistemas y comunicaciones, recursos tecnológicos.
**Administración de programas y servicios.-** Planificación y diseño, direccionamiento estratégico, ejecución, monitoreo y evaluación, subcontratación.
Gestión de procesos.- Toma en cuenta la reingeniería de procesos, mapa de procesos, análisis de costos, flujos.
**Conectividad.-** Las organizaciones tienen vínculos que les generan conectividad, son las empresas asociadas, las redes y sociedades.

#### 2.7.1.4 Entorno

Este elemento del análisis Institucional toma en cuenta las oportunidades y las amenazas que afectan a la Organización. El modelo incluye las siguientes variables:

**Político.-** En que forma está distribuido el poder (centralizado, descentralizado), estilo de manejo.

**Administrativo/legal.-** Es el entorno legal que afecta a la Compañía con las normas y reglamentos.

**Social/cultural.-** Se analizan las normas, actitudes los valores, tendencias e historia.

**Tecnológico.-** Sistemas utilizados, tecnología, nuevos enfoques.

**Económico y financiero.-** El análisis de la influencia de los factores económicos como el PIB, inflación, crecimiento, deuda, salarios, precios, competencia, mercado.

**Ecológico.-** La regionalización del territorio, impacto ambiental, cultura ambiental, mercado verde, clima.

**Involucradas y partes interesadas.-** Se analiza todas las partes integrantes de la Organización: clientes, proveedores, personal, directivos.

## 2.8 ORGANISMOS QUE REGULAN LAS ACTIVIDADES MINERAS

El sector estatal minero dependía directamente del Ministerio de Energía y Minas, a través de la Subsecretaría de Minas, sin embargo estas dos Instituciones se han transformado, en 1980 se crea el Ministerio de Energía y Minas (MEM) y dos años después, por reestructuración del Poder Ejecutivo, se crea el Ministerio de Industrias, Energía y Minas (MIEM). En 1988, vía norma presupuestaria el MIEM se transforma en Ministerio de Recursos Naturales, Energía y Minas (MIRENEM).

En 1995 se restructura el MIRENEM, con el aval correspondiente de MIDEPLAN y del Tribunal del Servicio Civil. Ese mismo año, mediante la Ley Orgánica del Ambiente No. 7554, se le asignan nuevas competencias en materia ambiental denominándose en adelante, Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE).

A partir de la nueva ley minera se han creado instituciones que son las encargadas de controlar la minería. De la ley aprobada de Motecristi se deriva el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

Está administración se ve fortalecida con la nueva ley y bajo un marco institucional del sector público minero con miras a lograr una administración más eficiente de los recursos mineros.

**Figura 13**. – Administración de la Política Minera

(www.mineriaecuador.com)

**Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.-** Este ente fue creado por la Presidencia de la República para que sea un eje central en el control de los productores mineros. Este es un ministerio sectorial que se encarga de las políticas públicas, extender los acuerdos y resoluciones entre otras funciones está la de regular las minas en un amplio control.

Además de este ente de control en general, se tiende a la ayuda de varios sectores estratégicos como los siguientes:

**Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM).-** El art. 8 de Ley de la Minería (2009) dice:" la Agencia de Regulación y Control Minero, es el organismo

técnico-administrativo, encargado del ejercicio de la potestad estatal de vigilancia, auditoria, intervención y control de las fases de la actividad minera que realice la empresa nacional mineral, las empresas mixtas mineras, la iniciativa privada, la pequeña minería, la minería artesanal y de sustento, de conformidad con las regulaciones de esta ley y sus reglamentos."

**Empresa Nacional Minera ENAMI**.- El Art. 12 de la Ley Actual de la Minera (2009) dicta: "es una sociedad de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica y administrativa, destinada a la gestión de la actividad minera para el aprovechamiento sustentable de los recursos, materia de la presente ley en observancia a las disposiciones de la misma y sus reglamentos. La Empresa Pública Minera, sujeta a la regulación y el control específicos establecidos en la Ley de Empresas Publicas, deberá actuar con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales".

**Instituto Nacional de Investigación Geológico, Minero, Metalúrgico.-** El Art.10 de Ley Actual de Minería (2009) afirma: "crease el Instituto Nacional de Investigación geológico minero, metalúrgico de acuerdo con las normas del artículo 386 de la Constitución de la Republica del Ecuador como institución pública encargada de realizar actividades de investigación desarrollo tecnológico e innovación en materia geológica, minera y metalúrgica".

Es decir este organismo tiene competencia para generar, sistematizar, focalizar y administrar la información geológica de todo el territorio nacional.

### 2.8.1 LEYES MINERAS

- Ley de Minería
- Reglamento General de la Ley de Minería
- Reglamento Ambiental Minero
- Reglamento de Seguridad Minera

**Leyes Conexas:** Ley de Aguas, ley forestal, ley de gestión ambiental.

### 2.8.2 LA MINERIA Y SU REGULACION ANTES DE LA NUEVA LEY MINERA

Hasta 1991, Ecuador carecía de normas ambientales específicas para la gestión minera. La única norma ambiental vigente era la Ley de Control y Prevención de la Contaminación de 1976, que fijaba padrones generales y medidas de prevención y control de la contaminación.

Con la nueva Ley de Minería de 1991 se estableció en el país:

1) la obligatoriedad de realizar estudios de impacto ambiental y planes de manejo antes del inicio de cualquier actividad minera;
2) la causal de caducidad del título minero por “grave daño ambiental”; y
3) la restricción de las actividades mineras en áreas naturales protegidas, a menos que aquellas fueran declaradas de interés nacional.

En 1997 se aprobó el Reglamento Ambiental para Actividades Mineras en la República del Ecuador, primer instrumento normativo del país que definió formas y procedimientos para prevenir y enfrentar los impactos ambientales y socio-culturales generados por la minería. Al promulgarse, los derechos colectivos de los pueblos y comunidades indígenas no tenían todavía el rango de garantía constitucional. El Reglamento estableció regulaciones más precisas para los estudios de impacto ambiental y los planes de manejo, distinguiendo las diferentes fases del proceso de aprovechamiento e industrialización de productos mineros, estipulando la realización de auditorías anuales, y llegando a la definición de las normas para el cierre de minas. Asimismo, el reglamento prohibió la explotación en áreas protegidas y requirió un permiso previo a la concesión, otorgado por la autoridad competente, para realizar minería en áreas de patrimonio forestal o bosques protectores. Se creó también una garantía por daño ambiental y se abrió la posibilidad de que los pequeños mineros presenten estudios y planes conjuntos para el manejo integral de ciertas áreas. La garantía por daño ambiental que se exige a los titulares de derechos mineros es irrevocable y equivalente al valor del presupuesto anual del Plan de Manejo

Ambiental, para garantizar la ejecución del mismo si no es cumplido por el titular. La garantía un requisito para la aprobación por la autoridad ambiental minera de la Evaluación de Impacto Ambiental y del Plan de Manejo respectivo. La Ley de Gestión Ambiental de 1999 extendió el régimen de estudio de impacto a todas las actividades y estableció, en su artículo 6º, que “por excepción” se podría realizar explotación de recursos no renovables en áreas naturales protegidas. A su vez, la Ley Forestal y de conservación de flora y fauna silvestres, prohibió la constitución de derechos reales en el sistema de áreas naturales protegidas, siendo el título minero por ley un derecho real.

El marco jurídico en materia minera, desde 1991, consta de reglas bastantes débiles para la prevención ambiental; sin embargo en el año 2000 se produce una reforma, la misma que fue elaborada en el marco del Proyecto PRODEMINCA del Banco Mundial, destinado a abrir el Ecuador a la industria minera transnacional, a través de creación de base de datos mineralógicos; modificación de legislación nacional como la Ley Trole; debilitamiento de controles fiscales, y ambientales; obligatoriedad de entregar concesiones solicitadas, prohibición a las autoridades de suspender actividades mineras, y la promoción de incentivos fiscales corporativos (0 regalía) de modo que la comercialización de la minería estuvo exenta de pagar IVA, etc.

En 1997 se creó el Ministerio del Ambiente, como autoridad ambiental nacional, y desde la sanción del Reglamento Ambiental para Actividades Mineras, Ecuador cuenta con un régimen de evaluación de impacto ambiental de las actividades del sector, cuya administración compete a la Subsecretaría del Ministerio de Energía y Minas, integrante del Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental, cuya dirección y rectoría corresponde por ley al Ministerio del Ambiente. La reforma de 2000 a la Ley de Minería estableció que la Subsecretaría de Protección Ambiental del Ministerio de Energía y Minas actuará como responsable para el sector minero, bajo la coordinación del Ministerio del Ambiente.

En el 2007 ya se anunciaban los cambios que el gobierno deseaba realizar a la ley minera, es así que Galo Chiriboga Ministro de Minas y Petróleos dijo “ la actual

ley es absolutamente permisiva; el papel del estado se limita a la de un simple tramitador de solicitudes que está obligado a concederlas y nada más” .

Lo que el gobierno buscaba desde entonces es una ley que proteja el medio ambiente y la parte social, participando de las regalías del sector.

La Asamblea Nacional Constituyente establecida en el año 2008 considerando que es necesario que la exploración y explotación minera esté desarrollada en base al respeto del medio ambiente y los derechos de los pueblos indígenas, afro ecuatorianos y otras comunidades afectadas por esta actividad; y, además porque es necesario que el Ecuador promueva mecanismos de planificación, reordenamiento territorial y definición del uso del suelo a corto y largo plazo, tanto de los recursos renovables y no renovables, resolvió el 15 de Abril de 2008. “Declarar la extinción sin compensación económica de todas las concesiones mineras que en la fase de exploración no hayan realizado ninguna inversión en el desarrollo del proyecto al 31 de Diciembre de 2007 o que no hayan presentado su respectivo estudio de impacto ambiental o que no hayan realizado los procesos de consulta Previa, inclusive las que estén pendientes de Resolución Administrativa” **(Art. 1 del Mandato minero).** Además, “Se declaró la caducidad de las concesiones mineras que no hayan cancelado las patentes de conservación en el plazo establecido en la Ley Minería, es decir hasta el 31 de Marzo de cada año y por adelantado a partir del año 2004” (Art. 2 del Mandato minero). Esta Resolución trajo consigo una dura discusión en la Asamblea Constituyente que rebasó ese escenario y se situó en el propio gobierno, en donde habían criterios que pugnaban por no dejar aprobar este Mandato ya que se consideraba que traería desempleo, inseguridad jurídica, alejaría las inversiones o que el Ecuador podía estar sujetando a demandas internacionales por declarar las caducidades a algunas concesiones realizadas años anteriores.

Está ley no ha sido aceptada por los ambientalistas y comunidades indígenas quienes han demostrado su desacuerdo constantemente, inclusive paralizando los trabajos y tomándose las Empresas para que no prosigan sus actividades.

Quienes creen que la minería a gran escala provocará un daño al medio ambiente y solicitan la “inconstitucionalidad” de la nueva ley.

El proyecto de Ley fue revisado por el Presidente Correa en su texto siguiente: “Que se revertirán al estado los proyectos donde el estado haya hecho exploración y estudios de prefactibilidad y factibilidad” el cambio fue realizado por el ejecutivo en el siguiente texto; “que se revertirán al estado los proyectos donde el estado haya hecho exploración o estudios de prefactibilidad y factibilidad”. Con este texto el Señor Presidente dice se evitará que “proyectos mineros donde el estado fue el que descubrió y donde el estado invirtió”.

Entre los artículos aprobados constan la creación de una empresa estatal de minería, la prohibición en áreas protegidas, subasta para otorgar concesiones, remate público en concesiones caducadas.

### 2.8.3 REVISION DE LA LEY MINERA

El Ecuador se ha caracterizado siempre por contar con un desarrollo de varios sectores para sostener la economía entre estos la agricultura, explotación del petróleo, exportación camarones, flores. Sin embargo estos proyectos no han sido suficientes para el desarrollo del País.

La minería se encuentra dentro de los proyectos de desarrollo y sobre este tema se debaten los proyectos en el país.

La incertidumbre sobre el proyecto de ley minera ha representado una gran expectativa, por tres partes interesadas el gobierno, las comunidades y los empresarios.

Por un lado el Gobierno buscaba en el año 2008 la emisión de una ley justa para el inversionista en el país como para el Estado y las Comunidades, las empresas mineras han tenido que esperar por largo tiempo para este proyecto y que la ley sea emitida oficialmente.

La prioridad que se da a la ley y la búsqueda de entendimientos refiere el alto interés del gobierno por el desarrollo de la minería en el país, pero las actividades se han paralizado y dejado mucho tiempo sin dar paso a los grandes proyectos planificados como los de las Mirador cuprífero y Fruta del Norte.

La Ley de Minería fue publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 517 del 29 de enero del 2009.

Características principales:

- Es concordante con la Constitución de la República
- Cumple con los cinco ejes de la revolución ciudadana
- Se sustenta en la planificación, equilibrio económico y ambiental
- Protege el agua y el ambiente
- Establece regalías para el estado
- Prioriza al ser humano

Objeto de la Ley:

- Norma la administración, regulación, control y gestión minera
- Bajo principios de sostenibilidad, precaución, prevención y eficiencia.

Normas supletorias:

- Normas Administrativas, Contencioso-Administrativa, Alimentaria, Tributaria, Penal, Societaria, Civil, Autonomía, Patrimonio cultural.

Estructura Institucional principal:

- Ministerio de Recuros Naturales no renovables
- Viceministro de Minas
- Subsecretaría Nacional de Desarrollo Minero
- ARCOM
- INIGEMM
- Subsecretaría Nacional de Contratación Minera
- ENAMI-EP

Dominio del Estado y de los derechos mineros:

“Son propiedad del Estado, independientemente de la propiedad de los terrenos superficiales, los dos:

- Recursos naturales no renovables
- Productos del suelo y demás minerales”

Actividad Minera Nacional:
“El estado podrá ejecutar actividades Mineras por intermedio de:

- Empresa Nacional Minera
- Compañías de Economía Mixta”

**REGIMEN TRIBUTARIO DE LA ACTIVIDAD MINERA**

- Contratos de prestación de servicios
- Contratos de explotación minera

Los beneficios al Estado:

**REGALIAS:**

- Solo en contratos de explotación minera
- Porcentaje sobre la venta del mineral principal y de los minerales secundarios
- Destino cubrir proyectos de inversión social prioritariamente
- Contraprestación que paga el concesionario por el uso o extracción de recursos naturales.
- Se ha determinado su recaudación, determinación y reglamentación a través del SRI.
- Jurídicamente es contraprestacional y de origen contractual
- Su falta de pago genera caducidad del contrato de concesión
- El pago es anticipado

**PATENTE DE CONSERVACION**

- Exploración inicial: 2,5% de una remuneración básica unificada por cada hectárea minera concesionada.
- Exploración avanzada: y periodo de evaluación económica del yacimiento: 5% de RUM
- Etapa de explotación de la concesión: 10% de una RUM por cada hectárea minera concesionada.
- Se ha determinado su recaudación, determinación y reglamentación a través del SRI.

**UTILIDADES LABORALES ATRIBUIBLES AL ESTADO**

- Los trabajadores vinculados a está actividad reciben el 3% del procentaje de utilidades y el 12% se distribuye al Estado y a los GAD´s que se invierten en proyectos de inversión social.
- Pequeña minería 10% trabajadores y 5% al Estado
- Se ha determinado su recaudación, determinación y reglamentación a través del SRI.

**TRIBUTOS**

- Impuesto a los ingresos extraordinarios: 70% sobre la diferencia entre el precio base y el precio de venta del mineral.
- Impuesto a la renta: 22% sin derecho al beneficio de la recaudación del 10% por reinversión.
- Impuesto al valor agregado (IVA) 12%
- Impuesto a la salida de divisas (ISD) 5%
- Impuesto a las tierras rurales: 1 por mil de la fracción básica desgravada por cada hectárea o fracción (deducible del impuesto a la renta)
- Impuesto 1,5 por mil a los activos totales.
- Impuesto anual de patente municipal (no mayor a $25.000)
- Impuesto predial urbano (entre 0,25 y 5 por mil)

- Impuesto predial rústico (entre 0,25 y 5 por mil)
- Contribución especial a la Superintendencia de Compañías
- Impuesto a los vehículos

**AJUSTE SOBERANO**

Artículo 408 de la Constitución:

Beneficios del concesionario= base imponible del impuesto a la renta (o pérdida) + amortización de pérdidas tributarias + deducciones adicionales – impuesto a la renta causado- ajuste soberano calculado acumulativamente + utilidad atribuible a ingresos excentos.

No puede ser mayor al 49% de los beneficios del contrato.

# 3 METODOLOGÍA

## DISEÑO DEL MODELO DE MEJORAMIENTO APLICADA AL ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCIERO DE LA EMPRESA AURELIAN S.A.

## 3.1 ANTECEDENTES Y RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

### 3.1.1 Quiénes somos

En 2001, Kinross-Aurelian fue fundada por Patrick Anderson y Keith Barron, geólogos canadienses, quienes, tras investigar los datos disponibles, reconocieron el potencial aurífero de la Cordillera del Cóndor. Luego de obtener las concesiones del Estado y realizar las consultas a la comunidad local, la Compañía inició un programa de exploración regional. Los resultados obtenidos permitieron identificar áreas de interés minero. Así, en marzo de 2006, se halló un tenor significativo de oro a gran profundidad bajo la tierra, en la zona denominada Fruta del Norte. En septiembre de 2008, a través de una operación de papeles en la Bolsa de Toronto, Canadá, Kinross-Aurelian pasó a formar parte de una de las mayores productoras de oro del mundo, Kinross.

Aurelian Ecuador S.A. es una compañía ecuatoriana legalmente constituida. Es una compañía cuya actividad económica principal es la exploración y explotación de minerales dentro del territorio de la República del Ecuador. Aurelian Ecuador S. A. es titular de 39 concesiones de aproximadamente 95.000 hectáreas en el sureste del Ecuador, en la provincia de Zamora Chinchipe.

Las concesiones otorgadas por la Dirección Nacional de Minería a Aurelian son para exploración en roca dura. Aurelian se encuentra actualmente en la etapa de exploración, realizando perforaciones con lo cual puede determinar el tamaño, forma y ubicación del mineral. Se plantea una etapa de explotación del Proyecto Cóndor en forma subterránea debido a las condiciones de la misma.

Desde septiembre de 2008 Aurelian Ecuador es filial de la canadiense Kinross Gold Corporation, las actividades de Aurelian Ecuador están enfocadas en la prospección y exploración de metales y minerales y en un futuro trabajo de producción minera, con responsabilidad social y ambiental, apoyando el desarrollo local, provincial y nacional. Aurelian Ecuador se ha preocupado por realizar sus trabajos de prospección y exploración con tecnología de punta y talento humano calificado.

#### 3.1.1.1 Fusión Aurelian-Kinross

En septiembre de 2008, se concretó la fusión amistosa entre Aurelian y Kinross Gold Corporation. La suma del equipo profesional joven de Aurelian, que ha demostrado capacidad y solvencia, a uno más experimentado como el de Kinross, permitirá alcanzar el objetivo final del proyecto que fue reconocido como el mayor descubrimiento de oro del mundo en 2007.

Kinross es una compañía aurífera canadiense, con minas en Estados Unidos, Brasil, Rusia y Chile. También con proyectos de desarrollo en otros países. Cuenta con más de 5.000 empleados.

Kinross cuenta con diez principios que orientan su Responsabilidad Social Corporativa:

1. Las personas están primero y nuestra primera prioridad es la seguridad de cada uno de nuestros empleados.
2. Mantenemos los estándares más altos de la gestión corporativa, ética y honestidad en todos nuestros negocios y cumplimos con las leyes en todos los lugares donde operamos.
3. Promovemos el diálogo y compromiso permanente con los grupos de interés (stakeholders) de las comunidades en que operamos, manteniendo un espíritu de transparencia y buena fe.
4. Somos asiduos vigilantes de la protección ambiental y buscamos formas de minimizar nuestra huella ecológica en los lugares en que tenemos

operaciones. Siempre cumpliremos y en lo posible, excederemos los requerimientos regulatorios en nuestro desempeño ambiental.

5. Consideramos todos los aspectos de una operación o proyecto nuevo al tomar nuestras decisiones de inversión.
6. Realizamos todas nuestras actividades en concordancia con los estándares aceptados en la protección y promoción de los derechos humanos.

   Respetamos las perspectivas culturales e históricas y de los derechos de quienes sean afectados por nuestras operaciones, en particular los pueblos aborígenes.
7. Proporcionamos un medio de subsistencia gratificante y significativo a nuestros empleados y nos esforzamos por ser el empleador de preferencia.
8. Procuramos maximizar las oportunidades de empleo, de negocios y económicas para las comunidades locales con nuestras actuales operaciones y proyectos nuevos.
9. Proporcionamos beneficios perdurables a las comunidades donde trabajamos apoyando iniciativas sustentables para desarrollar su tejido social, económico e institucional: Reconocemos que cada comunidad es única y trabajamos con nuestros socios de la comunidad para asegurarnos que nuestro apoyo sea consistente con sus prioridades.
10. Mantenemos un compromiso y diálogo activo con nuestros pares de la industria global, con asociaciones, gobiernos y las sociedades civiles respecto de las mejores prácticas de RSE y los estándares globales cambiantes.

#### 3.1.1.2 Proyecto Fruta del Norte

Aurelian Ecuador realiza labores de prospección, exploración avanzada y planificación de la futura mina. Tras seis años de intensa actividad exploratoria, en marzo de 2006 la Compañía realizó el descubrimiento de un gran yacimiento de oro, al cual se denominó Fruta del Norte. Fruta del Norte es un yacimiento subterráneo de oro de clase mundial, el más grande encontrado hasta ahora en Ecuador, y uno de los más grandes descubiertos en los últimos 10 años a nivel

mundial. La extracción de los recursos metálicos de FDN se realizará a través de una moderna mina subterránea.

En FDN se calcula que existen alrededor de 13,7 millones de onzas de oro y 22,3 millones de onzas de plata. Cada onza de oro se cotiza en el mercado en USD 1 100, pero su precio es tan variable como el del petróleo.

FDN es uno de los yacimientos nuevos más importantes de oro en todo el mundo, para su desarrollo se requiere invertir al menos USD 500 millones.

Al momento, la compañía se concentra en terminar la fase de exploración y el estudio de pre factibilidad para, entonces, negociar el contrato de extracción con el Estado. Para ello, la empresa deberá presentar al Ministerio de Recursos No Renovables un proyecto en el que especifique el recurso probado y todo el plan de negocios para explotar la mina.

### 3.1.1.3 Organigrama

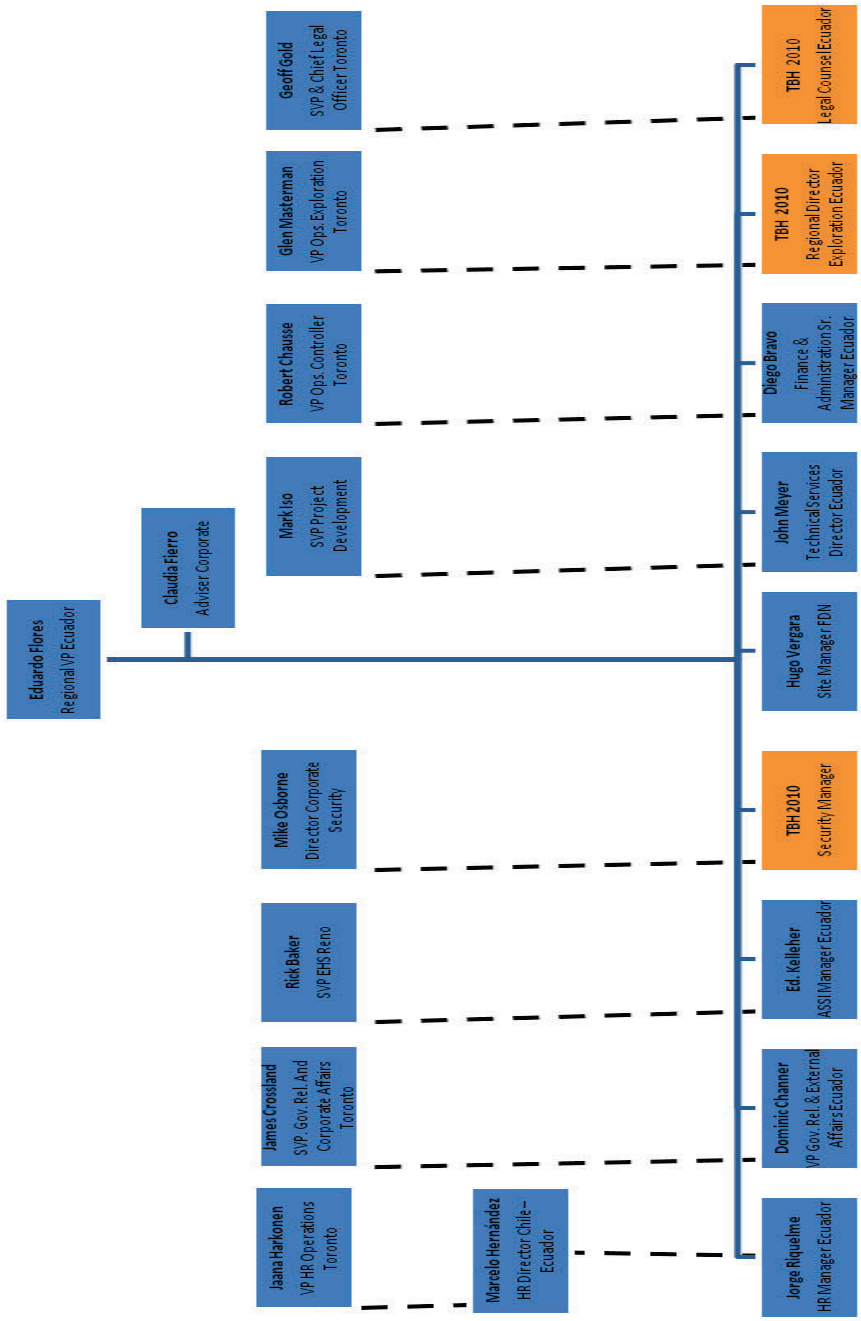



**Figura 14.** – Organigrama
(Aurelian Ecuador S.A.)

#### 3.1.1.4 Situación Actual

Según el Diario Universo describe en su artículo del 17 de diciembre del 2014, Aurelian Ecuador S.A. fue adquirida por la Empresa Canadiense Fortress Minerals Corp. por $240 millones. Por dicha negociación el Estado recibe el 1%, de acuerdo al artículo 127 de la Ley Minera, no hubieron acuerdos con el gobierno en términos económicos y jurídicos sobre la explotación de oro. Kinross recibirá parte de la venta en efectivo y parte en acciones con Fortress.

El proyecto minero Fruta del Norte continuará sus actividades con su nueva accionistas la minera Fortress Minerals Corp, pertenciente al grupo Lundin Gold.

Este proyecto prevee la explotación de 6,4 millones de onzas de oro durante 30 años y por ello el país obtendrá el 52%. Según los acuerdos anteriores con Kinross este preveía que las regalías serían fluctuantes según precio del Oro. (Kinross, 2013, revista anual).

El Gobierno busca brindar incentivos a los inversionistas con el fin de que les permita desarrollar depósitos de oro, plata y cobre, la carga fiscal para el país asciente al 51%. (Kinross, 2013, revista anual).

A continuación se enuncia la información obtenida de la Compañía, de entrevistas y revista anual 2013 de la Compañía.

### 3.1.2 NUESTRA VISIÓN

Ser una compañía modelo de exploración y desarrollo minero, reconocida por su responsabilidad social y ambiental con altos estándares de calidad, fortaleciendo una imagen positiva de las actividades mineras, participando activamente en el desarrollo justo y responsable del país.

Kinross Gold Corporation es una compañía canadiense, está presente en Estados Unidos, Brasil, Chile, Ecuador, Rusia y Canadá. El yacimiento Fruta del Norte se

ubica en la parroquia Los Encuentros, cantón Yantzaza, Zamora Chinchipe. Fue premiado en 2007 como el mayor descubrimiento de oro del mundo de los últimos 10 años.

### 3.1.3 NUESTRA MISIÓN

Ejecutar actividades de exploración y explotación con responsabilidad social y ambiental, apoyando al desarrollo local, provincial y nacional, con una gestión basada en procesos, respetando normas de calidad y utilizando tecnologías de punta, con talento humano altamente calificado y comprometido con los principios y valores de la empresa.

### 3.1.4 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia de la compañía se basa en identificar áreas en las que existan yacimientos minerales cuya importancia y valor podían determinar el desarrollo de un proyecto de explotación (hacer una mina). Existen dos vías para llevar a cabo la exploración: una forma consiste en la búsqueda de minerales en lugares donde ningún yacimiento fue descubierto antes, la otra es buscar yacimientos cerca de una mina existente.

#### 3.1.4.1 Estrategias Operativas

La Minga.- En este aspecto se trata de fomentar la unión mediante el trabajo realizado compartiendo además la práctica de valores, responsabilidad, generosidad entre otros.

La Autogestión.- Se genera una responsabilidad en las comunidades de ser los actores de su desarrollo.

La Veeduría Social.- Se evaluarán y controlarán mediante formación de comisiones los resultados y procesos de los proyectos.

La Concertación.- Las alianzas estratégicas serán realizadas con varios actores y sectores sociales públicos y privados, para impulsar la ejecución de proyectos.
La educación.- Incrementar temas de conocimiento minero en estudios básicos para que la comunidad entienda los trabajos que se realizan en su sector.

### 3.1.5 VALORES CORPORATIVOS

En Aurelian Ecuador S.A. entienden a los valores corporativos como una herramienta de gestión, cuyas operaciones buscan la excelencia y la eficiencia de todos los procesos económicos, sociales y ambientales tomando en cuenta para esto a todos los públicos de interés tales como: accionistas, comunidades, colaboradores, proveedores, Estado, el entorno ambiental y todos aquel os con los cuales se relaciona la empresa.

Creen firmemente que el éxito empresarial debe vincularse a la capacidad que tiene la empresa de cumplir con las expectativas de sus públicos de interés y de colaborar al desarrollo sustentable de la sociedad donde opera.

**Valores:**

1. Las personas están primero
2. Ser un ciudadano corporativo sobresaliente
3. Una cultura de alto desempeño
4. Una disciplina financiera rigurosa

### 3.1.6 OBJETIVOS

- Vincular el desarrollo económico con el desarrollo social, promoviendo el mejoramiento de la calidad de vida de las familias en las comunidades de influencia directa del proyecto, con proyección integral sostenible y sustentable, sin sustituir la ocupación productiva local con la actividad minera.
- Generar puestos de trabajo local, insertando a la población económicamente activa del sector al desarrollo minero, con

remuneraciones salariales justas y equitativas, observando las condiciones humanas y de seguridad industrial de calidad.

- Incentivar la producción local y asegurar la comercialización de los mismos en los requerimientos de la Compañía, como también hacer uso de los varios servicios existentes en la región.
- Promover la generación de “unidades de producción microempresariales”, sobre la base de los potenciales recursos existentes en el medio, buscando, la inclusión de la mujer y el joven en los procesos de desarrollo del sector.
- Impulsar el desarrollo del capital humano de las comunidades: mujeres, jóvenes, niños, niñas, adultos y grupos vulnerables, mediante el apoyo a la educación y a la capacitación, de acuerdo a las necesidades locales, personales y de grupo.
- Incentivar el desarrollo de una cultura ambientalista sobre el manejo sustentable de los recursos naturales, promoviendo la realización de programas comunitarios de reforestación, arborización y manejo de los desechos sólidos.
- Desarrollar proyectos de inversión público privado en áreas como infraestructura y salud.
- Desarrollar todas nuestras iniciativas en alianzas que permitan dar sostenibilidad futura a nuestros proyectos de inversión social y que sean parte del plan de cierre del Proyecto Cóndor.

### 3.1.7 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En Aurelian entienden la responsabilidad social corporativa como un modelo de gestión, en donde las operaciones buscan la excelencia y la eficiencia de todos los procesos económicos, sociales y ambientales tomando en cuenta para esto a todos nuestros públicos de interés tales como: accionistas, comunidades, colaboradores, proveedores, Estado, el entorno ambiental y todos aquellos con los cuales se relaciona la empresa.

Por lo tanto, Aurelian está comprometida a asegurar e implementar las mejores prácticas y políticas del sector de la minería en los tres ámbitos mencionados, desarrollando para ello una minería responsable que cumple con altos estándares y que nos permite contar no solo con la licencia legal, sino también con la licencia social para operar.

Aurelian cree firmemente que el éxito empresarial debe vincularse a la capacidad que tiene la empresa de cumplir con las expectativas de sus públicos de interés y de colaborar al desarrollo sustentable de la sociedad donde opera.

#### 3.1.7.1 Desechos y procesamiento

El proyecto actual genera dos clases de desechos que en Aurelian lo clasifican en domésticos e industriales. La clasificación se realiza al momento en que son votados en basureros metálicos debidamente rotulados, luego de lo cual personal del Campamento se encarga de recogerlos y llevarlos para almacenamiento temporal dentro del Campamento de Peñas, ahí se depositan en sacos de yute.

Los desechos orgánicos son tratados en un relleno sanitario en el mismo lugar, y los inorgánicos son enviados al relleno en Zamora al Municipio de esta Ciudad.

Hay restos de madera que también salen de los desperdicios y son enviados a bloqueras de Zamora. Todos los desechos llevan un proceso de custodia para asegurar su destino y reciclaje final.

#### 3.1.7.2 Manejo Ambiental

La Empresa se preocupa por el restablecimiento del habitat y medio ambiente en el que se encuentra trabajando por lo cual están concientes que en la fase de exploración minera los impactos se generan básicamente en componentes de la flora (remoción de la cobertura vegetal), suelo ( remoción del suelo superficial), los elementos agua y aire. Se trata de reducir los impactos ambientales generados, manteniéndoles dentro de los estándares y límites permisibles. Se

realiza un proceso de rehabilitación de la vegetación con especies nativas de la zona, además de un adecuado mantenimiento de la maquinaria usada, evitando de esta manera la contaminación por ruido o gases.

#### 3.1.7.3 La Comunidad

La Compañía se preocupa por la educación, salud e infraestructura de servicios básicos, prevé implementar junto con el Estado programas de capacitación con proyección práctica y funcional en actividades productivas. También se preocupan por aspectos como la Salud que implica impulsar cambios de conducta de las poblaciones de manera especial en lo referente a higiene, salubridad.

El apoyo para mejorar la infraestructura básica como el alcantarillado, políticas de manejo de desechos, crear una cultura de trabajo comunitario y minga.

## 3.2 ANÁLISIS DEL SISTEMA FODA EN LA EMPRESA

Mediante esta matriz se fijan y analizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Organización.

> El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (www.matrizfoda.com)

El análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) realizado a continuación es una metodología de estudio de la situación de la Compañía, analizando e identificando las fortalezas y debilidades es decir, un análisis a nivel interno. Así también las oportunidades y amenazas son identificadas en el contexto externo donde la Empresa no tiene un control.

**Tabla 6.**- Análisis FODA de la Empresa

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| Grandes reservas de oro y plata, yacimiento Fruta del Norte. | Influencia del Estado en todas las regulaciones de minería. |
| Personal calificado | Riesgo financiero por la variación precio de los metales. |
| Cuenta con plan de manejo ambiental | Tiempo excesivo en la aprobación de permisos ambientales |
| Cuenta con inversión extranjera para el desarrollo del proyecto | Falta de proveedores estratégicos en la zona. |
| Compañía con prestigio del mercado. | Pasivos judiciales y laborales. |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| El Gobierno busca inversión extranjera para el desarrollo de este tipo de proyectos. | Conflictos sociales con las comunidades |
| | Creación de la Empresa Nacional Minera. |
| El Gobierno está dispuesto a apoyar la minería a Gran escala. | Crisis mundial que afectaría precio minerales |
| Disponibilidad de tenología de punta | No contar una legislación estable para las Empresas mineras. |

## 3.3 ANÁLISIS FODA PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVO- FINANCIERA

Esta herramienta fue desarrollada mediante la participación de los principales involucrados del área, como son los empleados de compras, contabilidad, tesorería, presupuesto, el resultado fue conocerque fortalezas tiene el departamento, para atacar las debilidades y que oportunidades deben ser aprovechadas para contrarrestar las amenazas.

**Tabla 7.**- Análisis FODA de los procesos de gestión del área Administrativa - Financiero

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| . Capacidad de coordinación de actividades con las diferentes áreas de la Compañía.<br>. Contar con un sistema contable y financiero (JDE), que integra las áreas de contabilidad, compras, tesorería y presupuesto.<br>. Atención oportuna a trámites con Organismos de control.<br>. Seguimiento y control de los recuros económicos de la Compañía.<br>. Manejo adecuado de la información contable. y financiera a través del uso de un repositorio, donde se encuentra digitalizada la información | . Falta de capacidad instalada.<br>. No se cuenta con manuales de procedimientos.<br>. No se cuenta con flujogramas de procesos.<br>. No existen programas de capacitación continua para el personal. |

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| . Infraestructura informática adecuada para el desarrollo de las actividades.<br>. Trabajo en equipo<br>. Apoyo de la dirección para hacer cambios en mejora de procesos para el área. | . La capacitación para el área financiera de especialización minería son escasos en el país.<br>. Continuos cambios e normas financieras en el Ecuador.<br>. Nuevas normas finanacieras afectan a la rentabilidad de Empresas Mineras.<br>. Incertidumbre sobre las nuevas regulaciones. |

## 3.4 PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

La Empresa para que pueda ser eficiente en todo lo que realiza necesita mejorar continuamente, para lo cual debe enfocarse en todas sus actividades, y en la forma como las hace.

Una vez que se ha identificado los procesos administrativos actuales como se describen en el capítulo III, literal 3.6; se iniciará buscando cuales son las

actividades que tienen o no un valor agregado generando las siguientes preguntas:

Los Procedimientos son necesarios para hacer efectivo el Control Interno por lo general son comunicados de forma verbal o escrita, la calidad de los procesos juegan un papel importante en la competitividad de las empresas, ya que muchas de las decisiones tomadas son con base a resultados o producto de los procesos por lo que las empresas hoy en día deben estar a la vanguardia en procesos administrativos, contables, financieros, etc, que les proporcionen bases técnicas, analíticas y operativas donde puedan verificar de manera eficaz la generación de valor, esto por su parte contribuye a que las organizaciones mejoren sus funciones financieras.

Los procesos deben ser eficientes, eficaces, medibles, reproducibles y flexibles; si son muy bien aplicados se puede obtener mayores beneficios, tanto económicos, de tiempo, satisfacción del cliente interno y externo mayor conocimiento y capacitación.

Los procesos estratégicos permiten tener en cuenta la visión de la Empresa, los procesos clave inciden directamente en las actividades de la Cía, y los procesos de apoyo mejoran la gestión y sirven para controlar los mismos.

### 3.4.1 AREA ADMINISTRATIVA

El área administrativa juega un papel fundamental en la empresa ya que se encarga de coordinar la logística de todo el personal tanto en Quito como en Campamento, así mismo se encarga de mantener en buen estado las oficinas administrativas y de servir oportunamente a las diferentes áreas con el servicio de mensajería.

### 3.4.2 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Los “Recursos Humanos” son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de “Recursos Humanos” es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Los trabajadores se encuentran contratados directamente por la empresa (contrato a plazo fijo) cumpliendo con todos los beneficios laborales que dictamina la Ley.

Los empleados cuentan con un seguro privado de salud y vida. Es responsabilidad de esta área el manejo y proceso de Nómina, se realizan dos pagos al mes uno el quince que es el pago del 40% del sueldo y el otro pago por la diferencia se lo realiza a fin de mes, el pago se lo hace a través del servicio de Cash Management contratado.

Se entrega un rol de pagos a fin de mes en el cual se detalla los ingresos, y los descuentos de ley y otros. El personal que trabaja directamente en campo cuenta con un equipo de protección personal (EPP) y equipo de protección colectiva (EPC) necesarios para cada una de las actividades diarias que se realizan en el campo.

Existe un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada empleado y área a la cual pertenecen.

### 3.4.3 RELACIONES GUBERNAMENTALES

Las Relaciones con el Gobierno son la clave del éxito en Kinross Aurelian es por este motivo que esta área es una de las más importantes en el interior de la compañía, se encarga de mantener conversaciones de diálogo constante con el Gobierno Ecuatoriano, está pendiente de las noticias relevantes relacionadas a la actividad minera y de la comunicación constante a todo el personal.

### 3.4.4 SERVICIOS TECNICOS

La Dirección de Servicios Técnicos se encarga básicamente del estudio de prefactibilidad y factibilidad del proyecto FDN, es decir, de la valoración técnica de las reservas que se encuentran en la mina, estos estudios son fundamentales para continuar con el proceso de explotación.

### 3.4.5 MEDIO AMBIENTE, SALUD y SEGURIDAD

El área de Medio Ambiente salud y seguridad, se encarga de la obtención de permisos de funcionamiento basados en una buena gestión ambiental. Lleva a cabo observaciones regulares y efectivas que faciliten una detección precoz de los posibles efectos imprevistos de las actividades sobre el medio ambiente y el ecosistema, además de verificar los procesos que siguen los trabajadores como preacaución y equipos utilizados en el trabajo.

### 3.4.6 FINANZAS Y ADMINISTRACION

Esta área se encarga de la obtención de fondos y la administración del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

### 3.4.7 EXPLORACION

Su función principal es encontrar nuevas fuentes de minerales, metales o gemas. Identifican áreas en las que se encuentren yacimientos que por su importancia y valor puedan determinar el desarrollo de una mina (proyecto de explotación).

### 3.4.8 DESARROLLO COMUNITARIO

Esta es una de las áreas más importantes dentro de la compañía ya que se encarga de las relaciones con las comunidades.

Las comunidades forman parte integral del corazón de Aurelian es por ello que está área hace un esfuerzo constante por sociabilizar con los pueblos especialmente aledaños al proyecto impulsando su capacidad productiva y apoyando para que sus ideas se hagan realidad.

## 3.5 ELABORACION DE LA MATRIZ DE DIAGNOSTICO INTERNO Y EXTERNO

### 3.5.1 DIAGNOSTICO Y ELABORACION DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA.

Esta investigación se orienta a la situación actual del Area Administrativa Financiera, la misma que cuenta con procedimientos deficientes y no se encuentran detallados en forma escrita, mejorar las actividades diarias que desarrolla de manera eficiente y optima, ya que no existe una adecuada segregación de funciones en las diferentes áreas como Contabilidad, Compras, Tesorería y Presupuesto, para lo cual se planteó una propuesta de mejoramiento, con lo cual se cuenta con la elaboración de mapa de procesos, manuales de procedimientos y flujogramas.

Los empleados de está área no tienen clara su función, sino que existe una confusión de posicionamiento de cargo.

Con el fin de cubrir estas brechas se desarrolló manuales, políticas y flujogramas que se describen en el capítulo subsiguiente.

Según lo descrito en el marco teórico a continuación se analizan los factores externos e internos con su matriz.

**Tabla 8.- MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS**

| Factores Externos clave | Tipo | Ponderación | Valoración | Resultado Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| Grandes reeservas de oro y plata, yacimiento fruta del norte. | F | 10% | 4 | 0,4 |
| Personal Calificado | F | 9% | 4 | 0,36 |
| Cuenta con un plan de manejo ambiental | F | 15% | 1 | 0,15 |
| Cuenta con inversión extranera para el desarrollo del proyecto | F | 14% | 4 | 0,56 |
| Compañía con prestigio en el mercado | F | 11% | 2 | 0,22 |
| Influencia del Estado en todas las regulaciones de la minería. | D | 10% | 2 | 0,2 |
| Riesgo financiero por la viariación del precio de los metales. | D | 9% | 4 | 0,36 |
| Tiempo excesivo en la aprobación de permisos ambientales. | D | 8% | 2 | 0,16 |
| Falta de proveedores estratégicos en la zona | D | 9% | 2 | 0,18 |
| Pasivos judiciales y laborales | D | 5% | 1 | 0,05 |
| | | **100%** | **26** | **2,64** |

En este caso la matriz muestra una tendencia mayor al promedio, es decir prevalecen las

fortalezas que se encuentran en la Empresa que las debilidades que pueden ser atacadas y transformadas.

**Tabla 9.- MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS**

| Factores Externos clave | Tipo | Ponderación | Valoración | Resultado Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| El Gobierno busca inversión extranjera para el desarrollo de este tipo de proyectos. | O | 12% | 4 | 0,48 |
| El Gobierno está dispuesto apoyar la minería a Gran escala. | O | 15% | 4 | 0,6 |
| Disponibilidad de tecnología de punta | O | 25% | 1 | 0,25 |
| Conflictos sociales con las comunidades | A | 11% | 4 | 0,44 |
| Creación de la Empresa Nacional Minera | A | 17% | 2 | 0,34 |
| Crisis mundial que afectaría precios de minerales. | A | 10% | 2 | 0,2 |
| No contar con una legislación estable para las Empresas mineras. | A | 10% | 4 | 0,4 |
| | | **100%** | **21** | **2,71** |

En este caso la matriz muestra una tendencia mayor al promedio, es decir prevalecen las
oportunidades que se encuentran abiertas para el desarrollo de la Empresa que las amenazas.

### 3.5.2 ELABORACION DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO INTERNO-EXTERNO DEL AREA ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS**

| Factores Externos clave | Tipo | Ponderación | Valoración | Resultado Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| Capacidad de coordinación de actividades con las diferentes áreas de la Cía. | F | 8% | 3 | 0,24 |
| Contar con un sistema contable y financiero (JDE), que integra las áreas de contabilidad, compras, tesorería y | F | 10% | 4 | 0,4 |
| Atención oportuna a trámites con Organismos de control. | F | 15% | 2 | 0,3 |
| Seguimiento y control de los recursos económicos de la Cía. | F | 15% | 3 | 0,45 |
| Manejo adecuado de la información contable y financiera a través del uso de un repositorio, donde se encuentra digitalizada la información. | F | 12% | 2 | 0,24 |
| Falta de capacidad instalada | D | 10% | 2 | 0,2 |
| No se cuenta con manuales de procedimientos. | D | 12% | 4 | 0,48 |
| No se cuenta con flujogramas de procesos. | D | 11% | 4 | 0,44 |
| No existen programas de capacitación continua para el personal | D | 7% | 2 | 0,14 |
| | | **100%** | **26** | **2,89** |

En este caso la matriz muestra una tendencia mayor al promedio, es decir prevalecen las fortalezas que se analizó para el departamento, que las debilidades

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS**

| Factores Externos clave | Tipo | Ponderación | Valoración | Resultado Ponderado |
|---|---|---|---|---|
| Infraestructura informática adecuada para el desarrollo de actividades. | O | 10% | 2 | 0,2 |
| Trabajo en equipo | O | 10% | 3 | 0,3 |
| Apoyo a la dirección para hacer cambios en mejora de procesos para el área. | O | 25% | 4 | 1 |
| La capacitación para el área financiera de especialización minería son escasos en el país. | A | 13% | 3 | 0,39 |
| Continuos cambios y normas financieras en el Ecuador. | A | 20% | 3 | 0,6 |
| Nuevas normas financieras afectan a la rentabilidad de Empresas Mineras. | A | 12% | 2 | 0,24 |
| Incertidumbre sobre las nuevas regulaciones. | A | 10% | 2 | 0,2 |
| | | **100%** | **19** | **2,93** |

En este caso la matriz muestra una tendencia mayor al promedio, es decir prevalecen las oportunidades que se encuentran abiertas para el desenvolvimiento del departamento que las amenazas.

## 3.6 DESCRIPCION DE LOS PROCESOS DE GESTION PARA MEJORAMIENTO DEL AREA FINANCIERO- ADMINISTRATIVA

### 3.6.1 MAPA DE PROCESOS DE LA EMPRESA

Un proceso es un conjunto de actividades y recursos que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el cliente interno y externo. Estos recursos contienen la infraestructura, el recurso humano, financieros, técnicos etc. La finalidad contar con procesos es brindar un servicio que cubra las necesidades del cliente y muestre su practicidad y eficiencia en costo, servicio y calidad.

El mapa de procesos describe todos los procesos involucrados dentro de la Organización, para lo cual se realizó un diagnóstico de los procesos existentes en el área, los sistemas operacionales y la gestión de la información, se identificó además los procesos considerados como estratégicos es decir los que son responsabilidad de la Gerencia, o Jefatura del Departamento administrativo, para el departamento financiero es el cumplimiento de los objetivos financieros-administrativos, generar información confiable a través del uso del sistema y entregar la información oportuna a la alta administración misma que definirá en muchos casos la toma de decisiones, estos procesos estratégicos deben demostrar la alineación que se tenga con los objetivos macro de la Organización.

Los procesos estratégicos son establecidos por la alta dirección y nos dan las directrices definiendo la operación de la Compañía y como crear valor para el cliente externo e interno. Representan el soporte para la planificación, la estrategia y todas aquellas mejoras que pueda tener la Organización.

Los procesos clave o considerados medulares son los necesarios para obtener el servicio final que se brinda, para el área serían el registro de la información oportuna y sobretodo bajo el cumplimiento de normativa, el desembolso de los valores que se generen como parte del desarrollo de las actividades mineras

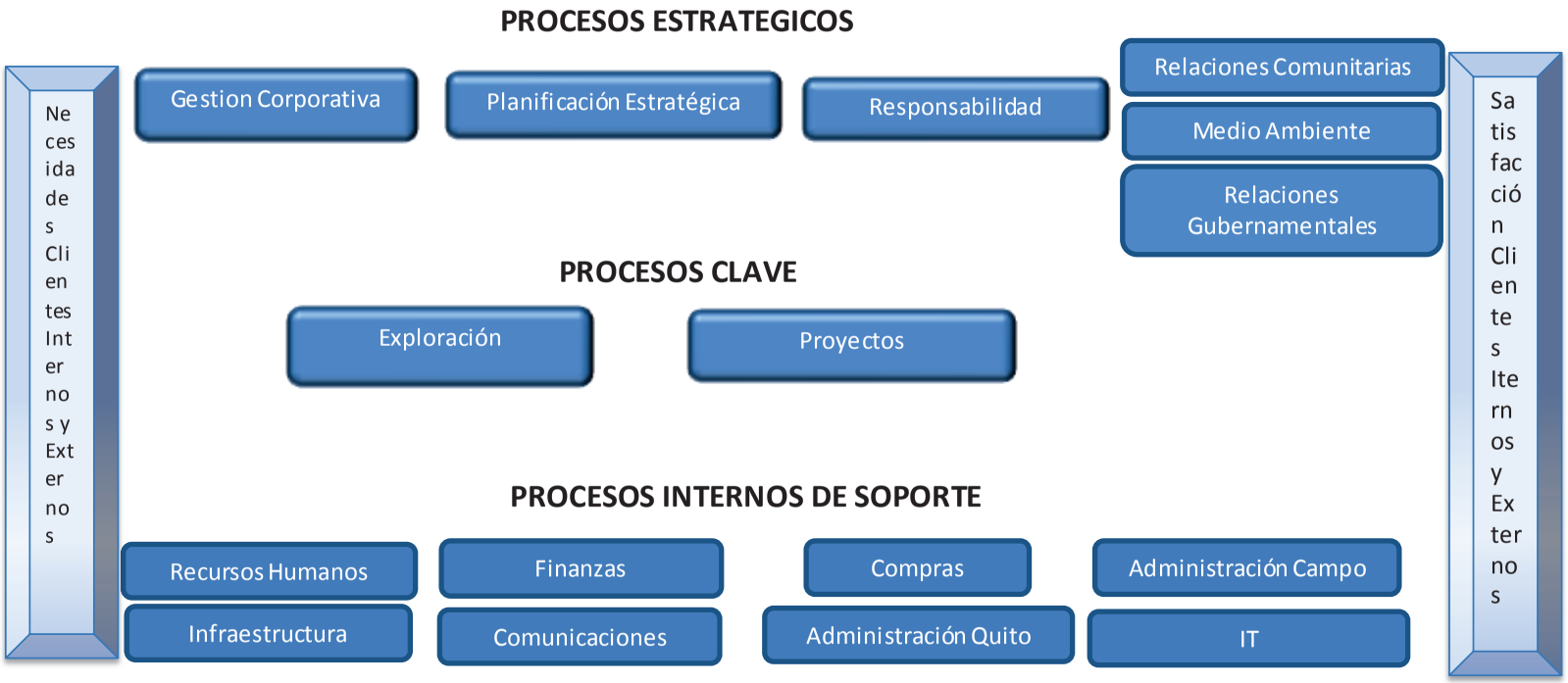
hacía los organismos externos, elaborar el presupuesto que será la línea de medición de cada área para sus gastos, los estados financieros son el resultado de un buen registro contable, y miden económicamente como se encuentra la organización.

Los procesos de soporte, son el apoyo para el control de la cadena de actividades se considero dentro de estos, la recepción de la información de las diferentes áreas, mediante la cual se retroalimenta el sistema, al igual que la entrega de información procesada hasta estas entidades, el pago de la nómina del personal, las adquisiciones que se realicen para el desenvolvimiento de las actividades de la Compañía, así también se consideró como procesos externos de soporte la gestión para pago a proveedores que son el apoyo para la Organización.

Desarrollando el presente proyecto, con la información obtenida de la Organización se pudo establecer el mapa de procesos, en los cuales se identifican como procesos estratégicos:
Gestión Corporativa, Planificación Estratégica, Responsabilidad Corporativa dentro del cual tenemos: Relaciones Comunitarias, Medio Ambiente y Relaciones Gubernamentales.

Los procesos Clave son Exploración y Proyectos puesto que representan la actividad misma de la Compañía.

Los procesos internos de soporte: Recursos humanos, Finanzas, Compras, Administración campo, Infraestructura, Comunicaciones, Administración Quito e IT (Tecnologías de la información).




### 3.6.2 MAPA DE PROCESOS DEL AREA ADMINISTRATIVO- FINANCIER

| PROCESOS AREA ADMINISTRATIVA-FINANCIERA | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Macroproceso** | **Proceso** | **Objetivo proceso** | **Alcance proceso** | **Subproceso /Flujo** | **Objetivo subproceso /Flujo** | **Procedimiento** | **Tipo Proceso** | **Frecuencia** | **Proceso Crítico** |
| Gestión Recursos financieros | Tesorería | Controlar los egresos de efectivo que realiza la Empresa. | Los desembolsos de efectivo efectuados a través de caja chica cumplan con la política, autorizaciones y limitaciones. | Desembolso de un fondo | Cubrir gastos urgentes, menores no previsibles; que no se encuentran dentro de un proceso habitual de adquisiciones | Control de caja | Apoyo | eventual | NO |
| Gestión Recursos financieros | Tesorería | Controlar los desembolsos de dinero para el pago de nómina, organismos de control, proveedores locales y del exterior | Involucra a las áreas de Contabilidad, Tesorería y Recursos Humanos. Registro adecuado de las transacciones y documentos de respaldo | Control de Bancos | Tener un control adecuado de los débitos y créditos de las cuentas bancarias. | Control de Bancos | Apoyo | Semanal/quincenal/ mensual | SI |
| Gestión Recursos financieros | Contabilidad y Tesorería | Verifiar que las operaciones financieras registradas en los estados de cuenta correspondan a los registrados en la contabilidad | El área contable se encarga de resgistrar los movimientos de cada cuenta bancaria de la compañía y obtener los saldos correctos en bancos | Conciliación Bancaria | Realizar la conciliación y tener un control de débitos, créditos, cheques en giro, depósitos en trásito realizados cuenta. | Conciliación bancaria | Apoyo | Mensual | SI |
| Gestión Recursos financieros | Compras | Definir los pasos necesarios para el correcto registro, control y resguardo de los Activos Fijos, con el objeto de mantener permanentemente actualizado el inventario del activo fijo. | El uso de este manual es de carácter obligatorio | Adquisición de activos fijos | Delinear las actividades y autorizaciones para compras de activos. | Recepción, registro y resguardo de activos fijos. | Apoyo | Diario | SI |
| Gestión Recursos financieros | Contabilidad | Establecer los criterios de valuación de los bienes inmuebles, equipos, maquinaria, vehículos y demás activos de la Compañía, para su correcto registro y control | La vida útil de un bien inmueble se establecerá de acuerdo a las normas generales de contabilidad, dictadas para el Ecuador y serán revisadas periódicamente. | Contabilización y depreciación de activos fijos | Registrar adecuadamente los activos y su depreciación | Contabilización y depreciación de activos fijos | Apoyo | Mensual | SI |
| Gestión Recursos financieros | Contabilidad | Verificar físicamente los bienes, a una fecha determinada, con el fin de asegurar su existencia real y determinar los ajustes necesarios, según sea el caso. | Se hará una toma física de anual | Toma física de del inventario de Activos Fijos | Verificar los activos de la compañía a una fecha determinada | Toma física del inventario de activos fijos | Apoyo | Anual | SI |
| Gestión Recursos financieros | Contabilidad | | | | | | | | |
| Gestión Recursos financieros | Contabilidad | Registrar de manera diaria las diferentes transacciones en el módulo de contabilidad, mantener registros actualizados | Contabilización a través de diarios en el sistema | Contabilización de Diarios | Registro de transacciones diario | Contabilización de Diarios | Apoyo | Diaria | NO |
| Gestión Recursos financieros | Tesorería/ Recursos Humanos | Establecer procedimientos de control para asegurar el pago oportuno de nómina. | El proceso involucra la revisión del calendario de cierre de nómina y revisión de rol para el pago de las remuneraciones al personal y termina con la transferencia bancaria y con la conciliación de partidas contables. | Pago de Nómina | Realizar los pagos de manera oportuna | Control para el proceso y pago de nómina | Apoyo | Quincenal | SI |
| Gestión Recursos financieros | Contabilidad | Revisión y Emisión de Balances | Este procedimiento comprende la revisión mensual de cada una de las cuentas de Balance General. | Emisión Balances | Obtener información contable razonable | Revisión y Emisión de Balances | Apoyo | Mensual | SI |
| Gestión Recursos financieros | Tesorería y pagos | Establecer un procedimiento que permita ordenar, controlar y cumplir con el calendario de cierre contable | Comprende todos los procesos y registros de información financiera y contable realizados en la compañía. | Reportes de Cierre Contable Mensual | Preparar reportes mensuales a Casa Matriz | Reportes de Cierre Contable Mensual | Apoyo | Mensual | SI |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestión Recursos financieros | Compras | Optimizar el proceso de compras originadas en cada una de las áreas, procesar adecuadamente órdenes de compra de bienes y/o servicios hasta la recepción de las mismas. | Este procedimiento se aplica a todas las solicitudes de compra de bienes y servicios realizadas | Ordenes de compra de bienes y servicios | Receptar y gestionar adecuadamente los bienes y servicios de la Organización. | Control compras locales | Apoyo | Diario | SI |
| Gestión Recursos financieros | Compras | Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso de solicitudes de compras originadas en cada una de las áreas; así como, aquellas órdenes de compra de bienes y/o servicios hasta la recepción de las mismas. | Este procedimiento se aplica a todas las solicitudes de compra de bienes y servicios de la compañía | Gestión de compra | Alinear los procesos de compra de la Empresa. | Control compras | Apoyo | Diario | SI |
| Gestión Recursos financieros | Compras | Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso de elaboración de contratos originados en gestión de compras. | Este procedimiento se aplica a todas las solicitudes de compra de bienes y servicios realizadas. | Elaboración de contratos | Seguir los pasos para la elaboración y autorización de contratos. | Elaboración de contratos | Apoyo | Diario | SI |
| Gestión Recursos financieros | Compras | Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso en la recepción de bienes y servicios originados en gestión de compras. | Este procedimiento se aplica a todas las recepciones de bienes y servicios realizadas. | Recepción de Bienes/ Servicios | Procesar de manera adecuada la recepción de Bienes y/o Servicios | Recepción de bienes y servicios. | Apoyo | Diario | SI |
| Gestión Recursos financieros | Compras/ Adminsitración | Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso de recepción de facturas de bienes y servicios originados en gestión de compras. | Este procedimiento se aplica a todas las recepciones de facturas de bienes y servicios. | Recepción de facturas | revisar que las validaciones y recepción de bienes se encuentren alineados con los datos de las facturas. | Recepción de facturas | Apoyo | Diario | SI |
| Gestión Recursos financieros | Contabilidad/ Tesorería | Establecer un procedimiento que permita generar de manera rápida la emisión de Comprobantes de Retención y agilitar el proceso de entrega, cumpliendo con lo establecido por el SRI. | Comprende el registro de todas las facturas en el módulo de Cuentas por Pagar realizadas dentro del mes. | Generación comprobantes de retención de manera rápida | Desarrollar un proceso eficiente en la generación de comprobantes de retención y cumplir con los dispuesto por el SRI. | Generación comprobantes de retención | Apoyo | Diario | NO |
| Gestión Recursos financieros | Contabilidad/ Tesorería | Establecer procedimientos apropiados de aprobación, presentación de reembolsos y monitoreo de gastos a empleados. | Se entregará anticipos temporales para gastos al personal para curir los siguientes conceptos: movilización (taxis), alimentación, hospedaje, almuerzos y cenas de trabajo, llamadas telefónicas y todos aquellos gastos que tengan relación directa con la operación de la compañía. | Reembolso gastos empleados | Regular el proceso de reembolso de gastos a empleados. | Reembolso gastos empleados | Apoyo | Semanal | NO |
| Gestión Recursos financieros | Tesorería / Recursos Humanos | Pago oprtuno de Nómina | Comprende todo el proceso para generar la nómina mensual, la revisión contable, el pago y la entrega de roles de pago a cada empleado. | Pago nómina | Proceso efectivo de nómina y pago oportuno | Pago nómina | Apoyo | Mensual | SI |
| Gestión Recursos financieros | Tesorería / Contabilidad | Establecer un proceso para el control y pago oportuno de impuestos al Sistema de Rentas Internas (SRI). | Este procedimiento se aplica a los impuestos generados por retenciones de IVA y de RENTA de las adquisiciones que efectúa la compañía. | Pago de impuesto a la renta | Asegurar el proceso y pago oportuno de impuestos. | Pago de impuestos y presentación información SRI. | Apoyo | Mensual | SI |
| Gestión Recursos financieros | Tesorería / Contabilidad/ Recursos Humanos | Establecer un proceso para el control y pago oportuno de las Obligaciones Sociales al IESS. | Este procedimiento se aplica a las obligaciones sociales de los empleados que el patrono debe presentar y pagar al IESS. | Declaración de impuestos y pagos | Asegurar el proceso y pago oportuno al IESS | Pago obligaciones sociales al IESS | Apoyo | Mensual | SI |
| Gestión Recursos financieros | Tesorería / Contabilidad | Establecer un proceso para el control de la inversión extranjera en la compañía para la financiación de las operaciones. | Este procedimiento se aplica a la provisión de fondos que envía la Casa Matriz para el desarrollo de actividades del Proyecto | Registro Préstamos del exterior Banco Central del Ecuador | Procesar adecuadamente los préstamos del exterior | Control para inversión extranjera. | Apoyo | Mensual | SI |
| Gestión Recursos financieros | Contabilidad | Establecer un procedimiento para la elaboración del Presupuesto Anual de la compañía y su adecuado control | Este procedimiento se aplica a cada una de las áreas de la compañía | Control de presupuesto | Mantener una herramienta que genere un presupuesto ajustado a la realidad de la Organización. | Elaboración del presupuesto anual. | Apoyo | Anual | SI |

En la Compañía es responsable de las actividades financieras, de contabilidad, compras, tesorería y presupuesto cuyo objetivo es apoyar en el desarrollo adecuado del proceso operativo.

Desarrollar actividades necesarias para el registro y control de activos, pasivos, ingresos y gastos con la finalidad de contar con información oportuna y confiable para la elaboración de estados financieros.

Contar con un control adecuado del presupuesto y lograr su cumplimiento.

Administrar adecuadamente los contratos con proveedores y ejecutar de manera adecuada el proceso instaurado para los mismos.

El mapa de procesos para el área Financiero - Administrativa, es el siguiente:

Procesos estratégicos: Están enfocados al cumplimiento de objetivos financieros de la Compañía, el registro y control contable, y brindar la información oportuna a la Administración.

Procesos claves: Consisten en generar valor para los servicios que brinda el área tanto para el cliente interno y externo, procesos de cumplimiento para pagos de proveedores y Entidades de control, registro de información de acuerdo a normativas.

Procesos internos de soporte: El apoyo en la Organización mediante la recepción y entrega de información oportuna, la gestión de compras y pagos a proveedores.

## PROCESOS ESTRATEGICOS

- Cumplimiento de los objetivos financieros de la Compañía.
- Gestionar el sistema de información contable.
- Entregar información oportuna a la administración para la toma de desiones.

## PROCESOS CLAVE

- Registrar la información cumpliendo con las normativas contables y tributarias emitidas por los
- Pagos oportunos de obligaciones a Entidades de Control.
- Seguimiento y control de presupuesto de cada área.
- Emisión de Estados Financieros de acuerdo a la planificación periodica de cierre, establecido por la matriz.

## PROCESOS INTERNOS DE SOPORTE

- Recepción y entrega de información a clientes internos y externos.
- Gestión y pago de nómina.
- Gestión de compras

## PROCESOS EXTERNO DE SOPORTE

- Proveedores .

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.3 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE CAJA** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Caja chica | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:** Controlar los egresos de efectivo que actualmente realiza la Empresa para gastos menores no previsibles, que no se encuentran dentro del proceso habitual de adquisiciones.

2. **ALCANCE:** Los desembolsos de efectivo efectuados a través de caja chica cumplan con la política, autorizaciones y limitaciones.

3. **INFORMACION GENERAL:**

Un adecuado control interno sobre el efectivo en Caja consiste en lo siguiente:

- Separar las funciones referentes al manejo de dinero y al registro del mismo en los libros contables. Es decir que el cajero no debe tener en ningún caso acceso a libros contables y el personal de contabilidad no debe tener acceso a la caja.

- Separar las funciones de recibir dinero, de la de desembolsar dinero. Esto quiere decir que la persona encargada del manejo de los ingresos no puede ser la misma que efectúe desembolsos de Caja.

- Ser enfáticos en que el dinero que se mantiene en Caja debe en todo momento permanecer bajo llave.

- Realizar depósitos diarios sobre los ingresos a Caja.

4. **RESPONSABILIDADES:**

**Gerente Financiero:**

- El Gerente de Contabilidad o de Finanzas delegará la responsabilidad del manejo de Caja tanto para los ingresos como para los desembolsos que se requieran efectuar.

- El monto que reciba el responsable de la Caja será fijado como política de la Empresa.

El efectivo se obtendrá a través de la emisión de un cheque a nombre del responsable quien se encargará de efectivizarlo y mantener bajo llave el dinero.

- Todos los desembolsos efectuados a través de Caja serán autorizados por la persona responsable y debidamente justificados a través de documentos.
- Los documentos o justificantes que den lugar a una transacción deberán ser cancelados cada día a fin de evitar confusiones como reutilizaciones o pérdidas de documentos.
- Se efectuarán arqueos del efectivo sin previo aviso con el objeto de mantener un control continuo de los fondos.

**5. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

**3.6.3.1 Crear o cerrar un Fondo de Caja Chica**

Cuando se requiera abrir un fondo de caja chica o incrementar el monto, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

El gerente o supervisor departamental prepara un memo al Gerente Financiero estableciendo:

a) El monto requerido

b) Una justificación valedera del por qué el fondo debe ser creado o incrementado, cerrado adjuntando la “Autorización para establecer Caja Chica”.

c) Una descripción detallada de los conceptos que serán pagados con el fondo.

d) Monto estimado a ser utilizado conforme al presupuesto.

e) Nombre del Custodio del fondo

- El Gerente Financiero revisará y evaluará el requerimiento. Si este requerimiento es aprobado, se remitirá al Departamento de Cuentas por Pagar para emitir una requisición del cheque y preparar el cheque para entregar el fondo inicial.
- El custodio del fondo es responsable por el manejo del dinero asignado.
- El custodio mantendrá los fondos en una caja de seguridad o donde esté restringido el acceso únicamente al custodio del fondo y operará el mismo de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- El custodio debe preparar un reembolso de caja chica indicando que el fondo requiere ser cerrado o reducido. Debe entregar los respaldos y cualquier remanente en efectivo al Contador General, quien a su vez, verificará la documentación correspondiente y retornará los fondos a cuentas por pagar para la preparación de recibos de caja y el depósito respectivo en la cuenta Aurelian Ecuador S.A.

**3.6.3.2 Transferencias de fondos entre custodios**

- El Gerente Departamental debe informar al Gerente Financiero la razón para el cambio y un arqueo debe ser realizado.
- El formulario para Arqueo de Caja Chica debe ser debidamente firmado por el custodio, por el representante de Contabilidad y aprobado por la Gerencia Financiera.
- El nuevo custodio recibe el fondo y firma la declaración de transferencia de

custodios sobre fondos de caja chica y la declaración de responsabilidad por fondos de caja chica para establecer la conformidad de la recepción de los fondos y los documentos soporte.

**3.6.3.3 Operación**

**3.6.3.3.1** Desembolsos

- Los desembolsos deben ser aprobados por los Supervisores o Gerentes Departamentales, usando el comprobante secuencial de caja chica.
- El límite de desembolsos individuales no debe exceder de US$ 100,00 (CIEN DOLARES CON 00/100). Desembolsos superiores a este valor deben ser pagados a través de cheque
- Todos los recibos que respaldan desembolsos de Caja Chica deben ser documentos originales a nombre de Aurelian Ecuador S.A., RUC o Cédula de Identidad, número de factura, monto, descripción de servicios y bienes, IVA y el valor a pagar.

**3.6.3.3.2** Limitaciones

- Factura de proveedores recurrentes NO deben ser pagadas a través de caja chica, sino a través de Cuentas por Pagar para efectos de retención e impuestos.
- Bajo ningún concepto los Servicios Profesionales deben ser pagados a través de Caja Chica.
- Los Reportes de gastos de Empleados no pueden ser pagados a través de caja Chica.
- La división de un gasto en múltiples pagos para evadir los límites de Caja Chica no son permitidos.
- Los fondos de Caja Chica no deben ser utilizados para préstamos personales del custodio y los fondos personales del custodio deben ser separados de los fondos de caja chica.
- El fondo no debe ser utilizado para cambiar cheques personales de empleados.

- Los recibos provisionales no podrán permanecer por más de cinco días laborables.
- Los recibos no deben estar a nombre del custodio.
- Se deberá preparar la retención en la fuente de aquellos pagos que superen los US$ 50.00 (CINCUENTA DOLARES CON 00/100), y se debe revisar que las facturas cumplan con todos los requisitos exigidos por el SRI.
- No se deben efectuar retenciones en la fuente cuando se efectúen pagos a entidades del Sector Público y fundacuibes sin fines de lucro.

**3.6.3.3.3** Reembolsos

El custodio debe preparar reembolsos periódicos del fondo de Caja Chica. Estos deben ser realizados toda vez que el fondo haya sido utilizado en un 50% o por lo menos una vez por mes, así no haya alcanzado el 50%.

El reporte que ha preparan el Custodio debe contener:

1. Período de desembolso
2. Número de Comprobante de Caja Chica
3. Fecha del desembolso
4. Nombre de la persona o compañía
5. Descripción de la compra o servicio
6. Codificación contable (será proporcionado por el departamento de Contabilidad)
7. Monto gastado
8. Monto de la retención en la fuente (de ser el caso)
9. Monto a ser reembolsado
10. Firma del custodio, Firma de revisión de la Gerencia Financiera y Firma de Aprobación de la Presidencia o Gerencia General.

Sin las firmas correspondientes de revisión por parte de la Presidencia y Aprobación por parte de la Gerencia General, no se pueden emitir los cheques de reembolso de gastos de Caja Chica.

**3.6.3.3.4** Arqueo de caja chica

Todo fondo de Caja Chica está sujeto a un arqueo sorpresivo por parte del Departamento Financiero. El Contador preparará un reporte de Arqueo de Caja Chica estableciendo las novedades de dicho arqueo. Este reporte será aprobado por el Gerente Financiero.

En el caso de la detección de un sobrante o faltante realizado por el contador designado para efectuar el arqueo, éste deberá reportar inmediatamente al Gerente Financiero, quien determinará las acciones a tomar. Los formatos de reembolso y arqueo se encuentran descritos en los anexos.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Elaboración de Reportes Cierre Mensual | **Página:** 3 DE 3 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.4 PROCEDIMIENTO CONTROL DE BANCOS** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Control de Bancos | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:** Mantener un control adecuado de los desembolsos que realiza la compañía para el pago de Nómina, pago a organismos de control, pago aproveedores locales y del exterior.

2. **ALCANCE:**

- Segregar funciones de las personas encargadas de cobros o pagos de aquellas responsables de los registros, conciliaciones, nóminas, etc.
- Este procedimiento involucra a las áreas de Contabilidad, Compras, Recursos Humanos, Tesorería.
- Se dejará constancia por escrito de los procesos a seguir en el manejo de bancos referente a:

a) Autorizaciones en el uso y apertura de cuentas
b) Selección de políticas de inversión y fuentes de financiamiento
c) Supervisión de transacciones de cuentas por pagar.

3. **INFORMACION GENERAL:**

- Mantener independencia en el manejo de la chequera o acceso a pagos vía transferencia electrónica del registro contable de los mismos.
- Empleo de técnicas apropiadas para evitar omisiones y errores a través del uso de conciliaciones bancarias, confirmaciones de terceros y verificación permanente de la documentación que sustenta un pago.

4. **RESPONSABILIDADES:**

**Gerente Financiero y Contador:**

- Los pagos al exterior se debitan una vez autorizados y se los efectúa mediante transferencia bancaria por medio de carta o por cash management.
- En el caso de las operaciones en moneda extranjera, los pagos efectuados deben corresponder con los conceptos y los montos aprobados en los

presupuestos correspondientes.

- Una vez que alguna de las personas autorizadas para efectuar consultas, cargas de cash management o aprobar transferencias se haya desvinculado de la compañía deberá ser notificado de inmediato a la institución financiera para desautorizar a dicha persona al acceso de los movimientos de la empresa.
- Las transacciones deben registrarse en el período al que corresponda y ser adecuadamente asignados a las cuentas de gastos o ingresos.

**5. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- El analista contable solicita al Banco el estado bancario o se obtiene a través de la página web.
- Se verifica ingresos pendientes del mes anterior.
- Comparar débito o crédito del estado de cuenta
- Registrar notas de débito y crédito
- Ingresar saldos en conciliación bancaria

- Cuando los pagos a proveedores se realicen por transferencia bancaria el Contador o el Gerente de Finanzas se asegurará de que el monto, número de cuenta y banco al que va dirigido el pago sean los correctos, y aprobarán la carga respectiva para el pago a través del sistema cash management.
- El Gerente de Finanzas, revisará los montos a pagar que sean superiores a los los $ 10.000 usd y el Contador revisara los pagos menores a los $10.000 usd.

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.5 PROCEDIMIENTO CONCILIACION BANCARIA** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Conciliación Bancaria | **Página:** 1 DE 3 |

| FINANZAS |
| --- |
| PROCEDIMIENTO CONCILIACION BANCARIA |

1. **OBJETIVO:** Verificar que las operaciones financieras registradas en el estado bancario correspondan a las registradas en la contabilidad y el saldo contable de bancos sea correcto.

2. **ALCANCE:** Este procedimiento consiste en la comparación de los registros de las operaciones bancarias y los movimientos registrados en los bancos que se reflejan en los estados bancarios.

3. **INFORMACION GENERAL:** La conciliación consiste en verificar la igualdad de los registros contables y los movimientos del estado bancario, es una herramienta de control que nos ayuda a determinar diferencias y obtener saldos contables exactos.

   Es común que los saldos del estado bancario no coincidan con los de los libros contables, a continuación podemos detallar algunas razones:

   - Cheques pendientes de cobro por parte de los beneficiarios
   - Depósitos en tránsito
   - Errores numéricos u omisiones por parte de la empresa
   - Cheques devueltos por falta de fondos o por otro motivo
   - Cargos bancarios por manejo de cuenta, intereses, comisiones , impuestos
   - Abonos realizados por el banco por concepto de intereses, cobros realizados en su nombre o por cualquier otro concepto
   - Errores por parte del banco

## 4. RESPONSABILIDADES:

**Contador General:** Revisará y aprobará cada mes la conciliación bancaria preparada por el analista contable, verificará la exactitud de los saldos contables con los saldos de los estados bancarios.

**Analista Contable:** Se encargará de la elaboración de la conciliación bancaria de los diferentes bancos de la compañía, revisará a detalle la información de los registros contables y el detalle de movimientos del estado bancario, realizará la comparación respectiva y determinará los ajustes a realizar, los cheques en giro para obtener el saldo correcto en bancos.

Adjuntará para las firmas de aprobación al formato de conciliación bancaria el mayor contable, el detalle del estado bancario, la secuencia de cheques, los cheques en giro.

| FINANZAS | | |
|---|---|---|
| PROCEDIMIENTO CONCILIACION BANCARIA | | |

**5. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- Se generan los mayores contables de las diferentes cuentas
- bancarias
- Se generan el archivo en Excel del estado bancario (vía web)
- Se verifica la secuencia de cheques emitidos en el mes y se compara con los cheques ya cobrados en el banco para determinar los cheques en giro
- Se coteja los registros contables con los movimientos del estado bancario
- Se determinan y analizan las diferencias encontradas entre el saldo contable y el estado bancario
- Se adjunta la documentación soporte al formato de conciliación, mayor contable, detalle del movimiento del estado bancario, la comparación de cheques y el detalle de los cheques en giro.
- Se imprime el formato de conciliación de los diferentes bancos para revisión y aprobación del Contador.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Conciliación Bancaria | **Página:** 3 DE 3 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.6 PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCION, REGISTRO Y RESGUARDO DE ACTIVOS FIJOS** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DELPROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Recepción, Registro y resguardo de activos fijos | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:** Definir los pasos necesarios para el correcto registro, control y resguardo de los Activos Fijos, con el objeto de mantener permanentemente actualizado el inventario del activo fijo.

2. **ALCANCE:**
   - La adquisición de activos fijos deberá seguir el mismo procedimiento que se utiliza y describe en párrafos posteriores para compras locales.
   - La adquisición de Activos Fijos se lo realizará de acuerdo a las necesidades de la compañía cumpliendo con la política de adquisición de activos.

3. **INFORMACION GENERAL:**

   - Para considerar un bien como activo fijo es necesario tomar en cuenta su monto (superior a $ 10.000,00 USD), y su vida útil caso contrario se lo manejará como gasto.

   - Todas las personas de la compañía pueden hacer solicitud de requerimiento de activos. En el caso de Equipos de Cómputo las solicitudes deben realizarse a través del departamento de IT quienes valoraran la necesidad para la adquisición de este tipo de equipos.

   - Cualquier activo fijo se comprará después de considerar al menos tres cotizaciones de proveedores establecidos en lista de calificación de proveedores y deberá incluir vigencia, tiempo de entrega, garantía, condiciones de pago, soporte técnico y los demás elementos necesarios.

4. **RESPONSABILIDADES:**
   - Los responsables de su aplicación serán en primer l los Jefes de

área, y en segundo lugar todos los funcionarios bajo los cuáles este en custodia y uso.

**Gerente Financiero y Contador:**

- Serán los responsables por la contabilización adecuada, control, bajas de los activos fijos que la Compañía adquiera o mantenga.

**5. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- Después de revisar las cotizaciones la persona encargada de efectuar las compras deberá realizar una ORDEN de compra de activos fijos que estará aprobada por el Gerente de Área respectiva.
- Las áreas usuarias determinarán el lugar de ubicación del activo bajo el cual se mantendrá un control a través del software de Activos Fijos SOLUCIONES PRACTICAS.

Este software nos emite un reporte con el movimiento de los activos fijos.

- En caso de que el activo sea entregado en forma parcial, el proveedor deberá facturar los bienes según se vayan entregando a la compañía.
- La persona encargada del control de activos elaborará un acta de entrega recepción y la entregará a las personas bajo las cuales estará el activo (custodio) estas serán responsables de su buen uso y tendrán la obligación en el caso de desvincularse de la empresa de entregar el bien tal como se lo asignó.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Recepción, Registro y resguardo de activos fijos | **Página:** 3 DE 3 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.7 PROCEDIMIENTO PARA LA CONTABILIZACION Y DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS.** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Contabilización y depreciación de activos fijos | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:** Establecer los criterios de valuación de los bienes inmuebles, equipos, maquinaria y demás activos de la Compañía, aportando de esta forma a la correcta contabilización y presentación razonable de estados financieros.

2. **ALCANCE:**
   - La vida útil de un bien inmueble se establecerá de acuerdo a las normas generales de contabilidad, dictadas para el Ecuador y serán revisadas periódicamente.
   - Cuando existan reparaciones o mantenimiento de los equipos se revisará su revalorización y tiempo de depreciación.
   - Un inmueble, maquinaria u otro activo será retirado de la contabilización cuando éste sea dado de baja.

3. **INFORMACION GENERAL:**

   - El Contador se encargará de realizar el análisis del movimiento del activo sea por adiciones, bajas, traspasos, etc.
   - El Contador General designará a una de las personas de contabilidad el manejo del Software SOLUCIONES PRÁCTICAS para que lleve el control de los bienes, el mismo que ingresará ya sea al final de cada mes o según se vaya registrando en la contabilidad aquellos bienes que se han considerado como activos, tomando en cuenta todas sus características y la ubicación que estos tendrán, sea en Campo o Quito.

4. **RESPONSABILIDADES:**
   - El Contador se encargará de mantener al día el control de los activos fijos, y de direccionar a los analistas el manejo del software y distribución del control

   **Gerente Financiero y Contador:**
   - Revisará que el Contador tenga todo al día.

**5. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- El Contador Se encargará de mantenerlo al día y acompañará al control de estos bienes una copia de la factura que posteriormente servirá para la respectiva codificación de barras y para poder asegurarlos.
- La persona encargada del manejo del software SOLUCIONES PRÁCTICAS estará en la obligación de proporcionar el reporte con valor de la depreciación correspondiente a cada activo al Contador General quien a su vez deberá controlar y revisar el manejo del mismo.
- El Método de Depreciación que utilizará el personal contable será el Método Legal o de Línea recta que es uno de los métodos más simples y más ampliamente utilizados, sin embargo será necesario efectuar un análisis de los activos disponibles y futuros respecto del año de vida útil pues no es lo mismo depreciar un activo fijo de Quito que uno de Campo, lógicamente el de Campamento tiene mayores posibilidades de depreciarse con mayor rapidez que los de Quito. En el caso de determinar que los años de vida útil de un activo son menores que el que estable la ley, la compañía deberá solicitar autorización a la Servicio de Rentas Internas para efectuar una depreciación acelerada de los mismos.
- El cálculo de la depreciación a través del método de línea recta consiste en deducir del costo del activo el valor residual o valor de salvamento y dividirlo por los años de vida útil del activo.

$$\textbf{Depreciación=}\ \frac{\text{Costo Histórico} - \text{Valor residual}}{\text{Años vida útil}}$$

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Contabilización y depreciación de activos fijos. | **Página:** 3 DE 3 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.8 PROCEDIMIENTOS PARA LA TOMA FÍSICA DEL INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS.** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Toma física de inventario de activos fijos. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:** Verificar físicamente los bienes, a una fecha determinada, con el fin de asegurar su existencia real. Esto permite contrastar los resultados obtenidos con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pudieran existir, y proceder a realizar los ajustes necesarios, según sea el caso.

2. **ALCANCE:**
   Al menos una vez al año se deberá realizar la constatación física de activos fijos de la empresa, en la que intervendrá personal independiente de las funciones de registro, autorización y custodia, de tal manera que se pueda mantener actualizados en forma permanente los inventarios de activos fijos, confirmar la ubicación, existencia real de los bienes y una lista actualizada de los responsables de su tenencia y conservación y conciliar los saldos físicos con los contables.

3. **INFORMACION GENERAL:**
   - La toma del inventario deberá considerar, además de la comprobación de la presencia física, su estado de conservación y condiciones de utilización y de seguridad.
   - Para la realización del Inventario, deberá disponerse de un plan de acción específico, condiciones de trabajo adecuado e información base para verificar su existencia y condición. Para lo cual se requiere:

4. **RESPONSABILIDADES:**

El Contador se encargará de mantener al día el control de los activos fijos, y de supervisar la toma física de inventarios.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- Establecer un cronograma de trabajo en el cual se especifiquen las fechas y

horarios en los cuales se hará el conteo físico por áreas y el personal (propio y/o contratado) a cargo del mismo.

- Suspender temporalmente la movilización interna de equipos. Las excepciones deben ser tratadas de manera especial.
- Si en la toma de inventario se presentan activos que no están debidamente etiquetados con el código correspondiente, se procederá a colocar una etiqueta temporal hasta que se asigne su etiqueta de identificación permanente. Esta etiqueta contendrá el código (numérico o alfanumérico) mediante el cual se identifica el respectivo activo en el Módulo de Activos Fijos SOLUCIONES PRÁCTICAS. Dicha etiqueta deberá ser de un material resistente a las condiciones ambientales, preferiblemente de metal.
- Una vez que se haya terminado el conteo físico de cada activo se conciliará con las cifras reflejadas en los libros contables (Módulo de Activos Fijos SOLUCIONES PRÁCTICAS). En caso de que exista alguna diferencia, sobrante o faltante, se hará una nueva verificación y si dicha diferencia se ratifica, se procederá de la siguiente manera:

    a. En el caso de faltantes o sobrantes se procederá a determinar las causas que originaron el faltante y se reflejará en el informe para que se proceda con los ajustes respectivos por parte del departamento de Contabilidad y Finanzas.
    b. En el caso de sobrantes se procederá a determinar cuál es la procedencia de los mismos y se reflejará en el informe para que se proceda con los ajustes respectivos por parte del departamento de Contabilidad y Finanzas.

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.9 PROCEDIMIENTO CONTABILIZACION DIARIOS** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:**<br>Contabilización Diarios | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:** Contabilizar diariamente las diferentes transacciones en el módulo de contabilidad, mantener los registros actualizados y contar con información oportuna, verificar la correcta asignación de cuentas contables y centros de costos y la documentación soporte adjunta a cada registro contable.

2. **ALCANCE:** Comprende la contabilización de todas las transacciones registradas en el módulo de contabilidad a través de diarios (JE) por concepto de gastos bancarios, impuesto a la salida de divisas, tipo de cambio, ajustes, depreciaciones, amortizaciones, provisión contable, asientos de nómina, entre otros.

3. **INFORMACION GENERAL:** Existen registros contables que se los debe ingresar todos los meses, para ese tipo de diario se establecen asientos tipo que se van actualizando mensualmente, también es importante indicar que para transacciones extensas que contienen muchas cuentas contables se puede preparar un archivo en Excel e importar la información al sistema.

4. **RESPONSABILIDADES:**

   Contador General: Es responsable por contabilización de las diferentes transacciones registradas en el módulo de contabilidad a través de diarios (JE).

   Analistas Contables: Se encargarán de ingresar al sistema todas las transacciones que serán registradas en el módulo de contabilidad y de adjuntar la documentación soporte necesaria.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- El Contador revisa los diarios ingresados al sistema por el Analista Contable, verifica la documentación soporte

- El Contador revisa cálculos y anexos

- Ingresa al sistema módulo de contabilidad, para verificar las asignaciones contables y montos.
- Procede con la contabilización de cada registro
- Imprime los diarios y sumilla para luego ser archivados

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Contabilización de Diarios | **Página:** 2 DE 3 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.10 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA EL PROCESO Y PAGO DE NÓMINA** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Control para el proceso y pago de nómina. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

   Establecer procedimientos de control para asegurar el pago oportuno y exacto de la remuneración a los trabajadores, empleados y técnicos de la compañía aplicando políticas, leyes y reglamentos vigentes en la ejecución de la nómina.

2. **ALCANCE:**

   El proceso involucra la revisión del calendario de cierre de nómina y revisión de rol para el pago de las remuneraciones al personal y termina con la transferencia bancaria y con la conciliación de partidas contables.

3. **INFORMACION GENERAL:**

   Para la aplicación de este proceso es necesario tomar en cuenta las jornadas de trabajo que realizarán los trabajadores, empleados y técnicos:

1. Quince días de trabajo con quince días de descanso para los Trabajadores de Campo.
2. Catorce días de trabajo y catorce días de descanso para el personal técnico y,
3. De lunes a viernes con fines de semana de descanso para los profesionales y empleados de Administración Quito.

4. **RESPONSABILIDADES:**

   Serán responsables de la aplicación de este procedimiento el Departamento de Contabilidad y Finanzas, el Departamento de Recursos Humanos.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- Recursos Humanos mantendrá un control diario de reportes de novedades de los empleados respecto de horas extras, faltas, calamidades domésticas y atrasos.

- Los días de descanso en el campamento se deberán respetar con obligatoriedad, y para establecer una excepción se requerirá la aprobación escrita del Gerente de Campo y del Gerente de Exploración, la misma que deberá adjuntar un plan de trabajo escrito por parte del trabajador.
- Los trabajos extraordinarios durante los fines de semana para los profesionales y trabajadores de Administración Quito, deberán estar previamente aprobados por el Gerente Departamental o Supervisor inmediato y de igual manera se presentará un plan de trabajo escrito por parte del trabajador.
- El área de Recursos Humanos validará las novedades generadas en los reportes diarios de control y procederá en base a la información que arroje su reporte a la elaboración de la planilla de rol de pagos y beneficios sociales que deberá estar lista cinco días antes de finalizado el mes.
- La nómina preparada por el área de Recursos Humanos deberá someterse al siguiente proceso de control:
- Validación de la planilla de pagos con firma de responsabilidad por parte del Coordinador de Recursos Humanos.
- Revisión con firma de responsabilidad de la exactitud de los cálculos en cuanto a ingresos y descuentos se refiere por parte de la Gerencia Financiera, esto incluye: aportaciones al Seguro Social, Descuento de Impuesto sobre la Renta y cálculo de las provisiones de beneficios sociales, tales como: Décimo tercer sueldo, Décimo Cuarto Sueldo, Fondos de Reserva, Aportes al Seguro Social.
- Aprobación con firma de responsabilidad de la planilla de rol de pagos por parte de la Gerencia de Recursos Humanos y Gerencia Financiera.
- Aprobada la nómina, el Departamento de Contabilidad y Finanzas procederá a efectuar el pago de la planilla vía transferencia bancaria “Cash Management” dos día antes de fin de mes. En este punto es necesario aclarar que el sueldo o salario se lo dividirá en dos pagos mensuales: 1) Con fecha 15 de cada mes un anticipo del 40% del sueldo y 2) Con fecha 30 de cada mes la liquidación del 60% restante del sueldo tomando en cuenta las deducciones de ley.

- El departamento de Recursos Humanos una vez procesado el pago emitirá los comprobantes individuales de pago para los trabajadores y empleados, con la leyenda “confidencial para ser abierto únicamente por el empleado”.
- Hasta el diez de cada mes es responsabilidad de la Compañía, efecturar la liquidación de nómina y emitir la planilla del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la planilla será validada en Recuros Humanos y la revisión y aprobación de pago por parte de la Gerencia Financiera, de la siguiente forma:
    - Revisión por parte del Contador
    - Aprobación por parte de la Gerencia Financiera
    - Registro en el sistema contable por parte del Contador

  El Coordinador de Recursos Humanos mantendrá un detalle mensual de los préstamos otorgados a los empleados, el mismo que debe conciliar con los registros contables y debe llevar las firmas de responsabilidad de elaboración, revisión por parte del Contador y aprobación por parte de la Gerencia Financier. Reporte que debe estar listo hasta el quinto día del mes siguiente.
- De igual forma se mantendrá un reporte de las obligaciones con el Seguro Social, mismo que debe conciliarse con registros contables y llevar firmas de responsabilidad de elaboración, revisión y aprobación. De igual forma debe mantener un reporte de control de cálculo de las retenciones de impuesto a la renta de los empleados y trabajadores, mismo que servirá para declaración mensual de impuestos. Este trabajo se lo hará en coordinación con el Contador.
- Toda la información que involucra el proceso de nómina deberá mantenerse confidencialmente.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Control para el proceso y pago de nómina | **Página: 3** DE 3 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.11 PROCEDIMIENTO REVISION Y EMISION DE BALANCES** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Revisión y emisión de balances. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

Obtener un Balance con las cifras razonables y soportarlas en el análisis de cada cuenta contable, no tener partidas mayores a 90 días.

2. **ALCANCE:**

Este procedimiento comprende la revisión mensual de cada una de las cuentas de Balance General.

3. **INFORMACION GENERAL:**

La compañía no genera ingresos ya que está en etapa de Exploración avanzada, por este motivo solo se cuenta con la emisión del Balance General mensual para revisión.

4. **RESPONSABILIDADES:**

**Contador General:** Es responsable de la emisión y revisión del Balance mensual y que sus cifras sean razonables.
**Gerente de Contabilidad:** Se encargará de la aprobación de los Balances con la validación de la carpeta de Anexos Contables que se prepara cada mes.
**Analistas Contables:** Se encargarán de realizar el análisis de los Cuentas Contables y elaborar los Anexos Contables.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- El Contador emite Balances para realizar una revisión previa de la cifras con los Anexos Contables
- Se verifican los saldos y se procede de ser el caso con ajustes o reclasificaciones de cuenta

- Se prepara la información para el Asiento de Cierre mensual, se genera reporte en DAS (reporteador de JDE) y se cruza la información de cada Unidad de Negocio con el mayor contable
- Se realiza el asiento contable y se envía al Analista COnatble para que sea cargado al Sistema JDE, Módulo GL.
- Se verifican los montos y se procede con la contabilización.
- Se archiva el Diario con la documentación soporte.
- Se comunica a la Matriz que el cierre de GL ha concluido.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Revisión y emisión de balances. | **Página:** 3 DE 3 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.12 PROCEDIMIENTO ELABORACION REPORTES CIERRE MENSUAL** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Elaboración Reportes Cierre Mensual | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:** Establecer un procedimiento que permita ordenar, controlar y cumplir con el calendario de cierre contable, con el propósito de entregar de manera oportuna la información financiera y contable a Casa Matriz.

2. **ALCANCE:** Comprende todos los procesos y registros de información financiera y contable realizados en la compañía.

3. **INFORMACION GENERAL:** Una vez concluido el cierre contable de acuerdo al calendario de cierre mensual enviado por Casa Matriz, se procede a preparar la información e ingresar la información para los reportes enviados a Matriz a través del sistema creado para ello.

4. **RESPONSABILIDADES:**

**Contador General:**

- Determinar e informar mensualmente fechas de cierre contable (módulos de Cuentas por Pagar, Compras y Contabilidad) enviadas por Casa Matriz.

- Procesar los cierres contables, generar y analizar balances mensuales

- Presentar los balances y análisis de cuentas al Gerente de Contabilidad y la Notas explicativas si es el caso.

- Ingresa al sistema de reportes y verifica que la información del balance se cargó correctamente en el sistema.

- Realizar los asientos en el sistema de reportes y documentarlos

para ser contabilizados por el Gerente de Contabilidad

**Gerente de Contabilidad:**

- Será responsable del cumplimiento de este proceso
- Verificará que las cifras del balance emitido localmente y el balance del sistema de reportes sean las correctas
- Contabilizará diarios por ajustes locales o ajustes solicitados por Casa Matriz
- Ingresará la información al sistema para completar las validaciones solicitados por el sistema de reportes

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Elaboración Reportes Cierre Mensual | **Página:** 2 DE 3 |

- Comunicará al grupo encargado de consolidación de información y reportes que el proceso ha concluido bien y que procedan al cierre del sistema de reportes

**5. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- El Contador concluye el cierre contable mensual de acuerdo al calendario establecido por Casa Matriz
- Verifica que la información del balance cargada al sistema de reportes sea correcta
- Ingresa los asientos de ajuste en el sistema y documenta la información para ser revisada por el Gerente de Contabilidad
- El Gerente de Contabilidad contabilizará los diarios por ajustes locales o solicitados por Casa Matriz
- Ingresará al sistema los movimientos en Capitalización. Activos Fijos, Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar.
- El Gerente de Contabilidad procederá con las validaciones que solicita el sistema
- Enviará la información a través del sistema de reportes
- Enviará un e-mail al grupo encargado de consolidación de información y reportes indicando que el proceso está bien y se procesa con el cierre de la información en el sistema de reportes
- Realizará el archivo de la información generada, diarios, reportes de validación de la información y el e-mail de la conclusión del proceso.

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.13 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA COMPRAS LOCALES**<br>**3.6.13.1 Procedimiento de Órdenes de compra de Bienes y Servicios** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Órdenes de compra de bienes y servicios | **Página:** 1 DE 3 |

## 1. OBJETIVO:

Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso de solicitudes de compras originadas en cada una de las áreas; así como, aquellas órdenes de compra de bienes y/o servicios hasta la recepción de las mismas.

## 2. ALCANCE:

Este procedimiento se aplica a todas las solicitudes de compra de bienes y servicios realizadas

## 3. INFORMACION GENERAL:

El requerimiento de las compras de bienes y servicios las realiza cada departamento dependiendo de la necesidad de los mismos y bajo responsabilidad de cada jefe de área.

## 4. RESPONSABILIDADES:

Todo empleado que requerirá alguna adquisición será responsable de la aplicación de este procedimiento.

## 5. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:

### 5.1 Ordenes de compra (OR)

- Todas las solicitudes de compra serán procesadas por las personas designadas de cada área.

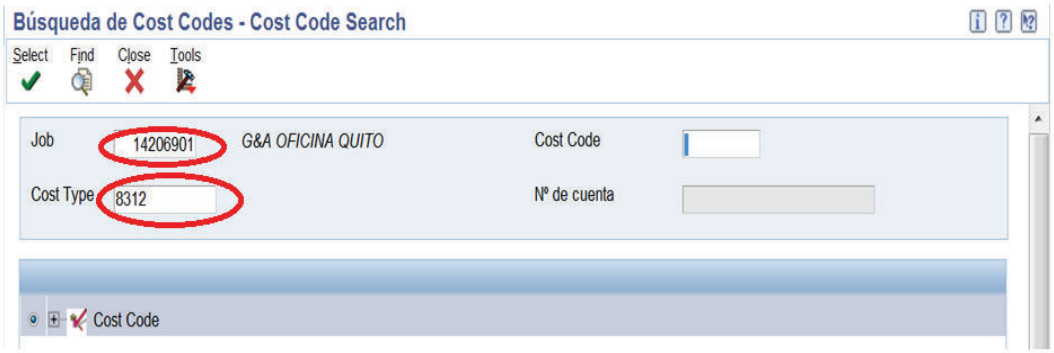
- Los usuarios requisitores sean de Quito o Campo; ingresan las Ordenes al sistema JDE, donde deben seleccionar el ITEM (Asignación de cuenta contable), Unidad de Negocio y Centro de costo, por ejemplo:

Records 1 - 2 Customize Grid

| Orden cambio | Nº de artículo | Cantidad encargada | UM tr | Cantidad sec encargada | UM sec | Costo unitario | Costo total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 000 | ECU0026 | 100.0000 | UN | 1.0000 | % | 12.5000 | 1,250.0 |

- Llenar el detalle de la orden como se muestra.
- ECU0026: determina que es una Renta de Equipos.
- Cantidad Encargada: es la cantidad requerida.
- Costo Unitario: es el costo referencial de lo que podría costar.
- Costo Total: es el resultado (Cantidad Encargada x Costo unitario)

- Descripción: poner el concepto de lo que se va a comprar.
- Nº de cuenta: en el ejemplo vemos que los 4 últimos dìgitos son 0 para esto debemos buscar el Cost Code (centro de costo) y completar el número de cuenta.




- Se apertura la venta que se muestra y debemos ingresar la siguiente información:
- Job: 14206901 (Unidad de Negocio)
- Cost Type: 8312. (Cuebta Contable)

- La persona encargada deberá realizar una revisión preliminar presupuestaria, con la finalidad de determinar si las compras a realizarse están dentro del presupuesto.

- Si producto de la revisión presupuestaria es necesario realizar una reasignación, ésta será comunicada a Finanzas y al área solicitante, con la finalidad de realizarla.

- En caso de que se autorice una reasignación presupuestaria, dicha solicitud será ejecutada por la persona que tiene acceso al sistema, caso contrario se realiza la inclusión de la orden de compra.

**5.2 Aprobación de Requisiciones (OR)**

- Todas las requisiciones ingresadas al sistema serán dirigidas a Contabilidad y Finanzas con la finalidad de verificar que la asignación contable (Unidad de Negocio, Cuenta Contable, Centros de Costos) sea la adecuada.

- Si las asignaciones de las órdenes no son adecuadas, éstas serán rechazadas en el sistema indicando la razón por las cuales no fueron aprobadas, una vez que el usuario requisitor haga el cambio respectivo, notificará a Finanzas para que la orden sea revisada nuevamente y aprobada.

- Se verifican que las órdenes estén dentro del presupuesto asignado a cada área, de no existir ninguna observación éstas serán aprobadas; y pasarán al siguiente nivel de aprobación que es la gerencia de cada área.

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.14 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA COMPRAS LOCALES**<br>**3.6.14.1 Procedimiento de gestión de órdenes de compra** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Gestión de órdenes de compra. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso de gestión de compras originadas en cada una de las áreas.

2. **ALCANCE:**

Este procedimiento se aplica a todas las solicitudes de compra de bienes y servicios realizadas.

3. **INFORMACION GENERAL:**

La gestión de compra será realizada primeramente por cada departamento buscando las necesidades primarias y luego sugiriendo los mejores proveedores en precios y calidad.

4. **RESPONSABILIDADES:**

Todo empleado que requerirá alguna adquisición será responsable de la aplicación de este procedimiento.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

**Gestión de compra**

- El área de Compras recibe las requisiciones de compra aprobadas.
- Se deberá obtener 3 cotizaciones (mínimo 2) de proveedores para establecer la más conveniente referente a precios y calidad de productos.
- Se determina si las compras requieren la realización de contratos, caso contrario se ingresan las respectivas órdenes de compra (OP y OS Sistema JDE).
- En caso de requerir la realización de contrato, este será elaborado por los asesores legales de la Compañía.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Gestión de órdenes de compra. | **Página:** 2 DE 2 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.15 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA COMPRAS LOCALES**<br>**3.6.15.1 Procedimiento de órdenes de compra** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Órdenes de compra. | **Página:** 1 DE 3 |

## 1. OBJETIVO:

Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso de las órdenes de compras originadas en cada una de las áreas.

## 2. ALCANCE:

Este procedimiento se aplica a todas las solicitudes de compra de bienes y servicios realizadas.

## 3. INFORMACION GENERAL:

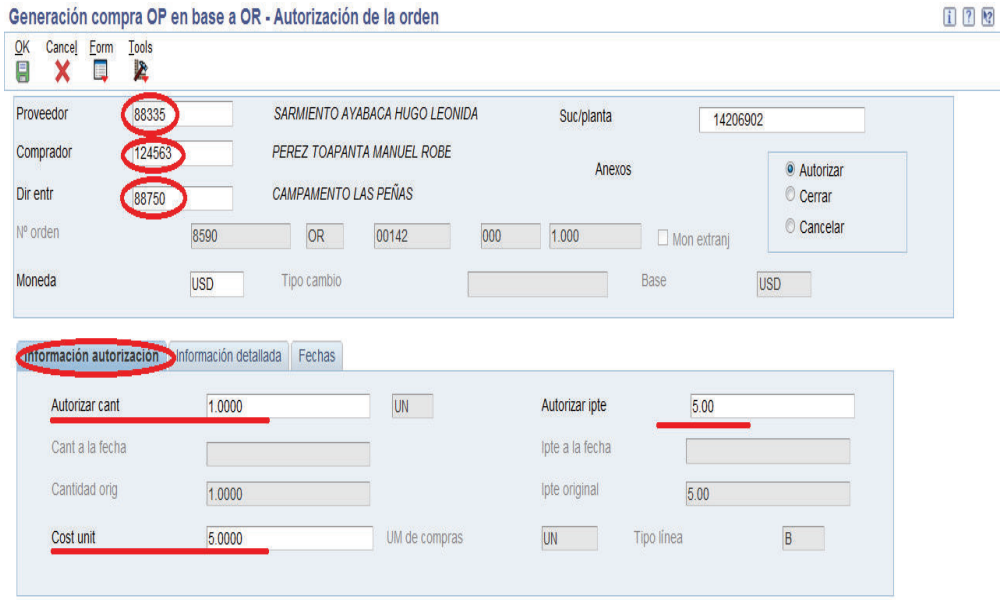
La gestión de compra será realizada primeramente por cada departamento buscando las necesidades primarias y luego sugiriendo los mejores proveedores en precios y calidad.

## 4. RESPONSABILIDADES:

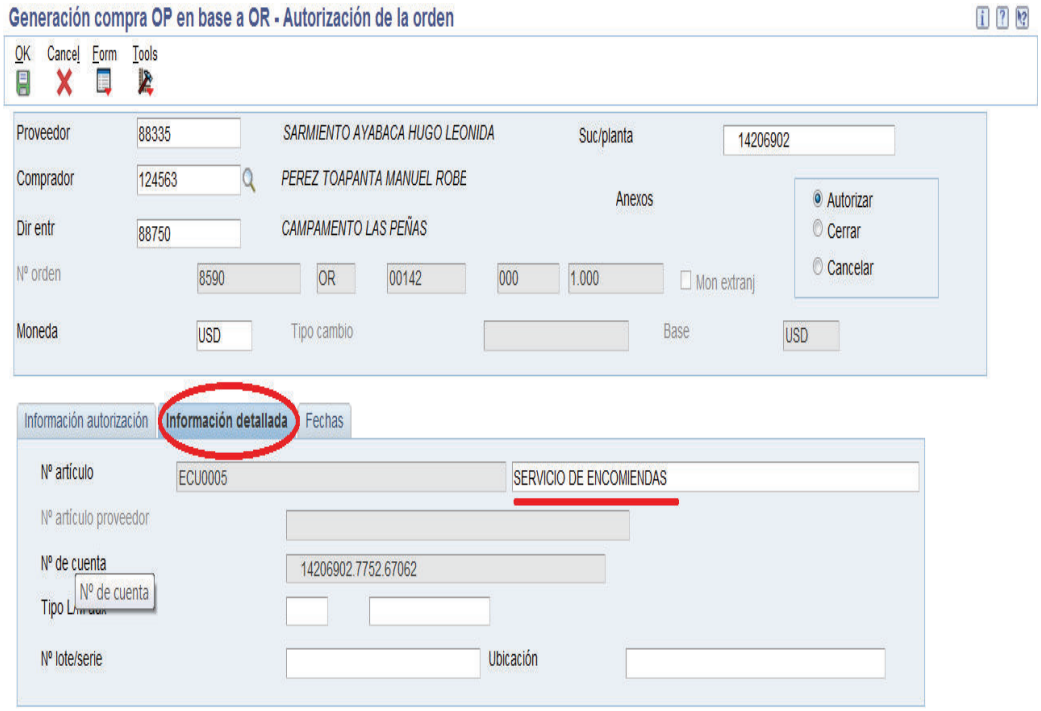
El área de Compras será responsable de la generación de órdenes de bienes y servicios (OP y OS) en el sistema y de la aplicación de este procedimiento.

## 5. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:

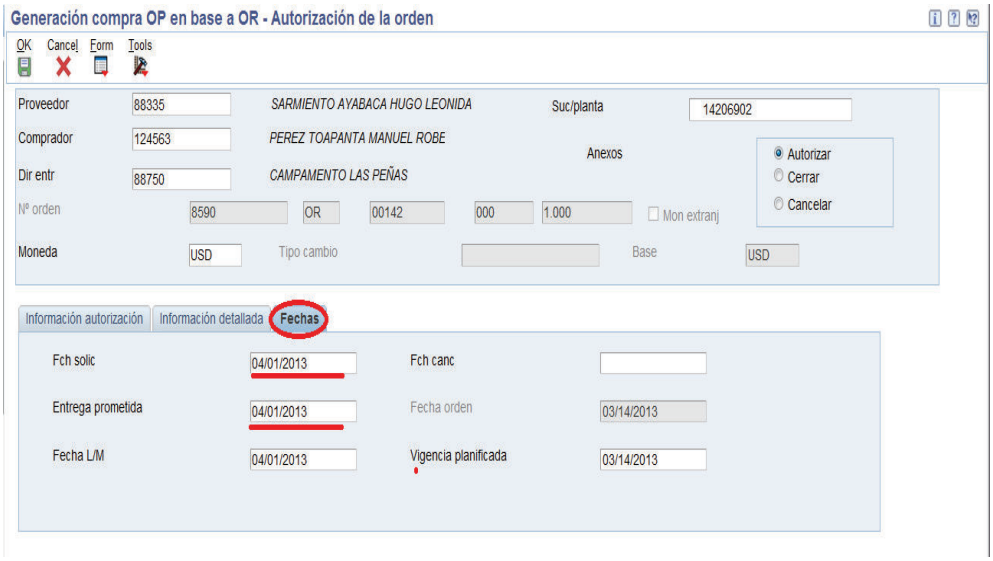
✓ El comprador ingresa al Sistema JDE y selecciona la OR que requiere hacer OP



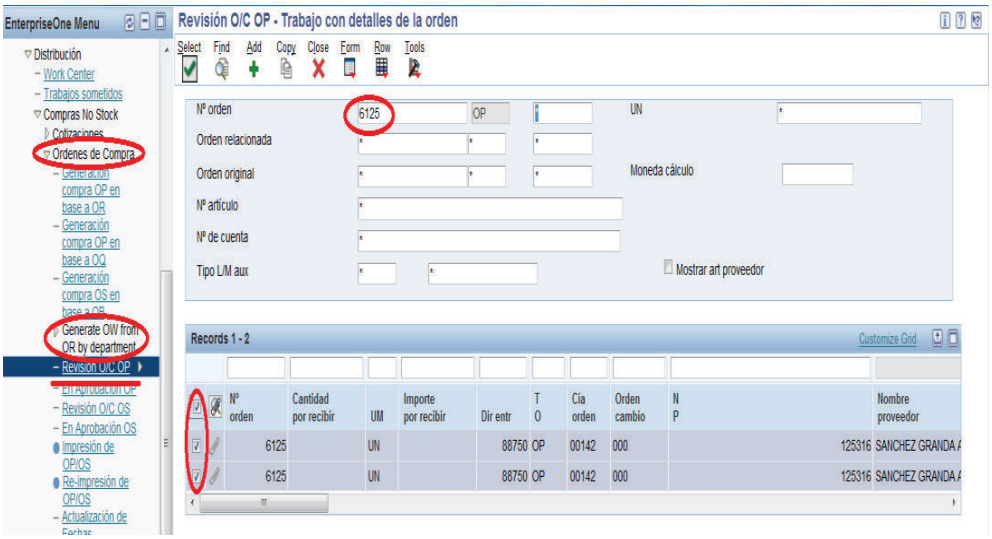

- Se debe ingresar el código del proveedor, código del comprador.
- Se detalla: Cantidad Autorizada, Costo unitario de la mercadería y el total de la compra por línea.



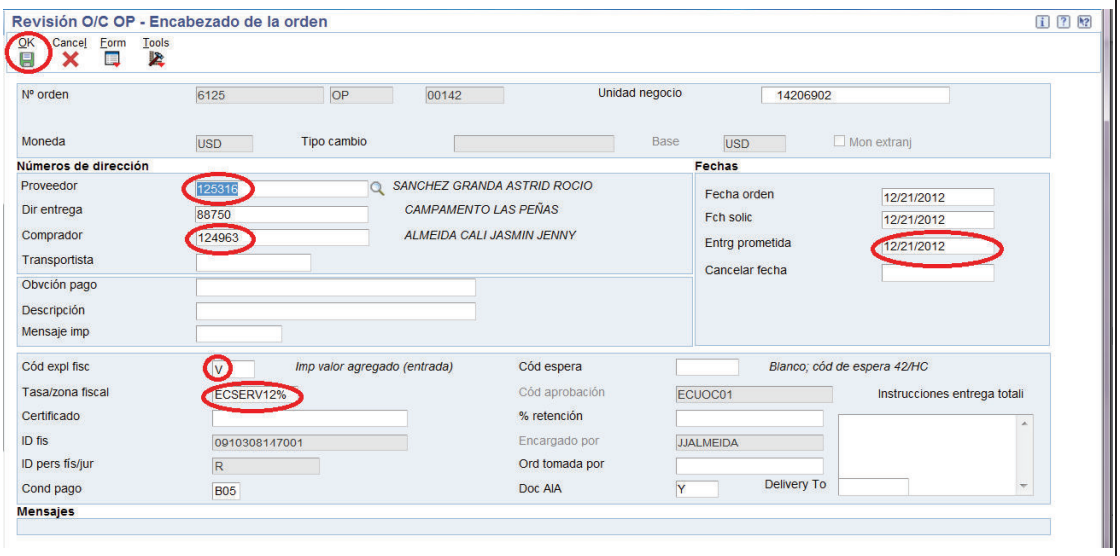
- Se verifica el detalle de lo que se va a comprar.



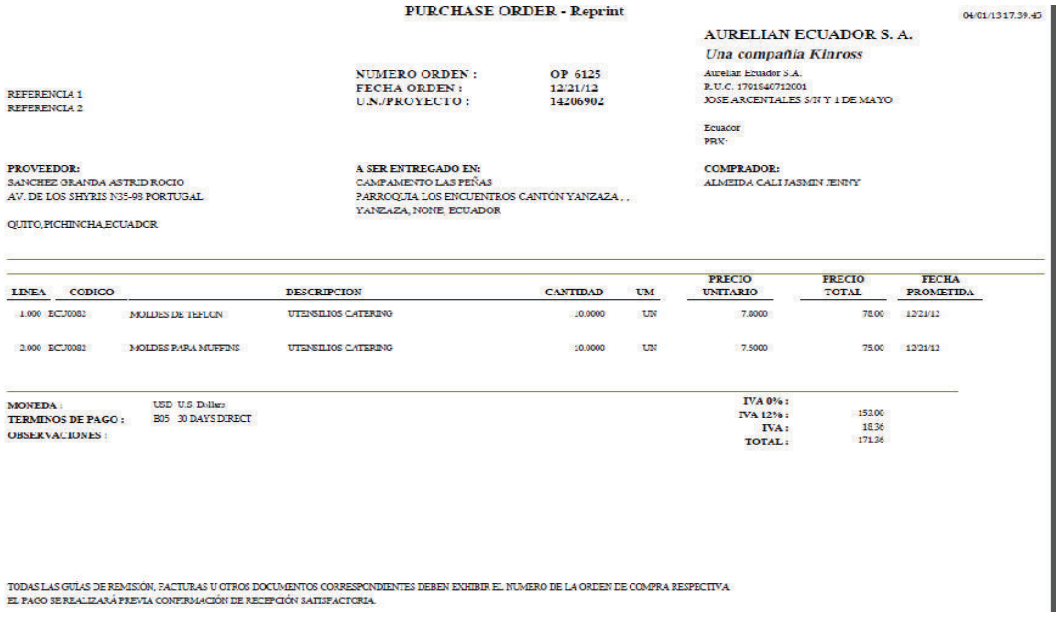

- Se verifica la fecha de Solicitud; y se coloca la fecha de entrega por parte del proveedor en la bodega de Quito y de la fecha de entrega en bodega de Campamento para el caso de las compras en campo.




- Se revisará cada línea de la orden de compra y se asignará el código fiscal que corresponda (impuestos a retener).
- Se coloca el número de orden de compra OP y se selecciona las líneas a revisar




- Se verifica la información de cada una uno de los ítems a comprar.



PURCHASE ORDER - Reprint

04/01/1317.39.4D

AURELIAN ECUADOR S. A.
*Una compañía Kinross*
Aurelian Ecuador S.A.
R.U.C. 1701840712001
JOSE ARGENTALES S/N Y 1 DE MAYO

Ecuador
PRN:

REFERENCIA 1
REFERENCIA 2

NUMERO ORDEN : OP 6125
FECHA ORDEN : 12/21/12
U.N./PROYECTO : 14206902

**PROVEEDOR:**
SANCHEZ GRANDA ASTRID ROCIO
AV. DE LOS SHYRIS N35-98 PORTUGAL

QUITO,PICHINCHA,ECUADOR

**A SER ENTREGADO EN:**
CAMPAMENTO LAS PEÑAS
PARROQUIA LOS ENCUENTROS CANTÓN YANZAZA , ,
YANZAZA, NONE, ECUADOR

**COMPRADOR:**
ALMEIDA CALI JASMIN JENNY

| LINEA | CODIGO | | DESCRIPCION | CANTIDAD | UM | PRECIO UNITARIO | PRECIO TOTAL | FECHA PROMETIDA |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.000 | ECJ0081 | MOLDES DE TEFLON | UTENSILIOS CATERING | 10.0000 | UN | 7.8000 | 78.00 | 12/21/12 |
| 2.000 | ECJ0082 | MOLDES PARA MUFFINS | UTENSILIOS CATERING | 10.0000 | UN | 7.5000 | 75.00 | 12/21/12 |

MONEDA : USD U.S. Dollars
TERMINOS DE PAGO : B05 30 DAYS DIRECT
OBSERVACIONES :

IVA 0% :
IVA 12% : 153.00
IVA : 18.36
TOTAL : 171.36

TODAS LAS GUÍAS DE REMISIÓN, FACTURAS U OTROS DOCUMENTOS CORRESPONDIENTES DEBEN EXHIBIR EL NUMERO DE LA ORDEN DE COMPRA RESPECTIVA
EL PAGO SE REALIZARÁ PREVIA CONFIRMACIÓN DE RECEPCIÓN SATISFACTORIA.

Una vez terminado el proceso se genera la Orden de Compra (OP) se visualiza, la misma que debe ser enviada al proveedor como aceptación de la cotización así como para el despacho de la mercadería.

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Órdenes de compra. | **Página:** 3 DE 3 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.16 PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE CONTRATOS** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Elaboración de contratos | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso de elaboración de contratos originados en gestión de compras.

2. **ALCANCE:**

Este procedimiento se aplica a todas las solicitudes de compra de bienes y servicios realizadas.

3. **INFORMACION GENERAL:**

Los contratos son revisados y elaborados por el departamento de asesores legales, sin embargo los datos son requeridos de los principales de cada departamento.

4. **RESPONSABILIDADES:**

Todo empleado que requerirá alguna adquisición será responsable de la aplicación de este procedimiento.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- Los Asesores Legales reciben la documentación y la información necesaria como partes contratantes, objeto del contrato, montos, términos de pago, ect. para realizar los contratos.

- Una vez revisados, se envía para la firma correspondiente.

- Luego de la firma se generará la respectiva orden de compra.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Elaboración de contratos. | **Página:** 2 DE 2 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.17 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Recepción de bienes y servicios. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso en la recepción de bienes y servicios originados en gestión de compras.

2. **ALCANCE:**

Este procedimiento se aplica a todas las recepciones de bienes y servicios realizadas.

3. **INFORMACION GENERAL:**

Los bienes y servicios una vez adquiridos pasan a responsabilidad de cada empleado el cual va a realizar su uso.

4. **RESPONSABILIDADES:**

Todo usuario que requerirá alguna adquisición será responsable de la aplicación de este procedimiento.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- La persona que realice la orden de compra revisará que los productos comprados cumplan con los requisitos solicitados; para ello, se deberán llevar a cabo actividades de inspección que sean apropiadas en el momento de la entrega recepción del bien adquirido.

- Si se trata de servicios, ésta se direccionará a cada uno de los usuarios solicitantes para que confirmen la satisfacción del servicio recibido; una vez confirme, se recibirá en el sistema JDE.

- Para la recepción de bienes, la persona de bodega confirmará la recepción con la persona solicitante (puede ser en forma escrita o telefónica) de aquellos bienes requeridos.

- Si la adquisición es en Quito, la persona de logística y abastecimientos coordinará la recepción de la mercadería adquirida y procederá al envío a Campo.

- Se asegurará de obtener de la bodega el correspondiente Ingreso de materiales a Bodega. A su vez, el responsable de bodega informará al requirente de la llegada de su producto. Será obligación del responsable de bodega mantener los registros de entrada y salidas en el kardex correspondiente.

- La intensidad de los controles aplicados durante la inspección puede variar desde un simple control administrativo de entrada (verificación de cantidades y tipo de producto), hasta la realización de controles de verificación de especificaciones o la toma de muestras para obtener la conformidad de lo recibido. Estas actividades deberán ser más rigurosas y quedan a criterio de la persona quien está a cargo de recepción.

- Si existen problemas con la recepción, en ese momento se instruye al proveedor que los bienes tienen determinado problema, con la finalidad de solucionarlo lo antes posible.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Recepción de bienes y servicios. | **Página:** 3 DE 3 |

## 3.6.18 PROCEDIMIENTO DE RECEPCIÓN DE FACTURAS

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Recepción de facturas. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso de recepción de facturas de bienes y servicios originados en gestión de compras.

2. **ALCANCE:**

Este procedimiento se aplica a todas las recepciones de facturas de bienes y servicios.

3. **INFORMACION GENERAL:**

Los bienes y servicios una vez adquiridos pasan a responsabilidad de cada empleado el cual va a realizar su uso.

4. **RESPONSABILIDADES:**

Todo empleado que esté a cargo de la recepción de facturas de bienes y servicios será responsable de la aplicación de este procedimiento.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- El área de Contabilidad y Finanzas determinará la persona responsable para la recepción de facturas.
- La persona encargada de recibir facturas de proveedores verificará que las mismas cumplan con los requisitos mínimos de facturación según lo dispuesto por el Reglamento de Facturación.
- La persona encargada de la recepción de facturas de proveedores verificará y cotejará las cantidades incluidas en la factura.
- Si es correcta se ingresa para el control de facturas caso contrario se devuelve al proveedor.
- Una vez que se ingresa la factura en el libro de recepción de facturas se remite al Departamento de Contabilidad y Finanzas para su registro.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Recepción de facturas. | **Página:** 2 DE 2 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.19 PROCEDIMIENTO GENERACION COMPROBANTES DE RETENCION** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Generación Comprobantes de Retención | **Página:** 1 DE 3 |

| FINANZAS |
| --- |
| **PROCEDIMIENTO GENERACION COMPROBANTES DE RETENCION** |

1. **OBJETIVO:** Establecer un procedimiento que permita generar de manera inmediata la emisión de Comprobantes de Retención y agilitar el proceso de entrega a los proveedores, cumpliendo con lo dispuesto por el Sistema de Rentas Internas, de entregar el comprobante de retención dentro de los cinco días hábiles siguientes al de la presentación del comprobante de venta.

2. **ALCANCE:** Comprende el registro de todas las facturas en el módulo de Cuentas por Pagar realizadas dentro del mes.

3. **INFORMACION GENERAL:** Registradas las facturas en el módulo de Cuentas por Pagar se procede con su contabilización, proceso que permite generar de los comprobantes de retención.

4. **RESPONSABILIDADES:**

**Contador General:**

- Es responsable por el cumplimiento de este procedimiento y el cumplimiento de la obligaciones tributarias que tiene la compañía

- Generar el listado mensual de las facturas ingresadas al sistema y verificar que se hayan emitido los correspondientes Comprobantes de Retención.

- Verificar que el Analista Contable realice mensualmente el archivo de retenciones generadas en el mes y coordine el envío de las mismas con el servicio de Courier.

**Analista Contable:**

- Emitirá las retenciones en el módulo de Cuentas por Pagar una vez que las facturas hayan sido contabilizadas

- Verificará la correcta emisión de los comprobantes de retención, los datos del proveedor ,montos y porcentajes de retención aplicados

- Entregará al Analista Contable de Tesorería todas las retenciones emitidas

**Analista Contable Tesorería:**

- Adjunta los comprobantes de Retención a cada una de las facturas registradas para proceder con el pago de las mismas
- Con el listado enviado por el Contador General preparará el archivo para la entrega de retenciones directamente al proveedor o a través del Courier
- Se encargará del correcto archivo de todas las retenciones emitidas

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Generación Comprobantes de Retención | **Página:** 3 DE 3 |

| FINANZAS |
|---|
| **PROCEDIMIENTO GENERACION COMPROBANTES DE RETENCION** |

**5. PROCEDIMIENTO:**

- El Analista Contable ingresa el número de documento del registro de la factura en el módulo de Cuentas por Pagar, para generar el comprobante de retención
- Verifica la información del comprobante de retención y la con la factura del proveedor
- Si los datos son correctos procede con la impresión del comprobante de retención
- Entrega las retenciones emitidas a Tesorería para proceder con el pago
- El Analista Contable de Tesorería adjunta los comprobantes de retención a cada una de las facturas registradas y procede con el pago
- El Contador General envía al Analista Contable de Tesorería el archivo con todas las facturas registradas en el mes y los comprobantes de retención emitidos
- El Analista Contable de Tesorería prepara el archivos para entregar las retenciones directamente al proveedor o a través del Courier
- El Analista Contable una vez recibidos todos los comprobantes de retención firmados por los proveedores, procede con el archivo de estos documentos.

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Generación Comprobantes de retención | **Página:** 1 DE 1 |

### 3.6.20 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA CUENTAS POR PAGAR

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Cuentas por pagar. | **Página:** 1 DE 6 |

1. **OBJETIVO:**

   Establecer un proceso para el control y pago oportuno a los proveedores y otros desembolsos de dinero.

2. **ALCANCE:**

   Cubre todos los desembolsos de dinero que la empresa realiza a proveedores, empleados y otros autorizados.

3. **INFORMACION GENERAL:**

   Los desembolsos que se generen por las actividades que se realizan con los diferentes proveedores está a cargo principalmente del área contable.

4. **RESPONSABILIDADES:**

   Es responsabilidad de la aplicación de estos procedimientos todos aquellos que están involucrados en el proceso de cuentas por pagar tanto operativamente como aquellos que efectúan autorizaciones de pago.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

   **5.1 Pagos requeridos**

   Esta categoría de pagos incluye aquellos que son recurrentes y por los cuales hubo una contratación y se encuentran dentro de un presupuesto aprobado. Incluidos pero no limitados. Como: pagos por servicios y mantenimiento la oficina, pagos correspondientes a los costos y gastos de los expatriados, pagos de nómina, arrendamientos, servicios básicos, pólizas de seguro, IESS e impuestos.

   **5.2 Actividades del Procedimiento**

- La persona responsable de la administración de estos pagos debe mantener un archivo el cual le servirá para controlar los vencimientos de pagos mensuales, se ha de controlar aquellos pagos ya efectuados y aquellos que aun no se han realizado.
- La persona responsable del procesamiento y pago de los mismos debe dar

prioridad y nunca dejar vencer pagos de esta naturaleza.

- La nómina debe pagarse dos días hábiles antes del fin de mes. Los pagos de primera y segunda quincena del personal en el mes corriente se realizará con transferencia bancaria a la cuenta de cada empleado (utilizando la herramienta Cash Mangement). Personal que no tenga cuenta bancaria de forma transitoria se debe pagar con cheque.
- Las personas que administren gastos de esta naturaleza, deberán entregar al departamento de Contabilidad y Finanzas la solicitud de pago debidamente aprobada junto con la factura correspondiente.

**a. Pagos originados por la operación**

- Estos pagos se originan por la gestión de las distintas gerencias. Esta categoría incluye pero no se limita a: Pagos por compras a través de la cadena de abastecimientos, pagos por servicios, indemnizaciones, pagos por honorarios profesionales, adquisiciones de tierras.
- Toda contratación debe contar con la aprobación del responsable de cada área.
- Las únicas personas autorizadas a comprometer a la empresa son el representante legal y quienes tengan poderes especiales para ello.
- Los documentos válidos para comprometer a la empresa serán: Contratos, órdenes de compra de bienes, órdenes de compra de servicios. Estos deberán ser enumerados secuencialmente, dicha numeración servirá para toda referencia a dicha transacción.
- Los pagos por aquellas compras realizadas en Quito para el Campamento deberán contar con la constancia de ingreso de mercadería a la bodega.
- Las facturas para el ingreso en Contabilidad se recibirán máximo hasta 5 días laborables antes del fin de mes, las facturas entregadas posterior hasta fecha no podrá ser tramitadas para el pago y el responsable de la compra deberá gestionar el cambio del documento.
- A la factura se deben adjuntar la respectiva OP (Orden de Compra) y la OV (Recibo) que son los documentos de respaldo y aprobación del bien o servicio ya recibido, para la verificación, registro contable y emisión del

respectivo comprobante de retención.

- Las facturas de compra a proveedores junto con los soportes correspondientes y la debida contabilización lo recibirá el Asistente Contable encargado de efectuar los pagos.
- Los documentos para el pago serán sellados por el asistente contable incluyendo fecha y firma de recepción,
- El asistente contable verificará si existieron anticipos previos para la compra y realizará el cruce respectivo en el sistema.
- El asistente contable elaborará el grupo o programa de pagos y previa verificación de valores, constatación física de documentos y firmas debe emitir los comprobantes de egreso para la emisión de cheques y transferencias bancarias.
- Los días jueves de cada semana hasta las 17:00 el asistente contable enviará el Reporte de Cuentas por Pagar al Gerente Financiero quien realizará la aprobación de pagos hasta el día lunes de la siguiente semana.
- Las transferencias bancarias para el pago a proveedores locales se efectuarán los días viernes de cada semana.
- Los pagos a proveedores con cheque se efectuará únicamente los días viernes en el horario de 15:00 a 17:00.
- Los cheques se han de emitir a nombre del beneficiario de la obligación; en el caso de empleados de la compañía, personas naturales o proveedores se debe incluir el sello “PAGUESE A LA ORDEN”, excepto los cheques de caja chica que se emitirán a nombre del custodio.
- Las retenciones de impuestos para proveedores tanto por pagos con cheques o transferencia bancaria se entregarán los días viernes de 15:00 a 17:00.
- Para el pago de cheques se requiere de dos firmas autorizadas.
- Para el pago a través de transferencias bancarias (Cash Mangement), se necesitan de dos aprobaciones en el sistema.

**b. Pagos al exterior**

- Los pagos a proveedores del exterior se realizarán mediante transferencia

bancaria del banco asignado para el efecto.

- El asistente contable con el reporte de cuentas por pagar determinará todos aquellos pagos del exterior que hay que realizar en cada semana.
- Dependiendo del Banco se elaborará una carta de transferencia o se realizara la transferencia directamente desde el sistema bancario, para cualquiera de estas dos modalidades es importante incluir los datos del proveedor, como se detalla a continuación:

  Nombre del beneficiario
  Dirección del beneficiario
  Banco Beneficiario
  Dirección del Banco beneficiario
  Código Swift/ABA/IBAN
  Número de Cuenta
  Número de Tránsito (para pagos en Canadá)

  - Es importante que se incluyan todos los datos bancarios proporcionados por proveedor para evitar que la transferencia no concluya de la mejor manera; este tipo de pagos requiere de mayor tiempo para que se efectivice en la cuenta del proveedor.
  - La carta de transferencia debe incluir las dos firmas de autorización
  - También se debe llenar un formulario solicitado por el banco en cual hay que señalar que tipo de pago al exterior que se está realizando.
  - La transferencia realizada directamente desde el sistema del banco requiere de dos aprobaciones para que el pago se procese.

## 3.6.21 PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE CHEQUES/REPOSICION DE GASTOS Y OTROS PAGOS.

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Solicitud de cheques /reposición de gastos. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

Establecer procedimientos apropiados de aprobación, presentación de reportes, reembolsos y monitoreo de gastos a empleados.

2. **ALCANCE:**

Se entregará anticipos temporales para gastos al personal para curir los siguientes conceptos: movilización (taxis), alimentación, hospedaje, almuerzos y cenas de trabajo, llamadas telefónicas y todos aquellos gastos que tengan relación directa con la operación de la compañía.

3. **INFORMACION GENERAL:**

Para gastos dentro del país se otorgará un máximo de US$ 200.00 (DOSCIENTOS 00/100 DÓLARES).

Para gastos en el exterior se otorgará un máximo de US$ 1.000,00 (MIL 00/100 DÓLARES).

4. **RESPONSABILIDADES:**

Es responsabilidad de la aplicación de estos procedimientos todos aquellos que están involucrados en el proceso de reposición de gastos tanto operativamente como aquellos que efectúan autorizaciones de gasto y pago.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

Para acceder al anticipo de gastos se deberá llenar un formulario de SOLICITUD DE CHEQUE/ANTICIPO DE GASTOS, en el cuál se debe explicar la razón por la cual se está solicitando el anticipo. El formulario debe tener la firma de autorización del responsable del presupuesto del área. El formato de solicitud creado para el efecto se describe en los anexos.

Los anticipos entregados a nombre de la Compañía deben ser justificados a través de un reporte de gastos, en un plazo no mayor a (30 días) calendario después de haber recibido el dinero o efectuado los gastos. De no haberse recibido el reporte de gastos cumplido el tiempo establecido, se procederá a descontar el valor entregado a través de rol de pagos.

NO se puede entregar un nuevo anticipo para gastos si el empleado tiene pendiente por reportar un anticipo entregado con anterioridad.

Todos los recibos que respalden un reporte e gastos deben ser documentos originales (facturas de venta o notas de venta) **a nombre del empleado,** los mismos que deben incluir: RUC o número de cédula de identidad, no. factura, valor, descripción del bien o servicio, fecha. En caso de que el proveedor del bien no cuente con factura o nota de venta autorizada, (movilización, restauranate), el empleado debe hacer firmar un recibo del valor pagado, incluyendo el nombre, la firma y el número de cédula del proveedor del bien o servicio. En el caso de gastos de restaurante por cuestiones de trabajo, se debe especificar en el reporte de gastos las personas con quienes se acudió y las razones de la invitación. Un voucher generado por el pago con tarjeta de crédito **no** es un sustento válido para sustentar el reembolso de gastos.

No se efectuará reembolso de facturas que incluyan consumo de bebidas alcohólicas que superen aquellas que acompañen un almuerzo de negocios como es el caso de una copia de vino o un vaso de cerveza.

Los pagos que realicen los empleados por gastos de viaje, transporte, alimentación y otros **NO** están sujetos a retención en la fuente de impuestos. Esto porque las facturas son emitidas a nombre del empleado y no de la empresa.

Los gastos de viaje, transporte, alimentación, almuerzos fuera de la oficinia, **NO** se deben pagar con fondos de Caja Chica.

**Viajes.-** La compra de tiquetes aéreos debe centralizarse a través del funcionario de Aurelian designado por la empresa para coordinar la adquisición de pasajes con la agencia de viajes oficial. Se debe tener en cuenta la política de viajes de Kinross: Travel Policy.

**Reservas de Hotel.-** La reserva de hotel debe centralizarse a través de funcionario de Aurelian designado por la empresa para coordinar dicha función. Se debe tener en cuenta la política de viajes de Kinross.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Solicitud de cheques /reposición de gastos. | **Página:** 2 DE 3 |

| FINANZAS |
|---|
| **3.6.22 PROCEDIMIENTO PAGO NOMINA** |

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Pago Nómina | **Página:** 1 DE 3 |

| FINANZAS |
| --- |
| PROCEDIMIENTO PAGO NOMINA |

1. **OBJETIVO:** Pagar los sueldos oportunamente al por personal contratado de la compañía.

2. **ALCANCE:** Comprende todo el proceso para generar la nómina mensual, la revisión contable, el pago y la entrega de roles de pago a cada empleado.

3. **INFORMACION GENERAL:** El Pago de nómina se lo realiza de la siguiente manera, el 40% del sueldo corresponde a la primera quincena, el 60% corresponde a la segunda quincena; que serán los ingresos percibidos menos deducciones.

4. **RESPONSABILIDADES:**

**Jefe de Nómina:**

- Es responsable por el correcto procesamiento de nómina en el mes.
- Verifica las novedades de los empleados reportadas en el mes por el Analista de Nómina en Quito y Campo.
- Valida la información de nómina ingresada al sistema por parte del Analista de Nómina
- Genera el archivo de nómina para su contabilización
- Genera los archivos Cash Management formato XML para hacer la carga a través del banco y realizar las acreditaciones en las cuentas de los empleados

**Analista Nómina:**

- Consolidará toda la información de Quito y campo y preparará el reporte de novedades
- Ingresará las novedades al sistema de nómina
- Reportará cualquier novedad al Jefe de Nómina
- Genera los comprobantes de pago o Rol mensual para ser entregados a los empleados
- Archivará una copia de los Roles firmados por los empleados

**Gerente de Campo:**

- Aprobará los días adicionales de trabajo que el personal de campo requiera, de acuerdo a un plan de trabajo previamente presentado, justificando el tiempo adicional

**Contador General:**

- Revisará los archivos de nómina enviados por Recursos Humanos, haciendo una prueba global de los cálculos de ingresos, deducciones y provisiones
- Verificará que los archivos cash management (XML), son los correctos y procederá con la carga de los mismos a través de la página del banco y hacer las acreditaciones en las cuentas de los empleados
- Comunicará a los respectivos Gerentes via e-mail que los archivos cash para pago de nómina fueron cargados al banco y realicen las aprobaciones necesarias.

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Pago de Nómina | **Página:** 2 DE 3 |

| FINANZAS |
| --- |
| |

**5. PROCEDIMIENTO:**

- El Analista de Nómina genera el reporte de diario de las novedades de los empleados de Quito y campo.
- EL Gerente de campo aprueba los días adicionales de trabajo que el personal necesita, previo a la presentación del plan de trabajo que justifiquen esos días.
- El Analista de Nómina ingresa las novedades de nómina al sistema
- El Jefe de Nómina valida la información en el sistema de nómina y genera los archivos de nómina y los archivos cash management (archivos XML) para la transferencia bancaria que acreditara en cada una de las cuentas de los empleados .
- El Contador General revisa los archivos enviados por Recursos Humanos, verifica la exactitud de los cálculos, ingresos, deducciones y provisiones.
- El Contador General realiza la carga de los archivos en el sistema bancario, envía e-mail a los Gerentes para las aprobaciones respectivas y se procese la transferencia bancaria.
- El Analista de Nómina genera los comprobantes de pago o Rol mensual para ser entregados a los empleados para su firma.
- El Analista de Nómina entrega los Roles de pago a cada empleado para la firma respectiva, el original es para el empleado y la copia para el archivo de Recursos Humanos.

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| --- | --- | --- |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Pago de Nómina | **Página:** 3 DE 3 |

| 3.6.23 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA PAGO DE IMPUESTOS Y PRESENTACIÓN DE INFORMACION AL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. |
|---|

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| VERSION: | ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Pago de impuestos y presentación información SRI. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

   Establecer un proceso para el control y pago oportuno de impuestos al Sistema de Rentas Internas (SRI).

2. **ALCANCE:**

   Este procedimiento se aplica a los impuestos generados por retenciones de IVA y de RENTA de las adquisiciones que efectúa la compañía.

3. **INFORMACION GENERAL:**

   Se debe tener actualizado un cronograma para el pago de impuestos, contar con la información necesaria una semana antes del vencimiento.

4. **RESPONSABILIDADES:**

   Serán responsables de la aplicación de este procedimiento el Departamento de Contabilidad y Finanzas y la Gerencia de Impuestos.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- El Analista Contable encargado de la contabilización de las adquisiciones efectuadas durante el período tendrá la responsabilidad de verificar los montos de retención aplicables según el proveedor, tomando en cuenta que la compañía es Contribuyente Especial y que si el proveedor es Persona Natural No Obligada a Llevar Contabilidad, Personal Natural Obligada a Llevar Contabilidad o Sociedad es sujeto a retención de IVA y Renta y si se trata de un proveedor calificado como Contribuyente Especial será aplicable únicamente retención en la fuente de Renta.
- Una vez que todas las transacciones por adquisiciones han sido ingresadas al Sistema Contable, el Contador General generará un reporte (F0018) que contiene la información de impuestos para preparar los Formularios F103 y F104 del mes que corresponda (Tabla en el sistema JDE F0018) que contiene la información de impuestos para preparar los Formularios F103 y F104 de Renta e IVA respectivamente.
- La información es preparada por el Contador General para las declaraciones mensuales, se entreagran dos archivos con información correspondiente a los formularios F103 y al F104 y su conciliación, la información tendrá que estar lista hasta el 8 del mes subsiguiente al que

corresponde la información para someterse a revisión del Gerente de Impuestos debido a que el 9no dígito del RUC de la Compañía Aurelian Ecuador S.A. termina en 1 y la información a presentarse es hasta el 10 de cada mes.

- El Gerente de Impuestos revisará la información preparada por el Contador y determinará de ser el caso si existe o no alguna corrección a los archivos entregados.
- En el caso de haber correcciones el Contador General las efectuará y presentará nuevamente al Gerente de Impuestos para su aprobación final.
- Aprobada la información, el Contador General procederá a llenar los Formularios en el DIMM y cargará cada uno de éstos al sistema del SRI, para proceder con la presentación de la información y débito bancario de los valores asignados por impuestos.
- Con el convenio de débito que existe con el SRI se debitará automáticamente de la cuenta del Banco Pichincha el valor correspondiente al pago del impuestos. El valor constará en el estado bancario del mes actual y estará sujeto a registro en el módulo de cuentas por pagar.
- Para el caso de los anexos transaccionales, el Gerente de Impuestos de generará el reporte del Sistema (JDE) para que el asistente contable lo revise y depure la información posteriormente preparara el DIMM para generar el Talon Resumen que conciliara con la declaración de impuestos y presentará al Contador General.
- El Contador General realizará el cruce respectivo de la información con la declaración de impuestos del mes que corresponda y de no existir cambios se procederá a realizar la carga en la página del SRI, esta información debe presentarse al igual que las declaraciones mensuales.

| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
|---|---|---|
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** pago de impuestos y presentación de información al SRI. | **Página:** 3 DE 3 |

**3.6.24 PROCEDIMIENTO DE CONTROL PARA PAGO DE OBLIGACIONES SOCIALES AL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL.**

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Pago de obligaciones al IESS. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

   Establecer un proceso para el control y pago oportuno de las Obligaciones Sociales al IESS.

2. **ALCANCE:**

   Este procedimiento se aplica a las obligaciones sociales de los empleados que el patrono debe presentar y pagar al IESS.

3. **INFORMACION GENERAL:**

   Se debe tener actualizado un cronograma para el pago de aportes, contar con la información necesaria una semana antes del vencimiento.

4. **RESPONSABILIDADES:**

   Serán responsables de la aplicación de este procedimiento el Departamento de Contabilidad y Finanzas y el Departamento de Recursos Humanos.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de generar las planillas de Aportación al IESS, Fondos de Reserva y Préstamos; para su pago y preparará una conciliación de las mismas contra la información generada en el rol de pagos.

- Las planillas de aportes deberán cuadrar exactamente con los descuentos aplicados al empleado en el rol de pagos respecto del aporte personal 9.35%, los préstamos quirografarios e hipotecarios y también los fondos de reserva para quienes no han solicitado acumulación de fondos.

- La información preparada por el departamento de Recursos Humanos se

someterá a revisión por parte del Departamento de Contabilidad y Finanzas, las cifras presentadas deberán cuadrar con los mayores generales contables y anexos extracontables.

- Una vez que el Departamento de Contabilidad y Finanzas determine la conformidad de la información presentada, Recursos Humanos generará el Comprobante de Pago de las planillas.

- Con el Comprobante de Pago se procederá a efectuar el registro contable afectando las cuentas por pagar del IESS, Préstamos y Fondos de Reserva para el pago correspondiente.

- Se emitirán los cheques a nombre del IESS para los pagos de aportes, préstamos y fondos de reserva, para realizar el pago antes del 15 de cada mes.

- La información deberá estar lista antes del 15 de cada mes para el pago oportuno de las planillas.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Pago de obligaciones al IESS. | **Página:** 3 DE 3 |

## 3.6.25 PROCEDMIENTO DE CONTROL PARA INVERSIÓN EXTRANJERA

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| VERSION: | ELABORADO POR: | REVISADO POR: | APROBADO POR: |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Control para inversión extranjera. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

   Establecer un proceso para el control de la inversión extranjera en la compañía para la financiación de las operaciones.

2. **ALCANCE:**

   Este procedimiento se aplica a la provisión de fondos que envía la Casa Matriz para el desarrollo de actividades del Proyecto.

3. **INFORMACION GENERAL:**

   Mensualmente La Casa Matriz "Aurelian Resources Inc." provisionará de fondos a la compañía Aurelian Ecuador S.A. para sus operaciones conforme al presupuesto establecido cada año.

4. **RESPONSABILIDADES:**

   Serán responsables de la aplicación de este procedimiento el Departamento de Contabilidad y Finanzas, Presidencia y Vicepresidencia Regional.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- El pedido de fondos "Cash Call" a la Casa Matriz lo efectuará el Gerente Financiero en base al presupuesto aprobado y estará sometido a aprobación del Vicepresidente Regional de América del Sur que reside en Ecuador.

- Solicitado el Cash Call, la Matriz pedirá a tesorería la transferencia de fondos a Ecuador a la cuenta del Citibank donde mantiene la inversión la compañía.

- El registro de la inversión se reflejará en el Balance en el pasivo y se irá amortizando una vez que la empresa inicié con la etapa de explotación de

los minerales.

- Para formalizar la inversión extranjera en el Ecuador el Gerente Financiero deberá solicitar al Departamento Legal la elaboración del Contrato de Inversión Extranjera con las partes interventoras ( Casa Matriz y Aurelian Ecuador S.A.)

- Con el contrato legalizado se llenará el Formulario de Créditos Externos del Banco Central.

- El Formulario de Créditos Externos deberá ser entregado al Departamento Legal para su registro en el Banco Central. El formulario original sellado se quedará en archivos de la compañía y una copia del mismo se quedará el Banco Central.

- Se mantendrá además en un archivo confidencial del Formulario de Créditos Externos junto con una copia del contrato de inversión extranjera.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Control para inversión extranjera. | **Página:** 3 DE 3 |

## 3.6.26 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Elaboración de presupuesto anual. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

   Establecer un procedimiento para la elaboración del Presupuesto Anual de Inversión de la compañía y lograr un control eficiente de las actividades financieras.

2. **ALCANCE:**

   Este procedimiento se aplica a cada una de las áreas de la compañía

   .

3. **INFORMACION GENERAL:**

   Mensualmente La Casa Matriz "Aurelian Resources Inc." provisionará de fondos a la compañía Aurelian Ecuador S.A. para sus operaciones conforme al presupuesto establecido cada año.

4. **RESPONSABILIDADES:**

   Serán responsables de la aplicación de este procedimiento las Gerencias de las áreas de Medio Ambiente, Licencia Social, Proyectos, Mina, Administración Campo, Exploración, Salud y Seguridad Industrial, Recursos Humanos, Compras, Seguridad, Comunicaciones, Relaciones Gubernamentales, Informática, Legal, Infraestructura, Impuestos Contabilidad y Finanzas, Presidencia y Vicepresidencia Regional.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- Con el plan estratégico anual determinado por la compañía cada una de las áreas desarrollará su plan de acción y las actividades a seguir el siguiente año.
- El Gerente Financiero informará a las áreas los lineamientos básicos a considerarse para la elaboración del Presupuesto y el formato en el cual se colocarán las cifras de las diferentes actividades a seguir.
- Cada gerente es responsable de establecer las diferentes actividades a

desarrollar en su área y determinar mensualmente los montos necesarios para su cumplimiento.

- El Gerente Financiero realizará reuniones previas con cada área para explicar los lineamientos a seguir y el nivel de detalle necesario de la información.
- Con la información proporcionada por las áreas se prepara el archivo base por área indicando las cifras mensuales.
- Se elabora un reporte (Budget 20XX) para hacer la revisión del presupuesto con Presidencia y las gerencias.
- Una vez revisado el presupuesto de las diferentes áreas, se realizan los cambios necesarios de ser el caso y se prepara el reporte final para la aprobación de la Vicepresidencia Regional.
- De acuerdo al plan estratégico y los objetivos anuales, la Vicepresidencia Regional será quien apruebe o determine algún cambio al presupuesto final.
- Con la aprobación de la Vicepresidencia Regional se preparan los archivos 20XX Budget submission checklist Aurelian Ecuador S.A. y 20XX Budget Submission File - Aurelian Ecuador S.A. para ser enviados a Casa Matriz para su revisión.
- También se preparan los archivos con el cuales se hará la carga del presupuesto.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Elaboración de presupuesto anual. | **Página:** 3 DE 3 |

**3.6.27 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)**

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Cuentas por cobrar | **Página:** 1 DE 3 |

Debido a que todavía la Empresa no es partícipe de ventas, hemos incluido estos procedimientos en el último capítulo, las mismas que se utilizarán en los años siguientes cuando AURELIAN empiece su manejo de clientes.

**1. OBJETIVO:**

Establecer procedimientos apropiados para el manejo y monitoreo de las cuentas por cobrar que permitan:

- Valorar y clasificar las cuentas por cobrar originadas en su esencia por las ventas a crédito de manera correcta en los estados financieros.
- Controlar los créditos otorgados en lo referente a identificación del crédito, vencimiento y seguimiento de saldos vencidos y no recuperados.
- Efectuar provisiones contables como una manera segura de la cobrabilidad de las cuentas.
- Salvaguardar y custodiar el dinero proveniente de las cuentas por cobrar.

**2. ALCANCE:**

Este procedimiento se aplica a todas las áreas y personas responsables del manejo de cuentas por cobrar (Departamento de cobranzas).

**3. INFORMACION GENERAL:**

La compañía deberá establecer políticas (por escrito) respecto de la metodología a seguir en casos de saldos de clientes que han vencido y no han sido liquidados.

**4. RESPONSABILIDADES:**

Es responsabilidad de la aplicación de este procedimiento aquellas áreas y personas que estén vinculadas con el control y manejo de cuentas por cobrar.

**5. ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- El departamento de cobranzas en coordinación con el departamento de contabilidad y finanzas deberán mantener un control adecuado de cada cliente de la compañía. El saldo del libro mayor de cuentas por cobrar en

contabilidad deberá conciliarse y soportarse a través de un libro auxiliar extracontable de clientes que si bien es cierto no se integra directamente a la contabilidad de una manera u otra su saldo y control influye directamente en la misma. Este libro auxiliar contendrá entre otros datos: número o código del cliente, nombre del cliente, saldo del cliente, etc

- El departamento de créditos será responsable de las cuentas por cobrar en lo referente a los siguientes parámetros:
- Establecimiento y aprobación de los límites de crédito
- Análisis de la cobrabilidad de los saldos
- Análisis de la antigüedad de los saldos de clientes
- Implementación de las formas cobro para clientes morosos
- Control de vencimientos de saldos y seguimiento de las deudas a cobrar

El departamento de cobranzas tendrá la obligación de monitorear la cobrabilidad de clientes identificando los límites o excesos de crédito así como el saldo adeudado por cada cliente. Para el caso de exceso de monto en los límites de crédito estos deberán estar aprobados por el Gerente de Créditos.

De forma periódica se analizará la antigüedad de saldos de clientes con el objeto de:

- Determinar deudas vencidas con antigüedad de saldos importantes.
- Adoptar medidas de recuperabilidad de cuentas antiguas.
- Concientizar al cliente respecto de la aceptación de la deuda que posee con la compañía para poder asegurar el cobro de la misma.
- Calcular las provisiones contables respectivas para incobrabilidades siguiente lo establecido en la ley. (Departamento de contabilidad y finanzas)
- Autorizar la cancelación de saldos incobrables y llevar un extracontable de los mismos para posibles recuperaciones aunque estas sean casi imposibles de recuperar.
- El Departamento de Contabilidad y Finanzas deberá elaborar con la información que el Departamento de Cobranzas le proporcione un auxiliar que permita identificar el movimiento de los clientes de dudoso cobro y

procederá conforme a la ley a efectuar provisiones de tal manera que se proteja las posibles incobrabilidades. El saldo total de este auxiliar irá aumentando en base a las nuevas provisiones y disminuyendo a raíz de recuperaciones de deudas provisionadas. El detalle de provisiones se encuentra en el anexo.

- El acceso al detalle de las cuentas por cobrar a clientes se limitará a aquellas personas que estén autorizadas para la utilización de esta información
- La documentación que soporte un crédito se la mantendrá bajo custodia y en lugar seguro pues se trata de información que compromete tanto a la compañía como al cliente.
- Todos los cobros que se realicen en el día serán responsabilidad del Cajero del departamento de cobranzas, quien salvaguardará el dinero hasta que sea depositado en el Banco.
- Las funciones de seguimiento de cuentas por cobrar, manejo y control así como las contabilización de las mismas deberán estar segregadas de forma que el responsable de recaudar el dinero de un cliente no sea el mismo que lleve los auxiliares de clientes o que contabilice las transacciones de ventas.

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Cuentas por cobrar | **Página:** 2 DE 3 |

## 3.6.28 PROCEDIMIENTO DE DELEGACIÓN DE APROBACIONES

**TIPO DE COPIA :**

Copia controlada, su uso es responsabilidad al área asignada

☐

Copia no controlada de su uso informativo, fuera de control y seguimiento

☐

| **VERSION:** | **ELABORADO POR:** | **REVISADO POR:** | **APROBADO POR:** |
|---|---|---|---|
| 1 | Ana Medina<br>Paulina López | | |
| Firmas de Responsabilidad | | | |

**CONTENIDO:**

1. **OBJETIVO**
2. **ALCANCE**
3. **INFORMACION GENERAL**
4. **RESPONSABILIDADES**
5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO**
6. **FLUJOGRAMA DEL PROCESO**

| | | |
|---|---|---|
| **Fecha de Elaboración:** | **Fecha de Aprobación:** | **Estado:** Borrador |
| **KINROSS AURELIAN** | **Proceso:** Delegación de aprobaciones. | **Página:** 1 DE 3 |

1. **OBJETIVO:**

Establecer un procedimiento que permita optimizar el proceso para la delegación de aprobaciones.

2. **ALCANCE:**

Este procedimiento se aplica a todas las delegaciones de aprobaciones que se requerirá realizar.

3. **INFORMACION GENERAL:**

La compañía deberá establecer políticas (por escrito) de las personas que están delegadas para ejecutar aprobaciones dentro de la Compañía.

4. **RESPONSABILIDADES:**

Todo empleado que requerirá alguna adquisición será responsable de la aplicación de este procedimiento.

5. **ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO:**

- Se determina si los aprobadores actuales tienen disponibilidad suficiente para atender las aprobaciones designadas.

- En caso de estar fuera de la oficina, cada aprobador deberá solicitar o comunicar a las personas apropiadas quién ocupará su lugar durante su ausencia.

  Los roles de aprobador en caso de aceptación por parte de la persona delegada pasarán a esta.

## 3.7 POLITICAS DE LA COMPAÑIA

Entre las principales políticas se anotan las siguientes:

| | | | |
|---|---|---|---|
| **AURELIAN** | **POLITICA USO, CONTROL Y ADMINISTRACION CAJA CHICA** | **Versión: 1.0** | Página |
| **RESPONSABLE DE APLICACIÓN:** | Toda la Compañía | | |

**OBJETIVO GENERAL**

controlar mediante el uso de fondos fijos en los lugares donde sea necesario efectuar desembolsos en pequeñas cantidades, que se encuentren relacionadas con las operaciones de la Compañía, así como en las oficinas, serán establecidos fondos de Caja Chica, las cuales operarán basándose en cantidades fijas.

**ALCANCE**

Esta política aplica a directores, gerentes y empleados en relación de dependencia, a todos los cuales a efectos de aplicación de este documento se les podrá llamar genéricamente como empleados.

**POLITICA**

**APERTURA DE UN FONDO DE CAJA CHICA**

El gerente o supervisor departamental prepara un memo al Gerente Financiero estableciendo:

a) El monto requerido

b) Una justificación valedera del por qué el fondo debe ser creado o incrementado, adjuntando la “Autorización para establecer Caja Chica”

c) Una descripción detallada de los conceptos que serán pagados con el fondo.

d) Monto estimado a ser utilizado conforme al presupuesto

e) Nombre del Custodio del fondo

El Gerente Financiero revisará y evaluará el requerimiento. Si este requerimiento es aprobado, se remitirá al Departamento de Cuentas por Pagar para emitir una requisición de cheque y preparar el cheque para entregar el fondo inicial.

El custodio mantendrá los fondos en una caja de seguridad o donde esté restringido el acceso únicamente al custodio del fondo y operará el fondo de acuerdo a los procedimientos establecidos.

**CREAR O CERRAR UN FONDO DE CAJA CHICA**

Cuando un fondo de Caja Chica debe ser cerrado o se requiere reducir el fondo, el siguiente procedimiento debe ser efectuado:

a) El Gerente Departamental responsable del fondo notifica al Gerente Financiero la razón para reducir o cerrar el fondo.

b) El custodio debe preparar un reembolso de caja chica indicando que el fondo requiere ser cerrado o reducido. Debe entregar los respaldos y cualquier remanente en efectivo al Contador General, quien a su vez, verificará la documentación correspondiente y retornará los fondos a Cuentas por Pagar para la preparación de recibos de Caja y el depósito respectivo en la cuenta Aurelian Ecuador S.A.

**TRANSFERENCIA DE FONDOS ENTRE CUSTODIOS**

Para transferencia de fondos entre un custodio y otro, el siguiente procedimiento debe ser observado:

a) El Gerente Departamental debe informar al Gerente Financiero la razón para el cambio y un arqueo debe ser realizado.

b) El formulario para Arqueo de Caja Chica debe ser debidamente firmado por el custodio, por el representante de Contabilidad y aprobado por la Gerencia Financiera.

c) El nuevo custodio recibe el fondo y firma la Declaración de Transferencia de Custodios sobre Fondos de Caja Chica y la Declaración de Responsabilidad por Fondos de Caja Chica para establecer la conformidad de la recepción de los fondos y los documentos soporte.

**OPERACION**

Los siguientes parámetros deben ser considerados para operar un fondo de Caja Chica:

a) Desembolsos

1.1 Los desembolsos deben ser aprobados por los Supervisores o Gerentes Departamentales, usando el comprobante secuencial de Caja Chica.

1.2 El límite de desembolsos individuales no debe exceder de US$100,00 (CIEN DOLARES CON 00/100). Desembolsos superiores a este valor deben ser pagados a través del módulo de cuentas por pagar siguiendo el proceso normal de toda adquisición..

1.3 Todos los recibos que respaldan desembolsos de Caja Chica deben ser documentos originales a nombre de la Compañía., RUC o Cédula de Identidad, número de factura, monto, descripción de servicios y bienes, IVA y el valor a pagar.

b) Limitaciones

1.1 Facturas de proveedores recurrentes **NO** deben ser pagadas a través de caja chica, sino a través de Cuentas por Pagar para efectos de retención de impuestos.

1.2 Bajo ningún concepto los Servicios Profesionales deben ser pagados a través de Caja Chica

1.3 Los Reportes de Gastos de Empleados no pueden ser pagados a través de Caja Chica.

1.4 La división de un gasto en múltiples pagos para evadir los límites de Caja Chica no son permitidos.

1.5 Los fondos de Caja Chica no deben ser utilizados para préstamos personales del custodio y los fondos personales del custodio deben ser separados de los fondos de Caja Chica.

1.6 El fondo no debe ser utilizado para cambiar cheques personales de empleados.

1.7 Los recibos provisionales no podrán permanecer por más de cinco días laborables.

1.8 Los recibos no deben estar a nombre del custodio.

1.9 Se deberá preparar la retención en la fuente de aquellos pagos que superen los US$ 50.00 (CINCUENTA DOLARES CON 00/100), y se debe revisar que las facturas cumplan con todos los requisitos exigidos por el SRI.

1.10 No se deben efectuar retenciones en la fuente cuando se efectúen pagos a entidades del Sector Público y fundaciones sin fines de lucro.

**REEMBOLSOS**

El custodio debe preparar reembolsos periódicos del fondo de Caja Chica. Estos deben ser realizados toda vez que el fondo haya sido utilizado en un 50% o por lo menos una vez por mes, así no haya alcanzado el 50%.

Preparación del reporte, el mismo debe contener:

1. Período de desembolso
2. Número de Comprobante de Caja Chica
3. Fecha del desembolso
4. Nombre de la persona o compañía
5. Descripción de la compra o servicio

6. Codificación Contable que será proporcionada por el departamento de Contabilidad
7. Monto gastado
8. Monto de la retención en la fuente de ser el caso
9. Monto a ser reembolsado
10. Firma del Custodio, Firma de Revisión de la Gerencia Financiera y Firma de Aprobación de la Presidencia o Gerencia General

Sin las firmas correspondientes de revisión por parte de la Gerencia Financiera y Aprobación por parte de la Presidencia o Gerencia General, no se pueden emitir los cheques de reembolso de gastos de Caja Chica.

**ARQUEOS DE CAJA CHICA**

Todo fondo de Caja Chica está sujeto a un arqueo sorpresivo por parte del Departamento Financiero. El Contador preparará un reporte de Arqueo de Caja Chica estableciendo las novedades de dicho arqueo. Este reporte será aprobado por el Gerente Financiero.

**SOBRANTES Y FALTANTES**

Cuando un sobrante o faltante sea detectado por el Contador designado para efectuar el arqueo, éste deberá reportar inmediatamente al Gerente Departamental y al Gerente Financiero, quien determinará las acciones a tomar.

**DETALLE DE CAJAS CHICAS DE AURELIAN Y RESPONSABLES**

| | |
|---|---|
| Caja Chica Quito | US$ 1,000.00 |
| Caja Chica Campamento | US$ 1,000.00 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **AURELIAN** | **POLITICA DE ANTICIPOS Y REEMBOLSO DE GASTOS A EMPLEDOS** | **Versión: 1.0** | Página |
| **RESPONSABLE DE APLICACIÓN:** | Toda la Compañía | | |

**OBJETIVO GENERAL**

Establecer un procedimiento de aprobación, presentación de reportes, reembolso y monitoreo de los anticipos de gastos a empleados

**ALCANCE**

Esta política aplica a directores, gerentes y empleados en relación de dependencia, a todos los cuales a efectos de aplicación de este documento se les podrá llamar genéricamente como empleados.

**POLITICA**

- Anticipos temporales para gastos serán entregados a los empleados, los mismo que deben cubrir los siguientes conceptos: movilización (taxis), alimentación, hospedaje, almuerzos y cenas de trabajo, llamadas telefónicas y todos aquellos que tengan relación directa con la operación de la compañía.
- Para gastos dentro del país se otorgará un máximo de US$ 200,00 (DOSCIENTOS CON 00/100 DOLARES). Para gastos en el exterior se otorgará un máximo de US$. 1.000,00 (MIL CON 00/100 DOLARES).
- Para acceder al anticipo de gastos se debe llenar el formulario SOLICITUD DE CHEQUE/ ANTICIPO DE GASTOS (Anexo adjunto a esta política), en el cual se debe explicar la razón por la cual se ésta solicitando en Anticipo. Este formulario debe tener la aprobación del Jefe o Gerente de área y la Gerencia Financiera.

- Los anticipos de gastos entregados deben ser justificados a través de un reporte de gastos (Anexo Adjunto a esta política), en un plazo no mayor a treinta (30) días calendario después de haber recibido el dinero. De no haber recibido el reporte de gastos cumplido el tiempo establecido, se procederá a descontar el valor entregado a través de rol de pagos.
- NO se puede entregar un nuevo anticipo para gastos si el empleado tiene pendiente por reportar un anticipo entregado con anterioridad.
- Todos los recibos que respalden un reporte de gastos deben ser documentos originales (facturas de venta o notas de venta Rise) a nombre del empleado, los mismo que deben incluir: RUC o número de cédula de identidad, número de factura o Nota de Venta, valor, descripción del bien o servicio entregado y fecha. En el caso de que el proveedor del bien o servicio no cuente con factura o nota de venta autorizada, el empleado debe hace firmar un recibo del valor pagado, incluyendo el nombre y la firma de proveedor.

  En el caso de gastos de restaurante por cuestiones de trabajo, se deben especificar en el reporte de gastos las personas con quienes se acudió y las razones de la invitación. Un voucher generado por el pago con tarjeta de crédito NO es un sustento válido para respaldar el reembolso del gasto.
- Existirán casos en los cuales el empleado deba realizar un gasto que no sea alimentación, hospedaje, movilización; para lo cual se deberá elaborar en el área de Contabilidad una Liquidación de Compras, por aquellos bienes adquiridos por el empleado a favor de la compañía como por ejemplo la compra de suministros de oficina u otro tipo de adquisición (solo en casos excepcionales en los cuales sea necesario hacerlo).
- No se efectuarán reembolso de facturas que incluyan consumo de bebidas alcohólicas que superen aquellas que acompañen un almuerzo de negocios como es el caso de una copa de vino o un vaso de cerveza.
- Los pagos que realicen los empleados por gastos de viaje, transporte, alimentación y otros NO están sujetos a retención en la fuente de impuestos. Esto porque las facturas son emitidas a nombre del empleado y no de la empresa.

- Los gastos de viaje, transporte, alimentación, almuerzos fuera de la oficina NO se deben pagar con fondos de Caja Chica.

**VIAJES**

La compra de los tiquetes aéreos debe centralizarse a través del funcionario de la compañía para coordinar la adquisición de pasajes con la agencia de viajes oficial.

**Reservas de Hotel**

La reserva del hotel debe centralizarse a través del funcionario de la compañía para coordinar dicha función.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **AURELIAN** | **POLITICA DE PRESTAMOS A EMPLEDOS** | **Versión: 1.0** | Página |
| **RESPONSABLE DE APLICACIÓN:** | Toda la Compañía | | |

**OBJETIVO**

Organizar un sistema de créditos para sus empleados con el objeto de brindar facilidades de financiamiento económico.

La administración y control de préstamos al personal será realizado por el área de Finanzas en coordinación con Recursos Humanos.

**ALCANCE**

Esta política aplica a directores, gerentes y empleados en relación de dependencia, a todos los cuales a efectos de aplicación de este documento se les podrá llamar genéricamente como empleado.

**POLITICA**

- El empleado que podrá tener acceso a este programa, deberá tener como mínimo doce meses (1 año) de permanencia en la Compañía.
- La solicitud deberá tener el visto bueno de su Supervisor y gerente del área donde labora el solicitante o el nivel jerárquico que la posición demande, tomando en cuenta el desempeño y el compromiso del empleado para con la compañía.
- El monto del préstamos corresponderá a un máximo de dos (2) a tres (3) sueldos del empleado y la decisión estará sometida a consideración del supervisor inmediato del empleado.
- El monto máximo al que puede acceder el empleado es de US$ 6.000,00 (SEIS MIL CON 00/100)
- La tasa de interés será del 0%
- El plazo establecido para el pago del préstamo será de hasta un año (doce meses), el mismo que será descontado mensualmente de la remuneración del empleado.
- El empleado al momento de firmar la solicitud entregará entregara al departamento de Finanzas un pagaré por la totalidad del monto del préstamo a recibir, igualmente autorizará por escrito el débito que se hará de sus haberes mensuales. Queda entendido que no habrá descuentos sobre décimo tercero y décimo cuarto sueldo.
- Este crédito será concedido en base a la aprobación previa de la solicitud suscrita por el interesado y la presentación de los requisitos previos, esto es el pagaré y la autorización de débito de sus haberes. La solicitud se adjunta como Anexo a esta política
- La asignación de fondos será de responsabilidad de la Gerencia Financiera.

**CONSIDERACIONES**

- Para la concesión de un nuevo préstamo deberán haber transcurrido al menos doce meses (1 año), desde el pago de la última cuota del préstamo anterior.

- Con el objeto de velar por la economía del solicitante el total de los descuentos incluido el del préstamo, no podrá ser mayor al 35% de los ingresos brutos mensuales.
- En caso del separación voluntaria del empleado, el saldo pendiente al momento, será descontado en su totalidad en la liquidación de haberes. En el caso de que la liquidación no cubra la totalidad del saldo pendiente, el ex empleado cancelará dicho valor en un plazo máximo de tres meses posteriores a la fecha de su salida, otorgando sobre el saldo las garantías del caso.
- En el mismo documento de consentimiento de débitos mensuales, se autorizará el descuento total del saldo pendiente para el caso de salida o finalización del contrato del empleado.

| | | | |
|---|---|---|---|
| **AURELIAN** | **POLITICA ADMINISTRACION DE PROVEEDORES** | **Versión: 1.0** | Página |
| **RESPONSABLE DE APLICACIÓN:** | Toda la Compañía | | |

**OBJETIVO**

Mantener una justa, beneficiosa, leal relación con sus proveedores, exigiendo además calidad y cumplimiento.

En la consecución de las mejores condiciones de contratación posibles para el suministro de los productos o servicios necesarios.

**ALCANCE**

El cumplimiento de ésta política es de responsabilidad del área de compras.

**POLITICA**

1) **Relación de largo plazo**

   La Empresa tiene como objetivo contar con sus proveedores a largo plazo, manteniendo estándares en el cumplimiento de oportunidad.

2) **Cumplimiento**

La Empresa privilegia el cumplimiento de los compromisos adquiridos con proveedores, aplicando el código de ética de la Organización, que es de conocimiento de todos los colaboradores.

3) **Transparencia**

Las adquisiciones deben estar normadas por la absoluta transparencia y honestidad para la toma de decisión entre los proveedores.

4) **Objetividad**

Los empleados aplicarán el código de ética para igualar oportunidades y analizar objetivamente a cada proveedor.

5) **Evaluación de Proveedores**

Los proveedores serán evaluados a  través de una calificadora contratada para el efecto, se aplicarán criterios de evaluación definidos de acuerdo al producto o servicio, el proveedor que no ha logrado la máxima calificación, tendrá la oportunidad de completar la información.

No procederá a realizar adquisiciones a proveedores que no han sido calificados.

6) **Oportunidad de los Pagos**

Los pagos a Proveedores son realizados a 30 días de la fecha de emisión de la Factura.

De solicitar el proveedor anticipos, estos serán máximo el 30% del total del contrato.

Hay que tomar en cuenta que ciertos pagos se los hará de acuerdo a las cláusulas de los contratos en los que se fijaron las condiciones de los mismos.

Los pagos se realizarán oportunamente.

Los pagos se los realizará a través del sistema Cash Management del Banco Pichincha.

**7) Requisitos para ser proveedor**

Es un requisito indispensable para ser proveedor de la compañía es el cumplimiento de obligaciones tributarias, los accionistas y actividades deben enmarcarse dentro de un comportamiento ético y legal, contar con los registros en regla en materia laboral y de medio ambiente, cumplimiento con clientes y proveedores.

Para ser creado en el sistema es necesario presentar documentos actualizados como son: RUC, Certificado Bancario y en el caso de ser necesario el Certificado de Calificación Artesanal.

| ELABORADO POR | APROBADO POR | FECHA VIGENCIA |
|---|---|---|
| | | |

| **AURELIAN ECUADOR S.A.** | **POLITICA DE COMPRAS** | **Versión: 1.0** | Página |
|---|---|---|---|
| **RESPONSABLE DE LA APLICACIÓN:** | COMPAÑÍA | | |

**OBJETIVO**

Normar, regular, controlar la adquisición de bienes y servicios que necesite la Compañía para el desarrollo de sus actividades.

**ALCANCE**

Los principios que rigen las adquisiciones para la Compañía son: Honestidad, Transparencia, Oportunidad, Responsabilidad, Selección ética de proveedores, estos conceptos permitirán lograr que la Compañía aproveche las oportunidades, las adquisiciones se realicen de una forma justa y legal.

Honestidad.- Las personas encargadas de esta función lo realizarán con ética, profesionalismo, ejerciendo justicia por cada una de las transacciones realizadas.

Transparencia.- Toda adquisición que realice la Compañía debe mostrar reglas claras, y difundirlas desde el inicio hasta el final del proceso, haciendo conocer a todos los proveedores los documentos y decisiones que se tomen.

Oportunidad.- Se fijan plazos y condiciones que deben ser cumplidas tanto por empleados como proveedores.

Responsabilidad.-Todos los actores que intervengan en la planificación, proceso de compra, celebración, ejecución y liquidación de contratos actuarán con ética, rigiéndose a los procedimientos; los proveedores cumplirán con los acuerdos, la entrega adecuada del bien y/o servicio requerido.

Selección ética de proveedores.- La justicia y equidad deben primar a la hora de la selección, buscando siempre el mejoramiento de condiciones en el mercado y generando información oportuna para la toma de decisiones.

La aplicación de la presente política, debe extenderse a todas las áreas de la compañía, se busca informar y poner en práctica los procesos de compras y controles internos.

**POLITICA**

**RESPONSABLES DE LA ADQUISICIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS**

Los responsables de realizar las adquisiciones es el área de compras a través del Gerente de Compras y los compradores quienes se encargarán de supervisar el cumplimiento de la siguiente política.

Compras mantendrá contacto con los requisitores de las diferentes áreas para informar del estado de las cotizaciones, acordar plazos y obtener la aprobación de las órdenes de compra; de igual manera deberá mantener contacto con los proveedores para registrar el avance en la entrega de los bienes/ o servicios

Las compras se realizan mediante la supervisión y aprobación del Gerente de Compras y la aprobación de las diferentes Gerencias de la compañía.

**LINEAMIENTOS**

Las compras se realizarán a aquellos proveedores que muestren ética y responsabilidad en el cumplimiento de la adquisición, que brinden productos y/o servicios de calidad junto con las respectivas garantías, que disminuyan el riesgo de escasez de los materiales.
Si los proveedores son exclusivos deben cumplir con todas las normas y garantías el momento de la adquisición.

Para aquellas compras inferiores a US$2.000,00, compras procederá a realizar la respectiva compra de manera directa, mediante la emisión de la orden de compra, de acuerdo al proceso establecido.

Para aquellas compras que oscilan entre los US$ 2,001,00 y US$ 30,000,00, compras elaborará un Cuadro Comparativo de Precios y Condiciones que pondrá en consideración de la gerencia requisitora, para su respectiva aprobación.

Para aquellas compras que superen la cantidad de US$ 30,001,00, compras remitirá el Cuadro Comparativo de Precios y Condiciones a la Gerencia de Compras; esta gerencia convocará una reunión a la Gerencia requisitora, al

Gerente del área Legal, a la Gerencia Administrativa y Financiera, para la respectiva aprobación.

**NIVELES DE APROBACION**

El contar con las debidas autorizaciones para cada una de las adquisiciones, genera control y responsabilidad en los recursos que salen de la compañía, para lo cual compras debe tomar en cuenta la Matriz de Aprobación de Solicitudes de Compra.

| NOMBRE | AREA | CAPEX | OPEX |
|---|---|---|---|
| XXXXXX | Vicepresidencia Proyectos Corporativo | > 1,000,000 USD | > 1,000,000 USD |
| XXXXXX | Vicepresidencia Regional Suoth America | > 1,000,000 USD | > 1,000,000 USD |
| XXXXXX | Vicepresidencia Ecuador | < 1,000,000 USD | < 1,000,000 USD |
| XXXXXX | Vicepresidencia Operaciones Suoth America | < 1,000,000 USD | < 1,000,000 USD |
| XXXXXX | Gerente General | < 500,000 USD | < 500,000 USD |
| XXXXXX | Director de Proyectos | < 500,000 USD | < 500,000 USD |
| **Apoderados B** | **Directores** | | |
| XXXXXX | Proyectos | < 100,000 USD | < 100,000 USD |
| XXXXXX | Recursos Humanos | < 100,000 USD | < 100,000 USD |
| XXXXXX | Medio Ambiente | < 100,000 USD | < 100,000 USD |
| XXXXXX | Legal | < 100,000 USD | < 100,000 USD |
| XXXXXX | Administración, Finanzas, IT, Impuestos | < 100,000 USD | < 100,000 USD |
| **Apoderados C** | **Gerentes** | | |
| XXXXXX | Gerente Contrucciones | 0 | < 30,000 USD |
| XXXXXX | Gerente Ingenieria | 0 | < 30,000 USD |
| XXXXXX | Finanzas | 0 | < 30,000 USD |
| XXXXXX | Impuestos | 0 | < 30,000 USD |
| XXXXXX | Administarcion | 0 | < 30,000 USD |
| XXXXXX | Recursos Humanos | 0 | < 30,000 USD |
| XXXXXX | Relaciones Comunitarias | 0 | < 30,000 USD |
| XXXXXX | Salud y Seguridad Industrial | 0 | < 30,000 USD |
| XXXXXX | Medio Ambiente | 0 | < 30,000 USD |

**REQUISICIONES**

La adquisición de bienes y servicios estará a cargo del área de compras, en coordinación con los requisitores asignados por cada área para realizar la adquisición de bienes o servicios.

Los requerimientos se los procesa a través del sistema, para ser revisados y aprobados y posteriormente realizar la gestión de compra.

**Compra de bienes y/o servicios menores a $.30.000 USD.**

**Bienes:**

1. Cada área identifica una necesidad, genera una orden (OR) en el sistema JDE y envía un correo a Finanzas para su respectiva aprobación Contable.
2. Se procede con la aprobación del Gerente de cada área en el sistema JDE
1. Compras recibe el pedido y envía el requerimiento a los proveedores que cotizan, una vez recibidas las cotizaciones (tres), selecciona el proveedor y se continua con el proceso de compra (en casos específicos y a discreción se enviarán dichas cotizaciones al área requisitora para definir la compra y verificar que el producto o bien cumpla con las especificaciones técnicas requeridas). Existirán casos específicos en los cuales se contará con un único proveedor para lo cual se adjuntará el documento de “Proveedor Unico”.
3. Compras genera la orden (OP) en el sistema con la cotización aprobada por el requisitor
4. Se envía la orden de compra al proveedor para el despacho de los productos
5. Si los bienes son para Quito la recepción de los mismos se harán en las oficinas y compras se encarga de la revisión de los mismos.
6. Si los bienes son para Campo, se envía el bien a la bodega de campo, el envío será acompañado de una guía de remisión, la cual detallará los ítems transportados.

7. Bodega de campo revisa que los ítems enviados sean los mismos que se encuentran en la OP y realiza el ingreso respectivo.
8. Bodega hace la entrega formal del bien al requisitor y documenta la entrega del bien.
9. Una vez recibido el bien a conformidad del usuario se procede con la aceptación del mismo en el sistema JDE, generando un recibo (OV).
10. Compras envía el recibo (OV) al proveedor para la emisión de la respectiva factura.

**Servicios:**

2. Cada área genera una orden (OR) en el sistema JDE y envía un mail a Finanzas para la respectiva aprobación Contable.
3. Se procede con la aprobación del Gerente de cada área en el sistema JDE
4. Compras recibe el pedido y envía el requerimiento a los proveedores que cotizan, una vez recibidas las cotizaciones (tres), selecciona el proveedor y continúa con el proceso de compra (en el caso de servicios, el usuario final puede enviar un proveedor sugerido a ser tomado en cuenta en el proceso). Existirán casos específicos en los cuales se contará con un único proveedor para lo cual se adjuntará el documento de " Proveedor Unico"
5. Compras genera la orden (OB) en el sistema con la cotización aprobada por el requisitor; se ingresa al sistema el contrato firmado por ambas partes, y en función de la Política de Delegación de Poder; para que el requisitor genere la OS y de acuerdo al avance del servicio se puede generar la OV

   Todos los contratos que soporten el proceso de compras permanecerán en custodia del área de compras en archivos físicos.

**COTIZACIONES**

Las cotizaciones que se realicen con los proveedores serán (3), los datos serán los mismos que se trasladen a la factura respectiva, como: nombres de la persona

natural o Compañía, RUC, dirección, Teléfono, cantidad, descripción, valor unitario, valor total.

La convocatoria a proveedores se puede realizar mediante carta enviada físicamente, mail o en convocatoria a licitaciones.

Una vez recibidas las propuestas el área de compras realizará la validación de las respectivas cotizaciones elaborando un Cuadro Comparativo de Precios y Condiciones.

El análisis será realizado de forma objetiva, evaluando los parámetros de calidad, oportunidad, costo, y tiempo de entrega.

Se podrá acceder a la compra del producto y/o servicio con una sola cotización si el mercado no muestra más competidores del mismo bien, si las características o especificaciones del bien son únicas sin lugar a comparación en el mercado.

**ORDENES DE COMPRA Y CONTRATOS**

Todas las adquisiciones tendrán su soporte en la generación de una orden de compra y/o servicio y el contrato, mismos que serán adjuntados como soporte para el pago.

Las aprobaciones se as realizará mediante el sistema JDE

La elaboración de los contratos es de responsabilidad del área Legal, para lo cual compras deberá remitir toda la información necesaria correspondiente del proveedor y características del bien o servicio a ser adquiridos.

Todos los contratos que soporten el proceso de compras permanecerán en custodia del área de compras en archivos físicos.

| ELABORADO POR | APROBADO POR | FECHA VIGENCIA |
|---|---|---|
| | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **AURELIAN** | **POLITICA DE PROCESO Y PAGO DE NOMINA** | **Versión: 1.0** | Página |
| **RESPONSABLE DE APLICACIÓN:** | Toda la Compañía | | |

**ANTECEDENTES**

A efectos de esta política los trabajadores de la compañía se clasifican en dos categorías:

1. Nomina Confidencial
2. Nomina Local

El personal de la nómina confidencial se regirá con políticas y procedimientos independientes a esta política.

Para garantizar la continuidad de las operaciones de la compañía y de acuerdo al cronograma de actividades se han establecido las siguientes jornadas de trabajo:

- Quince días de trabajo con quince días de descanso para los trabajadores de campo
- Catorce días de trabajo con catorce días de descanso para el personal técnico
- De lunes a viernes con fines de semana de descanso para los profesionales y empleados de Administración Quito

**OBJETIVOS**

- Asegurar el pago oportuno y exacto de la remuneración de los trabajadores, empleados y técnicos de la compañía, tomando en cuenta los ingresos y deducciones

- Aplicar de manera oportuna las políticas, leyes y reglamentos vigentes en la ejecución de la nómina
- Generar los pagos oportunos de los movimientos financieros orinados en la ejecución de la nómina

**ALCANCE**

El proceso inicia con la revisión del calendario de cierre de nómina y la revisión del rol de pagos para proceder a ejecutar los pagos de las remuneraciones del personal y termina con la transferencia bancaria y conciliación de las partidas contables

**POLITICA**

Se efectuará el proceso y pago de nómina con la siguiente frecuencia:

- Con fecha quince de cada mes se acreditará la primera quincena que corresponde al 40% del sueldo para Nómina Local
- Con fecha 30 de cada mes se realizará la acreditación de la liquidación del 60% restante del sueldo para Nómina Local

Es responsabilidad del Analista de Nómina generar en el sistema de nómina el archivo XML y enviar al Gerente Financiero para realizar la carga para el pago de nómina en el banco

Es responsabilidad del área de Recursos Humanos el control y registro de novedades del proceso de coordinación con la administración del Campamento, e incluye los siguientes conceptos:

- Control de asistencia para los trabajadores de campo
- Control de días extraordinarios para los trabajadores de campo, técnicos y demás profesionales.
- Actualización de sueldos y salarios de ser el caso.
- Control de descuentos por préstamos con el Instituto de Seguridad Social
- Control de préstamos con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

- Control de descuentos por préstamos de la compañía
- Control de copagos (seguro médico)
- Otros Ingresos y otros descuentos

Es responsabilidad del Analista de Nómina que el control de asistencia del personal, días extraordinarios y novedades reportadas; sean registrados y procesados adecuadamente en el sistema de nómina.

El reporte de novedades es responsabilidad del personal del Recursos Humanos que labora en Campo y deben estar listos cinco días antes del fin de mes.

El control de asistencia de los trabajadores de campo será diario y es de responsabilidad del área de Recursos Humanos en coordinación con Administración Campo

El pago de salarios a trabajadores, técnicos y empleados en general se realizará vía transferencia bancaria y es responsabilidad de Recursos Humanos que todos los trabajadores dispongan de su cuenta bancaria

Este método de pago garantiza que el pago al trabajador o empleado sea oportuno y seguro

Los días de descanso en el campamento se deben respetar con obligatoriedad y para establecer una excepción se requiere la aprobación escrita del Gerente del área, la misma que debe adjuntar un plan de trabajo escrito por parte del trabajador

Los días de trabajo en jornadas de descanso serán remunerados de acuerdo el Código de Trabajo Ecuatoriano.

Trabajos extraordinarios durante los fines de semana para los profesionales y trabajadores de Administración Quito, deben estar previamente aprobados por el

Jefe o supervisor inmediato, igualmente con un plan de trabajo escrito por parte del trabajador

| ELABORADO POR | APROBADO POR | FECHA VIGENCIA |
|---|---|---|
| | | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **AURELIAN** | **POLITICA DE TARJETA DE CREDITO CORPORATIVA** | **Versión: 1.0** | Página |
| **RESPONSABLE DE APLICACIÓN:** | Toda la Compañía | | |

**OBJETIVOS**

El Objetivo de la Política de Uso de Tarjeta de Crédito Corporativa es normar la utilización de la misma por parte de los ejecutivos de la compañía y determinar que rubros deben ser cubiertos.

**ALCANCE**

Esta política aplica a directores y gerentes que por su gestión en la compañía necesitan hacer uso de la Tarjeta Corporativa y a la Gerencia Financiera para el control y correcto uso de la misma

**POLITICA**

1. Cada ejecutivo que requiera una tarjeta lo solicitará con aprobación de su jefe superior mediante la firma de la Solicitud de Tarjeta de crédito.

2. La aprobación final de emisión de tarjeta de crédito la realizará el jefe inmediato y el Vicepresidente Regional en base a las necesidades del ejecutivo y se asignará el cupo correspondiente.

   Una vez que la solicitud ha sido debidamente aprobada por el representante legal, se comunicará al Gerente de Finanzas para iniciar el proceso de solicitud y emisión de la tarjeta con la entidad crediticia.
3. El custodio del proceso de tarjetas de crédito es el Gerente Financiero, quien por lo menos una vez al año revisará las tarjetas emitidas y verificará que las tarjetahabientes continúen con la calificación para mantener dicha tarjeta. De igual manera, el Gerente Financiero reportará cualquier mal uso de la tarjeta y recomendará las suspensiones del uso de tarjeta o correspondientes descuentos de la nómina del empleado.
4. Las tarjetas serán emitidas por la entidad financiera y entregadas al Gerente Financiero, quien dejará constancia de dicha entrega al Director o Gerente.

**Uso de la Tarjeta de crédito**

5. La tarjeta de crédito servirá únicamente para cubrir los siguientes conceptos: movilización, alimentación, hospedaje, almuerzos y cenas de trabajo, llamadas telefónicas y todos aquellos que tengan relación directa con la operación de la Compañía. **NO** podrá utilizarse con fines personales.

**Presentación de reportes**

6. Cinco días posteriores al fin de cada mes, los documentos de soporte deben ser presentados a finanzas junto con el reporte de gastos. De no haberse recibido el reporte de gastos cumplido el tiempo establecido, se procederá a descontar el valor entregado a través de rol de pagos.

**Política de Gastos de Negocios**

7. Los gastos de negocios solo serán reembolsados si han sido incurridos legítimamente para propósitos de la compañía.

8. Los empleados deben usar su buen juicio y actitud prudente cuando incurran en gastos cubiertos por ésta política.

- Todas las actividades de viaje de negocios, entretenimiento y otros gastos de negocios incurridos por el empleado deben cumplir con la prueba de “razonabilidad” y “Gastos necesarios para la operación” y deben contener el mínimo nivel de código de conducta comercial requerida por la organización.
- Las tarjetas de crédito corporativas no deben ser usadas para gastos personales. Abuso de esta política resultará en una acción disciplinaria hacia el empleado.
- Para los gastos de negocios no incurridos con Tarjeta de Crédito Corporativa, los empleados deben presentar la forma de reembolso de gastos para ser presentados dentro del mes posterior al gasto incurrido.
- Para los gastos de negocios incurridos con la tarjeta de crédito corporativa, los empleados deben presentar la forma de reembolso de gastos y el estado de cuenta mensual de la tarjeta de crédito en el mes que dichos gastos ha sido incurridos. Todos los gastos (sean directamente pagados por el empleado o a través de tarjeta de crédito corporativa), deben ser soportado a través de una apropiada documentación y antes de ser reembolsado. La documentación apropiada para soportar los gastos dependerá del tipo de gasto. Por ejemplo: Tickets aéreos, facturas de restaurantes, etc.
- Tarjetas de crédito corporativas deben ser usadas para gastos de viaje en donde sea posible. Tarjetas de crédito personales no deben ser usadas para pagar gastos de viaje.
- Los gastos de viaje deben ser previamente aprobados antes de ser reembolsados.
- Los siguientes gastos son específicamente tratados en esta política. Todos los gastos de viaje distintos a los descritos en esta política deben ser aprobados por el gerente/supervisor inmediato superior al empleado antes de incurrir al gasto.

  a) Gastos de viaje de negocios y gastos relacionados con el viaje
  b) Otros gastos de viaje

c) Programados de fidelidad y lealtad
d) Cursos y conferencias
e) Fees de colegios de profesionales
f) Contribuciones de caridad y donaciones
g) Gastos relacionados con sobretiempo
h) Comidas y entretenimiento-no relacionados con el viaje
i) Suministros de oficinas.

- Los gastos de negocios deben ser aprobados por el gerente inmediato superior al empleado o la persona más senior de la organización.
- Ningún empleado es autorizado a aprobar su propio reporte de gastos, el de sus compañeros pares o los reembolsos de gastos de su inmediato superior.
- Los gastos de negocios son reconocidos en el período en el cual se han incurrido y son clasificados como gastos operativos o gastos generales administrativos.
- Todos los reportes de gastos del directorio, y empleados en general son sujetos a auditoría anual.

| ELABORADO POR | APROBADO POR | FECHA VIGENCIA |
|---|---|---|
| | | |

## 3.8 CÓDIGO DE ÉTICA Y REGLAMENTO INTERNO

### 3.8.1 CÓDIGO DE ÉTICA

Aurelian Ecuador S.A. es una compañía minera nueva en el mercado ecuatoriano, cuyo propósito es fomentar y desarrollar la actividad minera en Ecuador, contribuyendo con el desarrollo íntegro de las comunidades y aportando a la economía del Estado.

Aurelian Ecuador S.A. se encuentra comprometida por mantener los más altos estándares de ética y conducta en sus operaciones. Conjuntamente con el Reglamento Interno de Trabajo.

Es compatible con las normas y leyes nacionales y fue concebido específicamente para interactuar con el contexto ecuatoriano y coadyuvar a su mejoramiento.

El apego estricto al CÓDIGO DE ETICA es condición fundamental para cada miembro de la empresa pues ello garantiza a terceros el prestigio de sus empleados y su nivel de excelencia profesional. De éste, Aurelian Ecuador S.A. podrá reprender, suspender o expulsar a cualquier miembro que infrinja el CÓDIGO DE ETICA, o a quien en su opinión, se comporte de alguna manera que desacredite a la profesión.

### 3.8.2 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Una empresa puede desarrollarse mejor si tiene bien ordenada la relación con sus trabajadores. Esto es importante debido a que el trabajo debe realizarse siempre en un ambiente cordial y que se preste para que los empleados ofrezcan su mejor esfuerzo y con la mayor voluntad. Para ello se requiere reglas puntuales que contribuyan a organizar el trabajo de tal manera que exista orden en la relación entre el trabajador y el patrono. Estas reglas se plasman de una manera clara en Reglamento Interno de Trabajo de la empresa en cuestión. Aurelian Ecuador S.A como parte de su modelo institucional cuenta con este reglamento desde el año 2008, en el señala aspectos generales a tomar en cuenta por el trabajador tales como: jornadas de trabajo; horarios; vacaciones; costumbres a tomar en cuenta; pago de salarios obligaciones generales y especiales de los trabajadores y de la empresa, horario de entrada y salida etc.

.

El Reglamento Interno de Trabajo al ser aprobado por la Inspectoría de Trabajo, se convierte en ley interna de la empresa, con plena fuerza legal, lo que le permite establecer las reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa, y en general, todas aquellas otras que se estimen convenientes para la conservación de la disciplina y el cuidado de los bienes de la empresa y del personal.

# 4 RESULTADOS Y ANALISIS

## 4.1 APLICACIÓN DE LA PRIMERA ETAPA DE LA GUÍA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS.

**FLUJOGRAMAS.-**

El método usado con diagrama de flujos es desarrollado mediante símbolos que forman mapas de procesos, identificando todos los actores dentro de las actividades, es una de las principales herramientas usadas para el mejoramiento de procesos.

La aplicación se desarrolla con el ordenamiento de actividades que deben ser secuencialmente realizadas para el mejoramiento de tiempos, y alcanzar al final del diseño los resultados esperados.

El uso de esta herramienta permitirá la fácil lectura, asegurando procesos eficientes, efectivos y de control interno.

El mejoramiento radicó en realizar el flujograma para cada proceso, ordenarlo y ver los tiempos que se estaban utilizando en actividades improductivas, al no existir flujogramas anteriores se describe las actividades anteriores después de cada proceso con lo cual se obtiene el comparativo anterior y lo actual. Los otros procesos fueron igualmente levantados y colocados en el anexo a la tesis para uso de la Empresa.

En la Compañía instauraron un nuevo sistema denominado JDE (JD Edwards Enterprise), con la implantación de este sistema fue necesario dar a conocer mas a detalle las actividades y procesos y dejarlas por escrito.

### 4.1.1 PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE UN FONDO DE CAJA CHICA

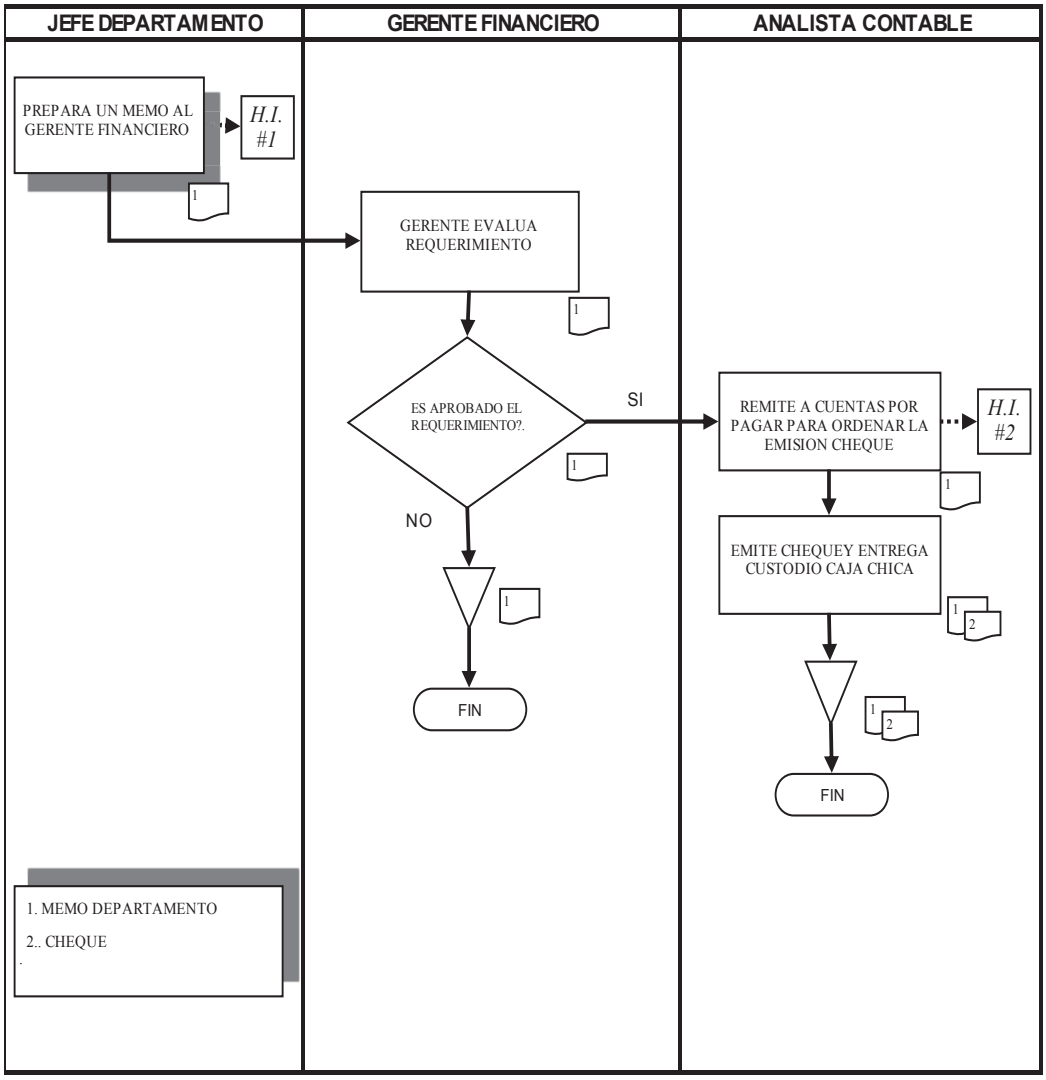
La caja chica es el fondo usado para solventar los gastos corrientes dentro de la Organización, al ser una Empresa con muchos frentes operativos y administrativos, el adecuado uso y conocimiento de autorizaciones que se debe solicitar y reembolsos se verá reflejado en los siguientes diagramas.

# AURELIAN

# FLUJOGRAMA DE PROCESOS

**ÁREA:** FINANZAS

**PROCESO: APERTURA DE UN FONDO DE CAJA CHICA**



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimien** *CAJA CHICA*

**Actividad:** *ENVIO REQUERIMIENTO*

En el memo se establecerá

- El monto requerido
- Una justificación para el incremento
- Descripción conceptos para los cuales se utilizará el fondo
- Monto a ser utilizado conforme al presupuesto
- Nombre custodio asignado como responsable del fondo

**Figura 15.** - Procedimiento de apertura de un fondo de caja chica
Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.1.1 Comparativo procedimiento anterior apertura de un fondo de caja chica

Los supervisores solicitaban los fondos sin establecer un monto fijo, no existía aprobación del Gerente Financiero, actualmente estableciendo las necesidades para cada localidad se estableció un monto para cada uno y con niveles de aprobación. En el flujograma actual existe control y niveles de aprobación para este proceso.

#### 4.1.1.2 Comparativo procedimiento anterior cierre o reducción del fondo de caja chica

Este procedimiento anteriormente no existía puesto que la apertura se dio con valores solicitados y sin aprobaciones; a partir de está apertura se crea el flujograma que da la posibilidad de cierres o reducciones.

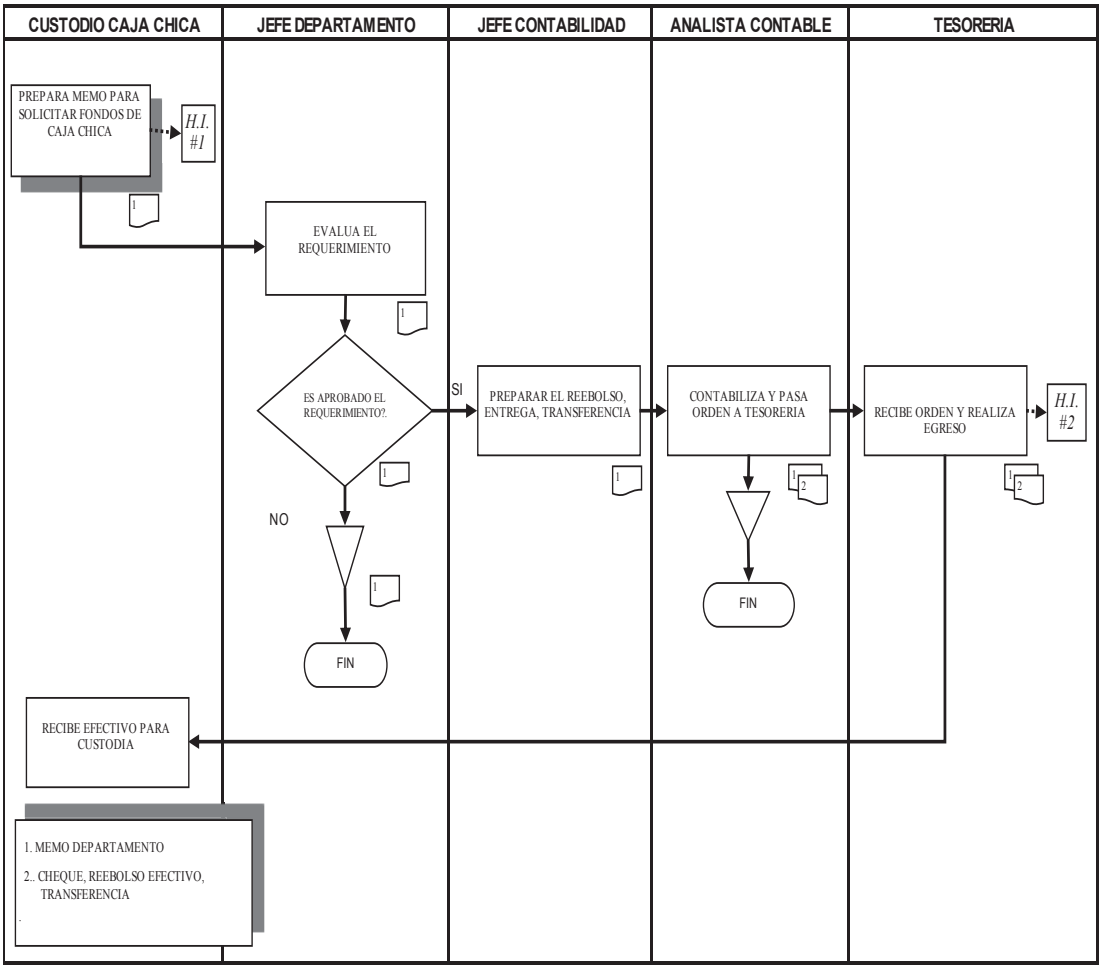
### 4.1.2 Procedimiento de desembolso de un fondo

**AURELIAN**

**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

ÁREA: FINANZAS

**PROCESO: DESEMBOLSO DE UN FONDO DE CAJA CHICA**



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**

**Proceso :** *FINANZAS*
**Procedimiento:** *CAJA CHICA*

**Actividad:** *DESEMBOLSO DE UN FONDO CAJA CHICA*

- Límite de desembolso $100
- Límite superiores deben ser pagados en cheques
- Todos los departamentos que respaldan el desembolso deben ser originales
- Estar a nombre de la Empresa, contener RUC, Número de cédula, monto, descripción
- de los bienes y sservicios, IVA y valor a pagar.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 02**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *CAJA CHICA*
**Actividad:** *DESEMBOLSO DE UN FONDO CAJA CHICA*

- Facturas de proveedores recurrentes no deben ser pagadas a través de caja chica
- Los reportes de gastos de empleados no pueden ser pagados a través de caja chica
- La división de gastos en múltiples pagos para evadir los límite no son permitidos
- Los fondos no deben ser utilizados para préstamos personales del custodio
- No debe ser utilizado para cambiar cheques personales
- Los recibos provisionales no podrán permanecer por más de cinco días laborables
- Los srecibos no deben estar a nombre del custodio
- Se deberá realizar rtención en la fuente de aquellos pagos que superen los $50.00
- No se efectuarán retenciones en la fuente cuando se efectúen pagoas a entidades del sector público y fundaciones sin fines de lucro.
- No se pagarán servicios profesionales por este medio.

**Figura 16.** - Procedimiento de desembolso de caja chica

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.2.1 Comparativo procedimiento anterior desembolso de un fondo de caja chica.

Los desembolsos de caja chica se realizaban en base a una solicitud del custodio quien muchas veces consumía todo el fondo y solicitaba un cheque inmediato para la reposición, o luego de solicitar pedía un fondo mas por haber tenido un gasto emergente o mayor que implicó mayores recursos. No existía un proceso como se presenta actualmente en el mejoramiento, con una política de la reposición con el 50% una vez consumido el fondo.

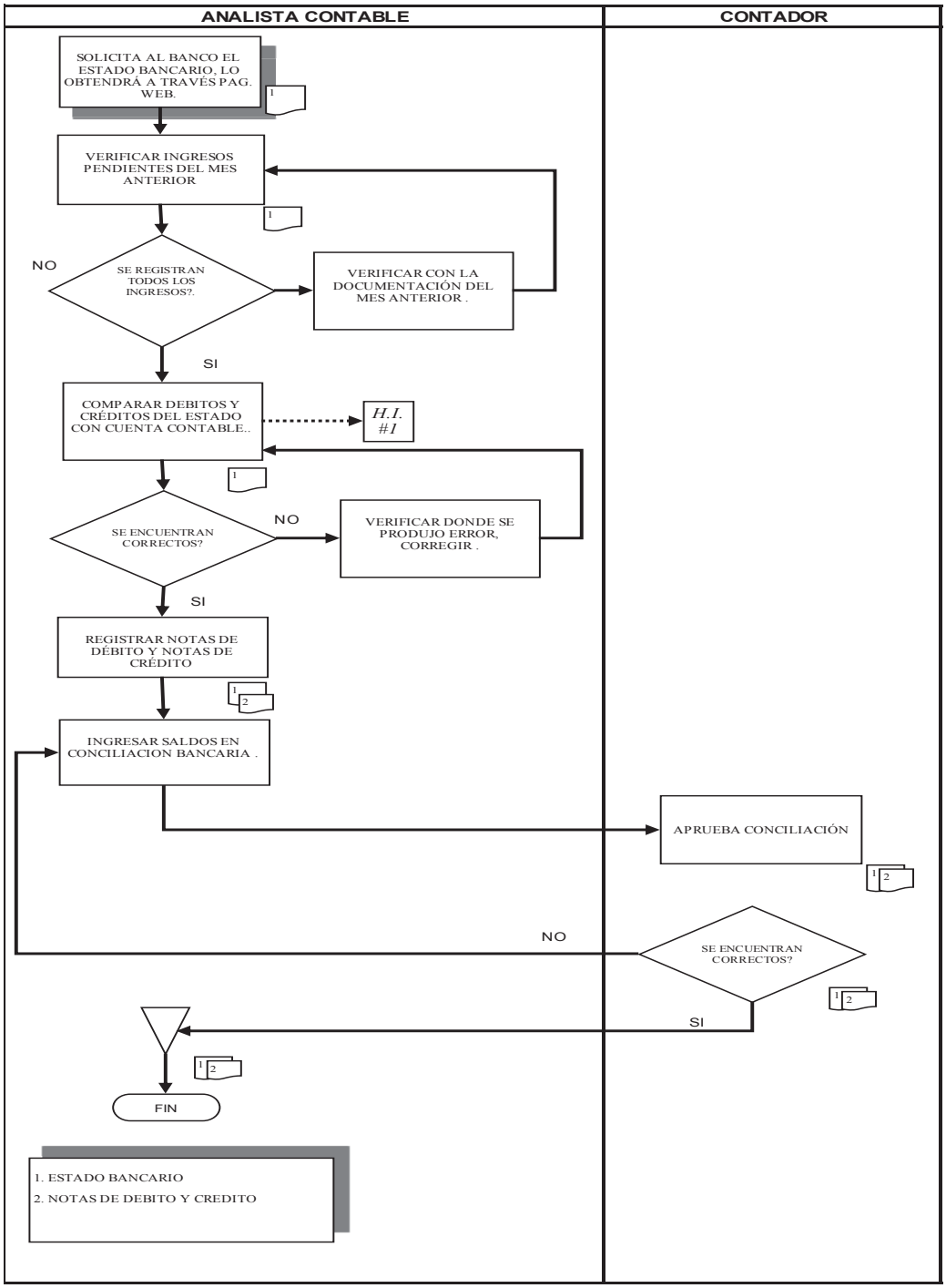
### 4.1.3 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE BANCOS

## AURELIAN

## FLUJOGRAMA DE PROCESOS

**ÁREA:** FINANZAS

**PROCESO:** CONTROL DE BANCOS



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *CONTROL DE BANCOS*

**Actividad:** *CONCILIACION BANCARIA*

- Si no se registran débitos bancarios lo cual puede reflejarse como débitos en giro
- Cheques no cobrados sse registran como cheques girados y no cobrados
- Evitar la existencia de cheques firmados en blanco
- Mantener en debido orden y secuencia los cheques girados como anulados
- Los cheques incluyen dos firmas de autorización

**Figura 17. -** Procedimiento de control de Bancos

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.3.1 Comparativo procedimiento anterior control de Bancos

El procedmiento anterior se realizaba de la forma descrita, sin embargo no existía el proceso por escrito lo cual se esta registrando actualmente.

El cambio principal se dio en el orden y puntualidad que se debe seguir en este proceso, puesto que no se registraban de manera oportuna las transacciones como los gastos bancarios, la no identificación de las transferencias.

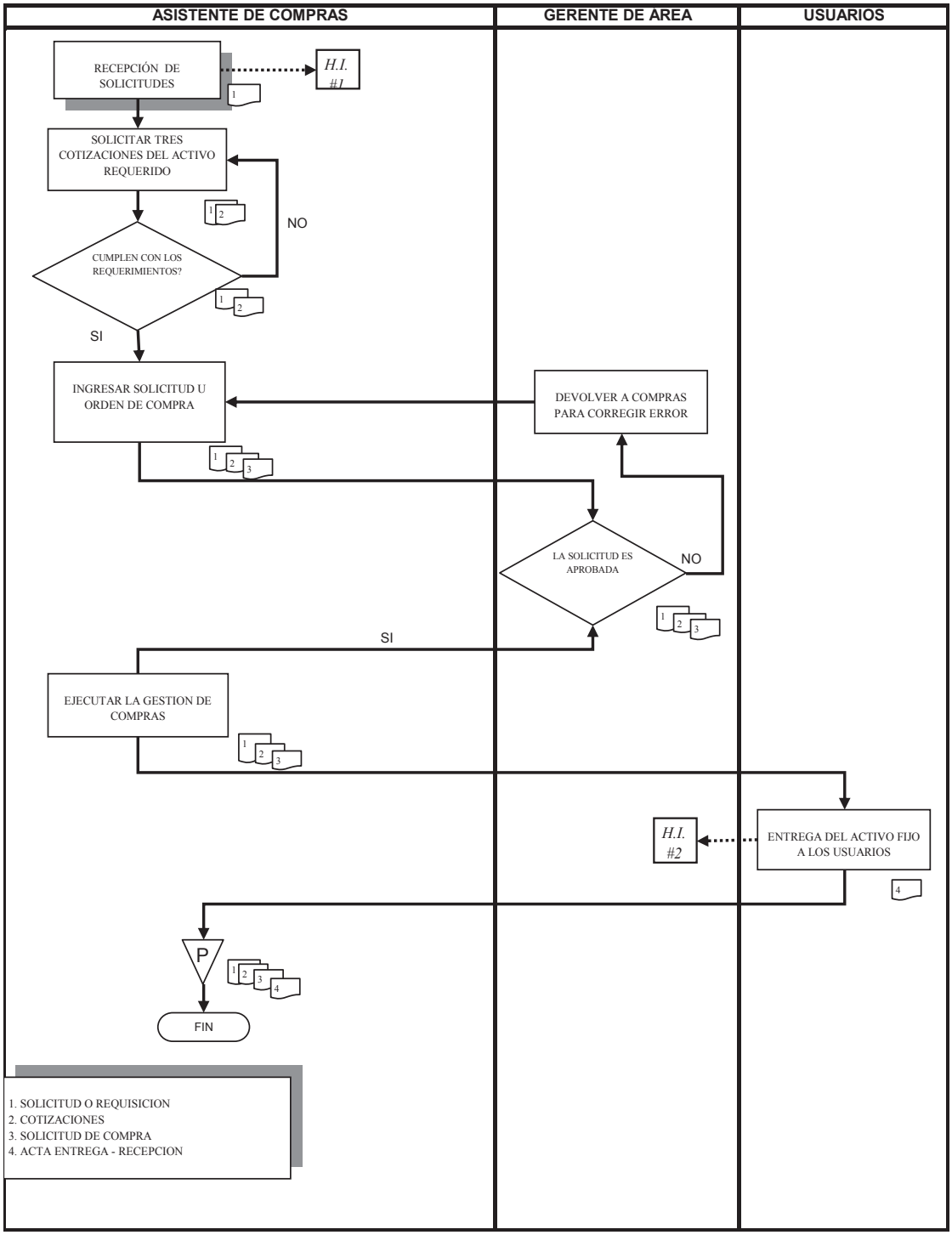
Se logró dar a conocer el proceso de control de bancos, tener el corte al día al igual que el reconocimiento de los gastos e ingresos.

## 4.1.4 ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS

**AURELIAN**
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**ÁREA:** **FINANZAS**

**PROCESO:** **ADQUISICION DE ACTIVOS FIJOS**



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *SOLICITUD COMPRA ACTIVOS FIJOS*

**Actividad:** *ADQUISICION ACTIVOS FIJOS*

- En el caso de equipos de computación el requerimiento se realizará a través del dto. IT
- La cotización incluirá: vigencia, tiempo de entrega, garantía, condiciones de pago, soporte técnico.
- Para que una compra se considere un activo fijo este debe superar $10.000.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 02**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *SOLICITUD COMPRA ACTIVOS FIJOS*

**Actividad:** *ENTREGA ACTIVOS FIJOS*

- Los usuarios ubicarán el activo el mismo se mantendrá en control a través del software SOLUCIONES PRÁCTICAS.
- Si los bienes son entregados parcialmente, el proveedor también facturará en forma parcial

**Figura 18. –** Proceso de Adquisición de Activos Fijos

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.4.1 Comparativo para adquisición de activos fijos

Este procedimiento se desarrolló para dar a conocer al usuario el proceso a seguir cuando se adquieren Activos Fijos, las características del activo y que este dentro de los montos establecidos para ser calificado como un activo, con esto lo que se logró es regularizar este tipo de adquisiciones por el módulo de compras, contar con todos los respaldos y garantías en este tipo de adquisición.

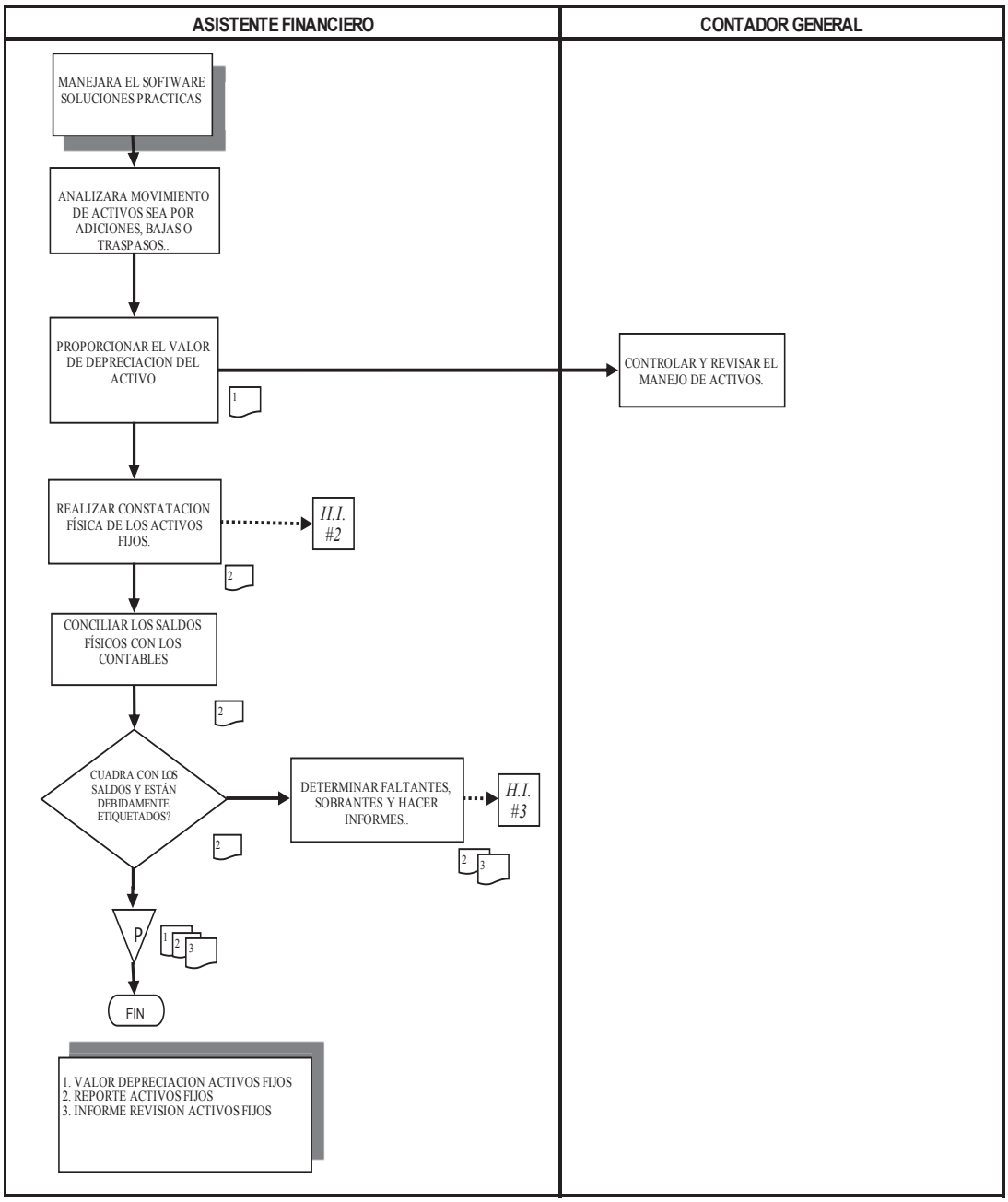
Es importante indicar que con el nuevo sistema, se han desarrollados algunos procedimientos que ayudan a efectivizar las adquisiciones y cumplir con las políticas, logrando conseguir un ahorro en costos y tiempo.

## 4.1.5 CONTABILIZACIÓN Y DEPRECIACIÓN E INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS

**AURELIAN ECUADOR**
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**ÁREA:** **FINANZAS**

**PROCESO:** **CONTABILIZACION Y DEPRECIACION E INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS.**



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**
**Proceso : FINANZAS**
**Procedimiento: CONTABILIZACION, DEPRECIACION E INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS.**
**Actividad: DEPRECIACION**

- El método de depreciación que utilizará el personal contable será el método legal o línea recta
- En el caso de determinar que los años de vida útil de un activo son menores que el que establece la ley, la Compañía deberá solicitar autorización al SRI para efectuar una depreciación acelerada de los mismos.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 02**
**Proceso :** *FINANZAS*
**Procedimiento:** *CONTABILIZACION Y DEPRECIACION E INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS*
**Actividad:** *INVENTARIO*

- Se debe realizar por lo menos una vez al año
- Confirmará ubicación, existencia real y lista actualizada de los responsables de la tenencia y conservación
- Se comprobará presencia física, estado de conservación y condiciones utilización seguridad
- Se establecerá cronograma de visitas
- La etiqueta de cada activo contendrá el código (numérico o alfanumérico) en el Módulo de Activos fijos SOLUCIONES PRÁCTICAS Dicha etiqueta deberá ser de un material resistente a las condiciones ambientales, preferiblemente de mental.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 03**
**Proceso :** *FINANZAS*
**Procedimiento:** *CONTABILIZACION Y DEPRECIACION E INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS*
**Actividad:** *INVENTARIO*

- En caso de faltantes se determinará las causas y se reflejará en el informe para proceder con los ajustes contables
- En caso de sobrantes se determinará la procedencia, se determinará en el informe para realizar los ajustes respectivos.

**Figura 19. –** Procedimiento Contabilización, depreciación e inventario de Activos fijos

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

### 4.1.5.1 Comparativo procedimiento Activos fijos y contabilización

Este procedimiento se desarrolló con el objeto de optimizar la utilización del software de Activos Fijos y tener un soporte de cruce de información del software

y el sistema contable, los Activos Fijos se lo lleva en archivos en Excel, en ocasiones se ha incurrido en errores.
Con el procedimiento se hace obligatorio contar con este anexo mensualmente y conciliarlo con saldos contables y poder realizar las correcciones necesarias de ser el caso y contar con información efectiva.

#### 4.1.5.2 Análisis de procedimientos de registro y control contable

Los procedimientos de:

- Declaración de impuestos
- Pago obligaciones IESS
- Control inversión extranjera
- Registro contable de diarios
- Contabilización de diarios
- Provisión contable
- Asiento de nómina
- Conciliación bancaria
- Revisión y emisión de balances
- Elaboración de reportes de cierre

Han sido diagramados para dar a conocer a los usuarios del área contable y otras áreas relacionadas, a detalle las actividades que involucra cada proceso, anteriormente estos procedimientos estaban administrados por cada usuario, sin que haya una evidencia escrita y establecimiento de cada actividad, lo que generaba desorden, pérdida de tiempo y en algunos casos omisión de pasos importantes para el adecuado registro contable.

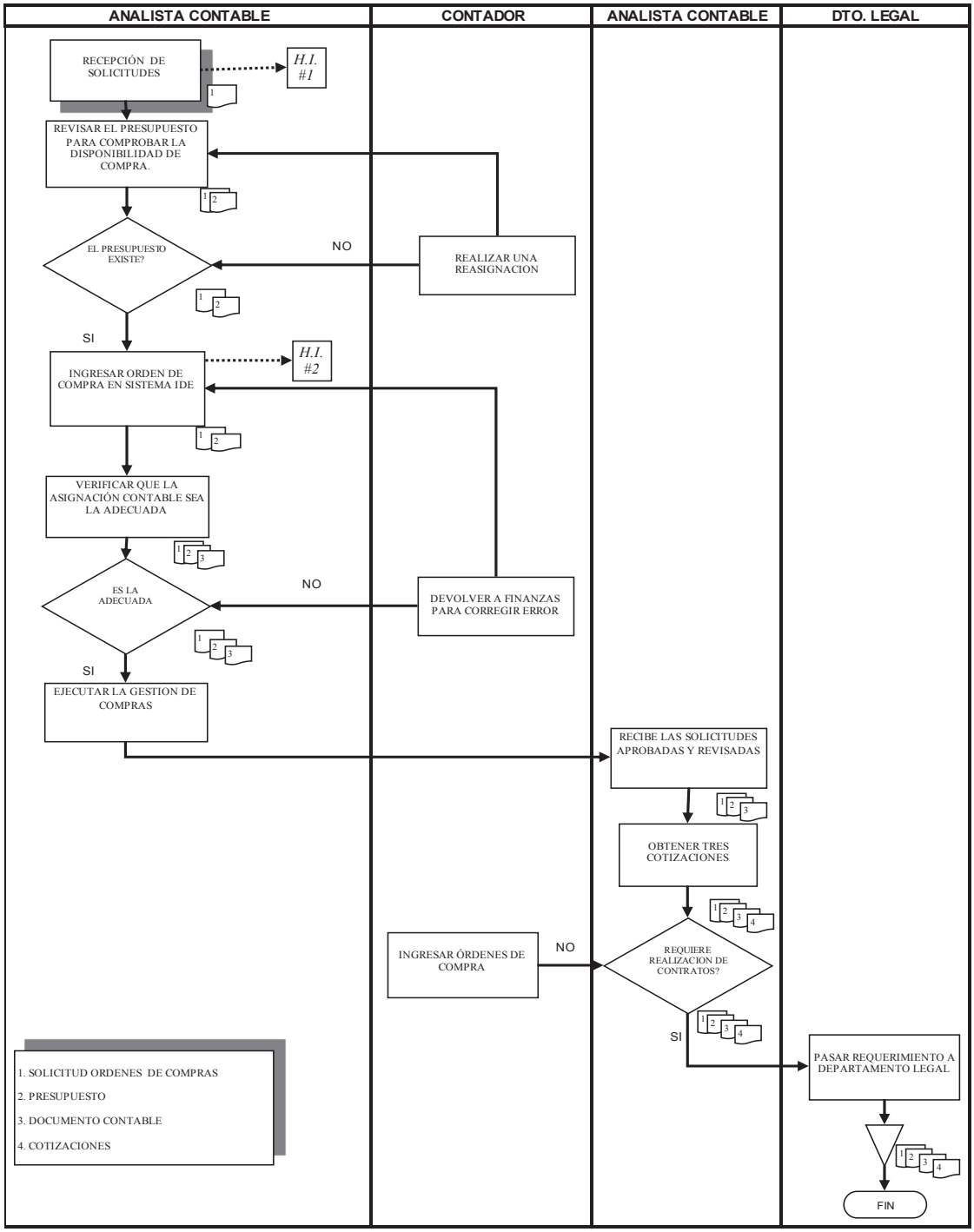
La descripción y diagramación de estos procesos ha permitido al área contable optimizar el tiempo, generar un mayor control sobre los usuarios del sistema y contar con una guía para los nuevos y antiguos usuarios.

### 4.1.6 ORDENES DE COMPRA

## FLUJOGRAMA DE PROCESOS

**ÁREA:** **FINANZAS**

**PROCESO:** **PROCESO DE ORDENES DE COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS**



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *ORDEN DE COMPRA*

**Actividad:** *REQUERIMIENTO*

- Todas las solicitudes de compra serán centralizadas a una persona designada por cada una de las áreas.
- Cada necesidad surgida deberá ser revisada y aprobada por cada gerente del área solicitante.
- Todas las personas solicitantes de cada área, sin importar si se encuentra en Quito o en el campamento, remitirán las solicitudes de compra vía email a las personas que se encargarán de ingresar las órdenes de compra al sistema.
- Cada una de las solicitudes deberá incluir las características y especificaciones necesarias para que la adquisición final sea ejecutada en forma adecuada.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 02**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *ORDEN DE COMPRA*

**Actividad:** *PROVEEDORES*

- Si es necesario esta solicitud será impresa para aquellos proveedor que no tienen dirección electrónica en el que puedan recibir dicho documento.

**Figura 20. –** Proceso órdenes de compra de bienes y servicios

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.6.1 Comparativo procedimiento anterior proceso de órdenes de compra de bienes y servicios

Este proceso se manejaba con un formato preimpreso, no se contaba con los soportes necesarios como son las tres cotizaciones, ni la formalidad de aprobaciones, los requerimientos eran realizados vía mail al departamento de compras, muchas veces no adjuntaban el formato de la orden de compra solamente se realizaba vía mail.

La Gerente Financiera imprimía el mail y firmaba para ejecutar la compra, está área fue una de las más débiles encontradas y que tenía falencias como la falta de planificación de compras de las diferentes áreas quienes realizaban el requerimiento solamente por la premura de la necesidad, sin presupuesto, ni cronogramas.

Con esto se incurría en costos más elevados en la adquisición de bienes o servicios e inclusive de mala calidad. Porque eran equipos o servicios emergentes para los proyectos y el usuario establecía con que proveedor adquirir.

Con el procedimiento planteado y aplicado el procedimiento es formal, se dio a conocer el mismo como política implantada y el resultado se ve reflejado en la planificación de cada área, la formalidad de solicitudes de compra, los bienes y servicios adecuadamente adquiridos, los precios mas convenientes para la Compañía tomando en cuenta la mejor calidad de los mismos.

### 4.1.7 GESTION DE COMPRA

**AURELIAN**
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**ÁREA:** **FINANZAS**

**PROCESO:** **GESTION DE COMPRA**

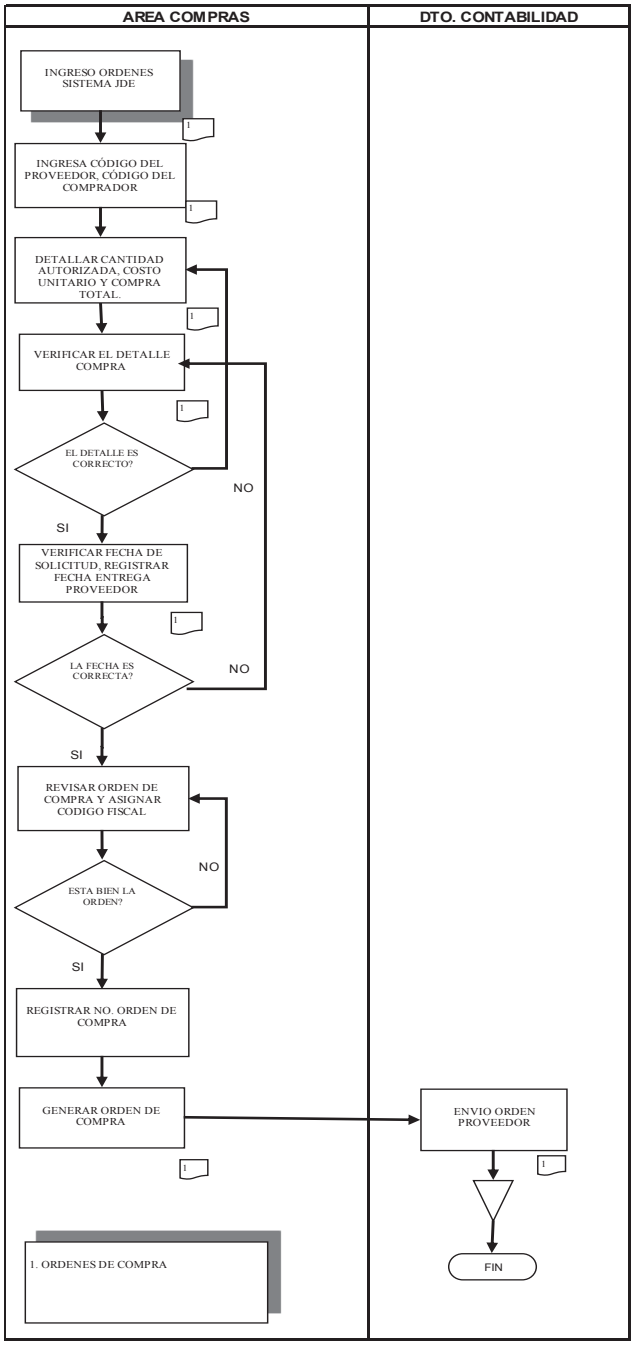



**Figura 21. –** Proceso gestión de compras

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.7.1 Comparativo procedimiento anterior proceso de gestión de compras

El sistema de compras era obsoleto, ya que no se tomaba en cuenta toda la información. El sistema JDEdwards Enterprise llegó a requerir toda la información incompleta que se manejaba anteriormente. Y en base al uso de este nuevo sistema se realizaron los flujogramasa que ahora se aplican para los procesos de compras.

En la gestión de compras no se contaba con la información a detalle del proveedor, ni los bienes a adquirir, actualmente en el sistema se describe la información detallada del producto haciendo el proceso claro, teniendo igualmente las especificaciones correctas y se cuenta con este formato en el sistema, para ser revisado en cualquier momento y controlar las adquisiciones.

### 4.1.8 ELABORACION DE CONTRATOS

# AURELIAN
# FLUJOGRAMA DE PROCESOS

**ÁREA:** **FINANZAS**

PROCESO: ELABORACIÓN DE CONTRATOS

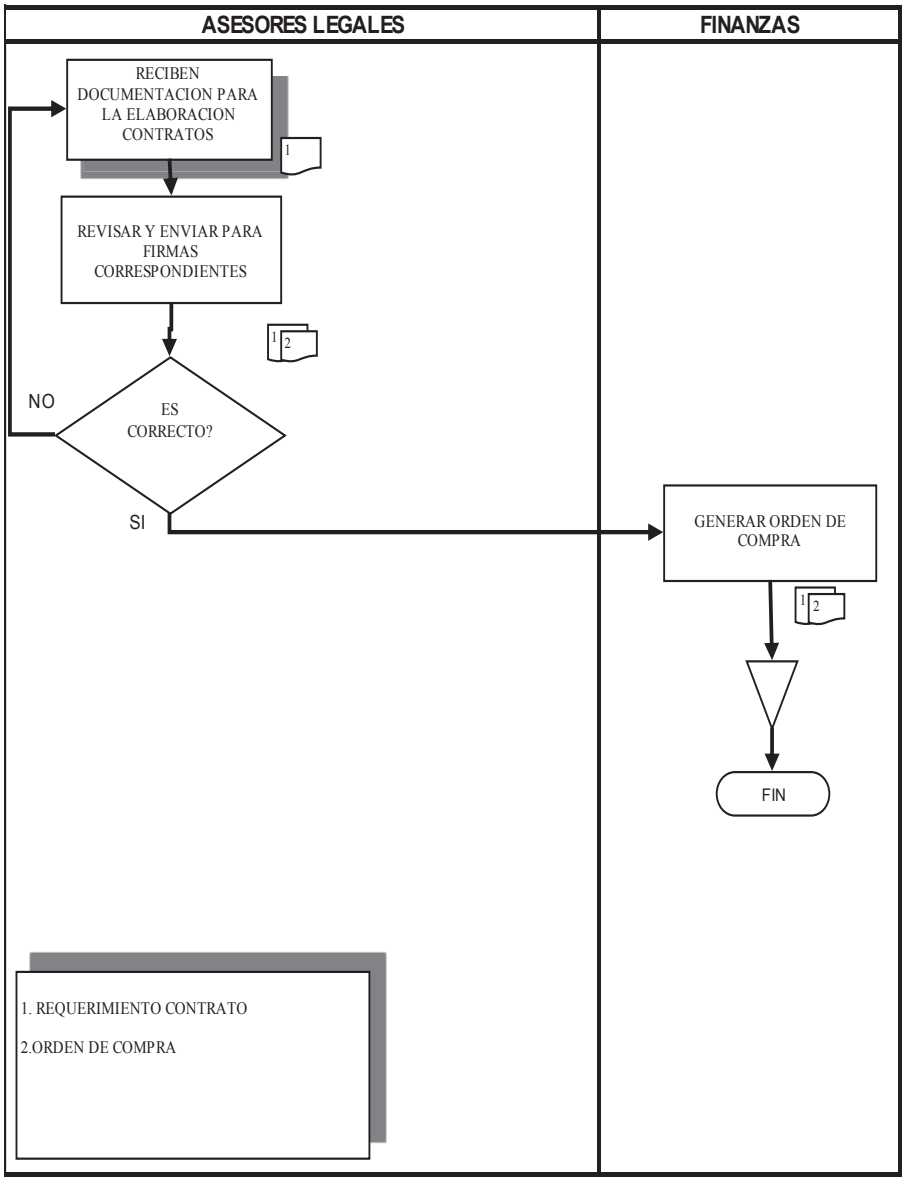



**Figura 22. –** Proceso de elaboración de contratos

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.8.1 Comparativo manejo de contratos

Este procedimiento es muy importante ya que es la base y respaldo del proceso de compras, antes no existía contratos que respalden las compras y sean el soporte de las órdenes de bienes o servicios adquiridos.

El área legal se encarga de todos los términos legales bajo los cuales se garantizan que la adquisición de bienes sea la más adecuada para la compañía.

### 4.1.9 RECEPCION DE FACTURAS

## AURELIAN
## FLUJOGRAMA DE PROCESOS

**ÁREA:** FINANZAS

**PROCESO:** RECEPCIÓN DE FACTURAS

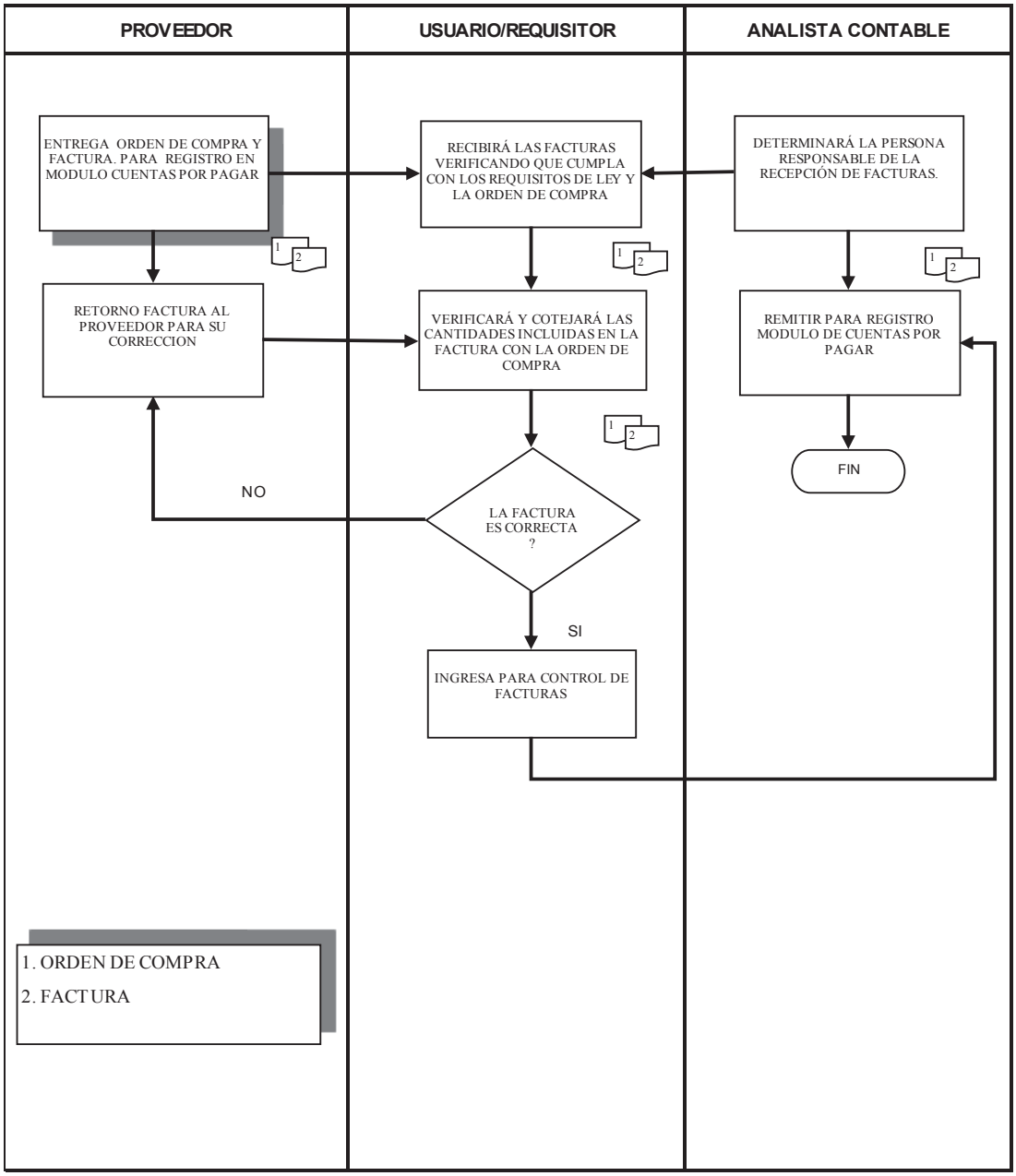



**Figura 23. –** Procedimiento de Recepción de facturas

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.9.1 Comparativo procedimiento recepción de facturas

Este procedimiento se desarrollo con el objetivo de que los requirisitores de los bienes y servicios sean los encargados de revisar que las órdenes de compra estén de acuerdo a la factura emitida por el proveedor, y realizar los reclamos respectivos directamente; de esta forma se optimiza el tiempo del área financiera en la recepción de facturas ya que el primer control esta a cargo de las personas que solicitaban el bien o el servicio y ellos gestionan directamente el cambio de órdenes de compra o de facturas con el proveedor.

En el anterior procedimiento era el área financiera la encargada de receptar las facturas por los proveedores sin tener el respaldo respectivo, ocasionando pérdida de tiempo ya que se debía gestionar la órden de compra, si los bienes no eran los adecuados solicitar cambios con el proveedor y estar inmersos en procedimientos que no eran valor agregado para el área.

No existía un orden en el cronograma de este procedimiento, puesto que en muchas ocasiones la factura se emitía con fecha anterior a la órden de compra.

### 4.1.10 GENERACION DE COMPROBANTES DE RETENCION

## AURELIAN
## FLUJOGRAMA DE PROCESOS

**ÁREA:** **FINANZAS**

**PROCESO:** **GENERACION COMPROBANTES DE RETENCION**

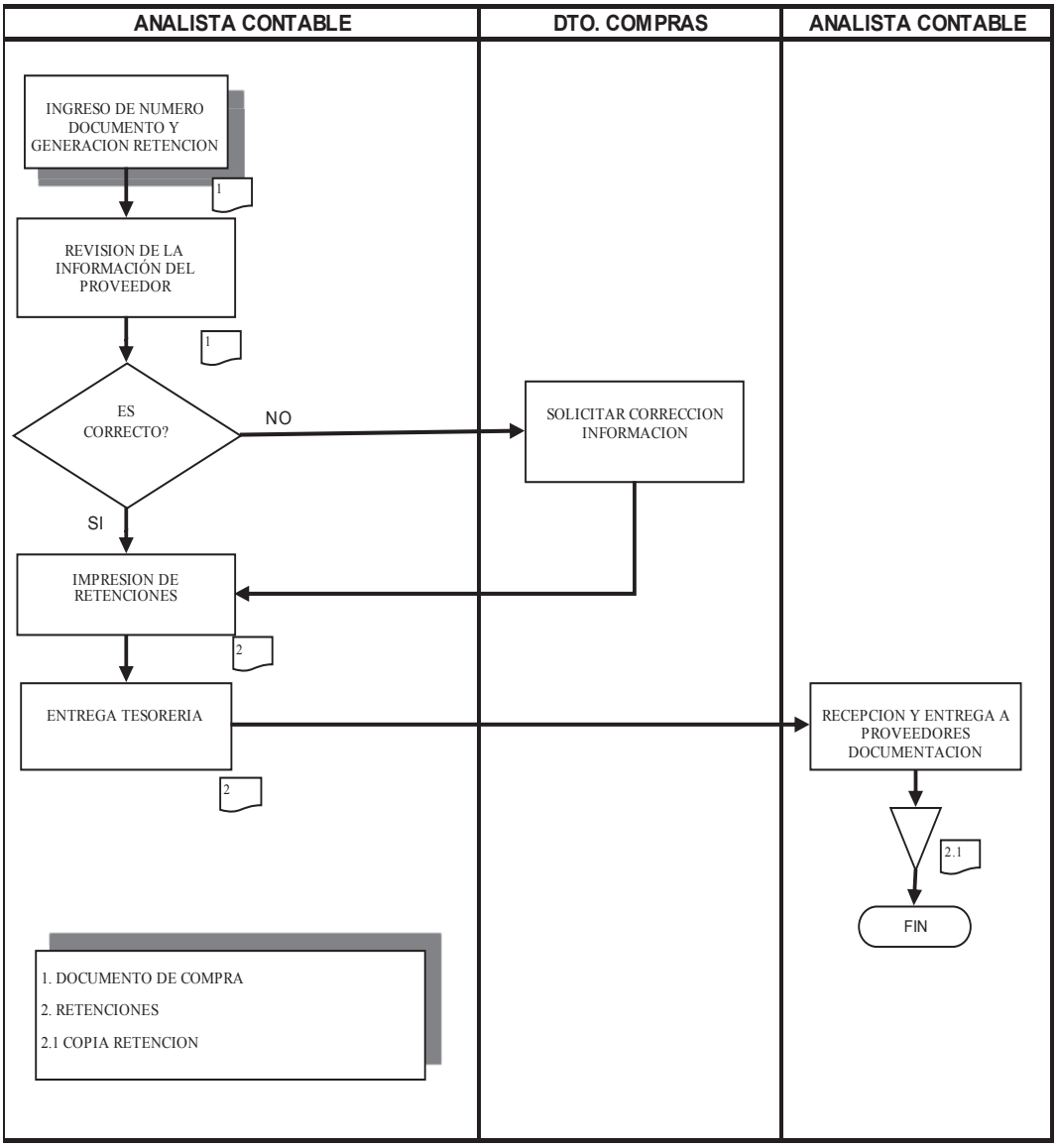



**Figura 24. –** Proceso generación comprobantes de retención

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.10.1 Comparativo procedimiento anterior generación de comprobantes de retención

El proceso fue optimizado con la revisión de datos previa la impresión, y la entrega se realiza al mismo tiempo que el pago y se solicita realizar el retiro por parte del proveedor, evita tiempos de envío con Courier, y archivo posterior.

El desarrollo de este procedimiento hizo posible agilitar la entrega de retenciones a los proveedores.

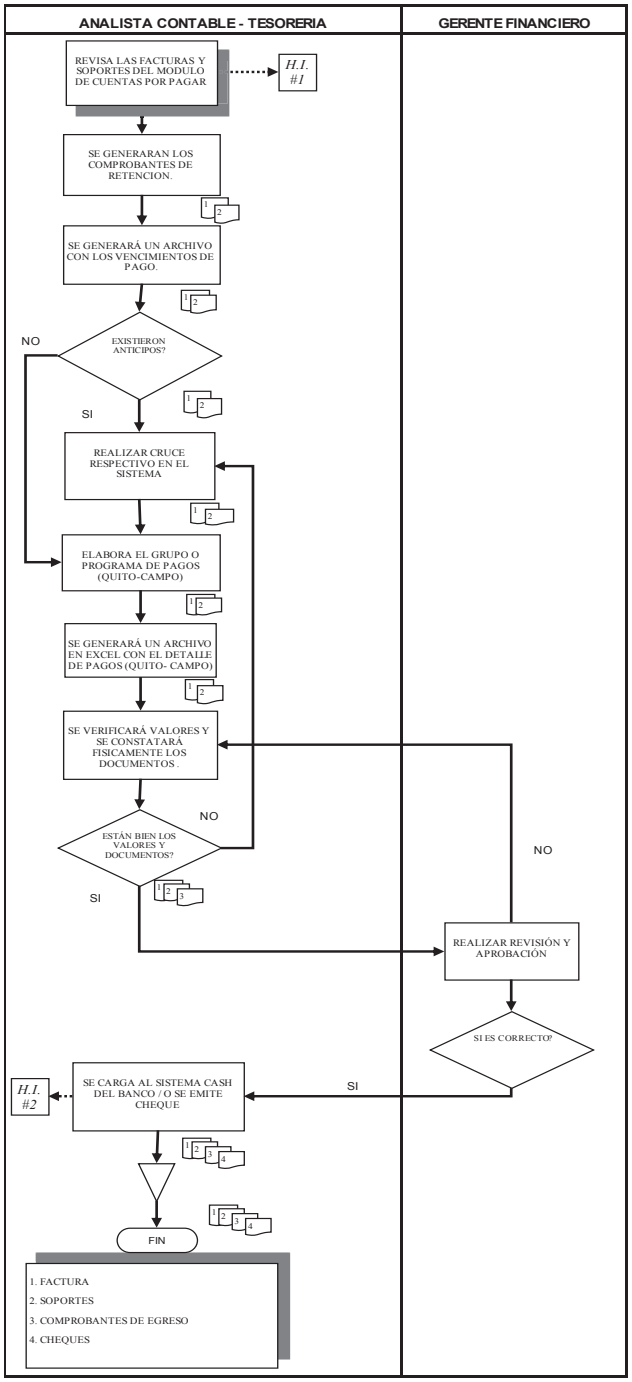
## 4.1.11 CUENTAS POR PAGAR

**AURELIAN**

**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**ÁREA:** FINANZAS

**PROCESO:** CUENTAS POR PAGAR



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *CUENTAS POR PAGAR*

**Actividad:** *PAGOS*

- En el caso de que el proveedor no cuente con una cuenta bancaria se deberá emitir cheque.
- En el caso de pagos a organismos del Estado, se deberán emitir cheques.
- Los documentos válidos que respalden los diferentes pagos serán las órdenes de compra, los contratos, solicitudes de cheque.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 02**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *CUENTAS POR PAGAR*

**Actividad:** *HORARIOS DE PAGOS*

- Las transferecias electrónicas serán confirmadas a los proveedores todos los días viernes de 15h00 a 17h00.
- En el caso de existir pagos con cheques estos serán entregados los días viernes de 15h00 a 17h00.
- Los cheques se han de emitir a nombre del beneficiario de la obligación; en el caso de empleados de la Compañía o personas naturales se debe incluir el sello paguese a la órden, excepto los cheques de caja chica que se emitirán a nombre del custodio sin sellos de control.
- Las retenciones para proveedores se entregarán los días viernes de 15h00 a 17h00.
- Los cheques requieren de dos firmas de personas autorizadas
- Los pagos a proveedores del exterior se realizarán de acuerdo a las instrucciones dadas por el proveedor, el Gerente Financiero dará las instrucciones de pago al analista contable- tesorería para realizar la transferencia directamente en el sistema o a través de cartas y formularios que se enviarán al Banco.

**Figura 25. –** Procedimiento de Cuentas por pagar

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.11.1 Proceso de cuentas por pagar

El desarrollo de este flujograma permite evidenciar el proceso automatizado del módulo de cuentas por pagar, que fue optimizado con el sistema contable (JDE). Los procesos manuales quedarón eliminados y por lo tanto la generación de errores y correcciones se disminuyó.

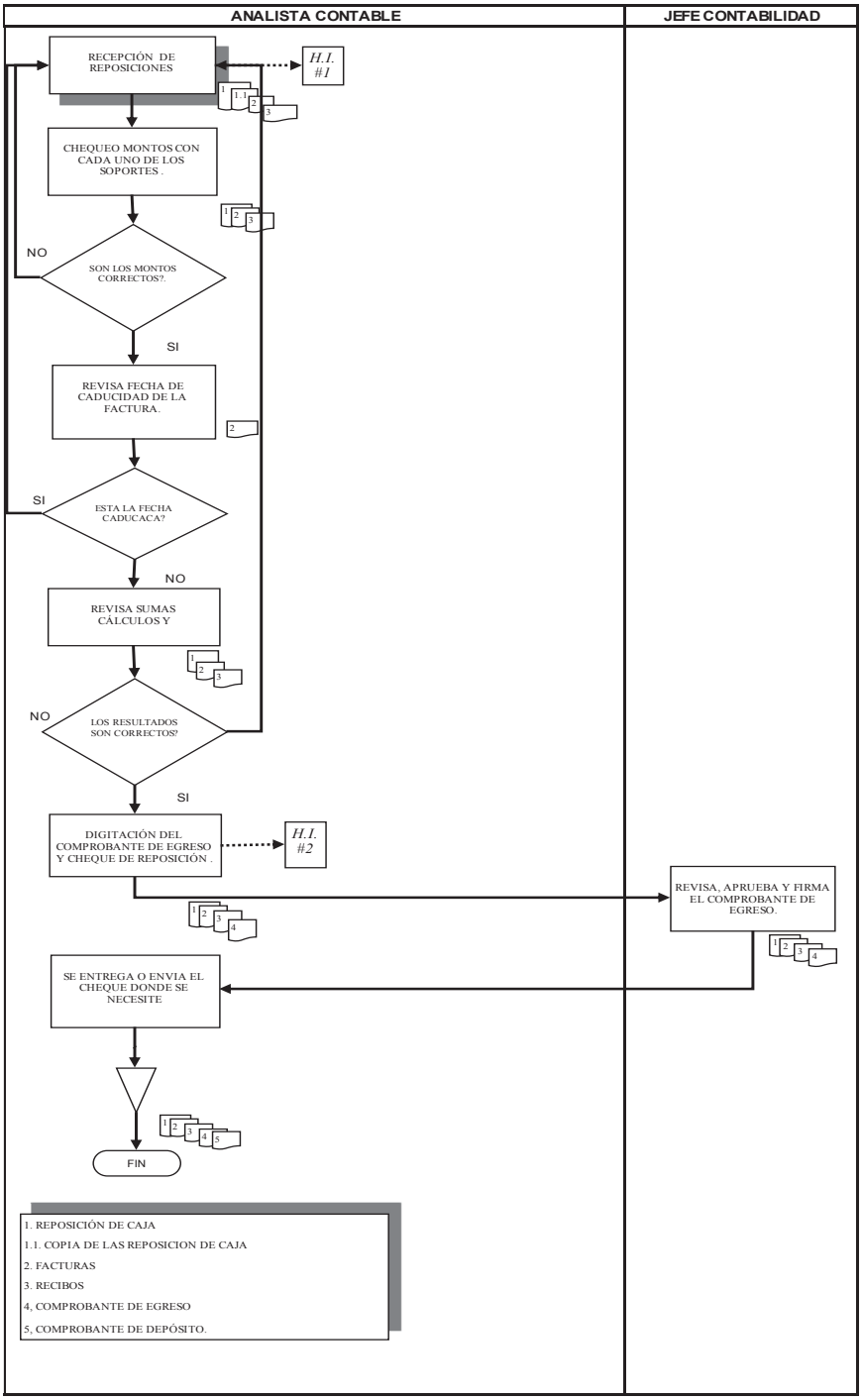
## 4.1.12 SOLICITUD DE CHEQUES/REPOSICION DE GASTOS Y OTROS PAGOS

**AURELIAN**

**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**ÁREA:** **FINANZAS**

PROCESO: DIGITACION DE CHEQUES / REPOSICION DE GASTOS



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *DIGITACIÓN DE CHEQUES*

**Actividad:** *REPOSICIONES DE CAJA*

Se envían a digitar pagos y cheques entre las principales:

- Servicios básicos (agua, luz, teléfono)
- IESS
- Liquidaciones de haberes
- Municipio (Impuestos, tasas, patentes)
- SRI (Impuestos)
- Ministerios ( Minas y Ambientes)
- Arriendos, pagos cafetería y caja chica
- Anticipos empleados, TAME, reembolso de gastos
- Compra de gasolina

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 02**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *DIGITACIÓN DE CHEQUES*

**Actividad:** *REPOSICIONES DE CAJA*

- Ingresa sistema emisión de cheques
- Ingresa día/ mes/ año
- Nombre del Banco.
- Opción: Notas de débito. DATOS PARA IVA (S/N), RETIENE IMP. (S/N), CRÉDITO FISCAL (S/N).
- Otros para los bancos
- Digitar el valor total del cheque
- Digitar el concepto y la fecha del.... al....reposición
- Imprime el cheque

**Figura 26. –** Digitación de cheques

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.12.1 Comparativo procedimiento anterior solicitud de cheques / reposición de gastos y otros pagos.

Los requerimientos se realizaban vía mail, sin respaldo de factura, contrato o comprobante y en base al mail se entregaba el cheque, este procedimiento impedía primero el control del gasto que se estaba realizando y segundo el proceso contable como es la emisión de una retención, el envío de una factura a tiempo y el tiempo de los asistentes contable para conseguir los respaldos a tiempo.

En el reembolso de gastos empleados no se contaba con una política para establecer que conceptos ingresan dentro del reembolso, las facturas venían a nombre de la Compañía, facturas mal emitidas, facturas no entregadas a tiempo.

Para la regularización y formar un proceso adecuado se creó el formato de solicitud de cheques el cual debe contar con las firmas de aprobación de los jefes de cada área soportados por una factura a nombre de la Compañía por contratos.

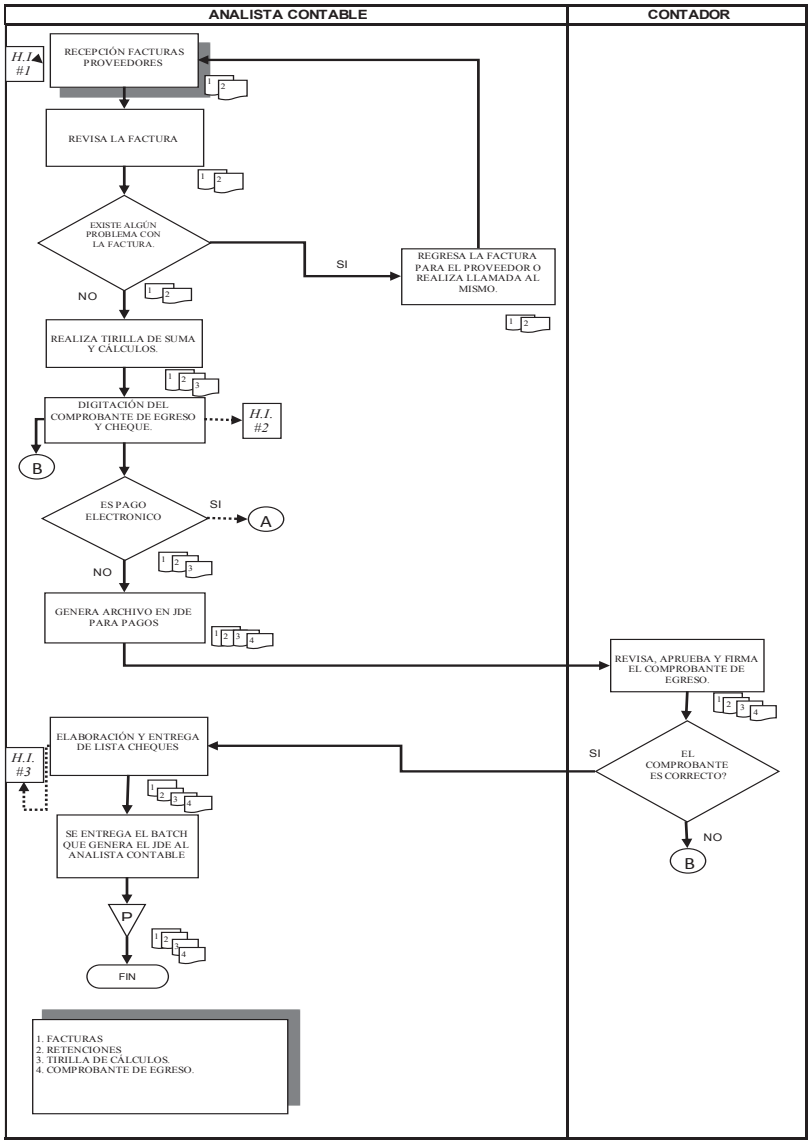
### 4.1.13 PROCEDIMIENTO DE DIGITACIÓN DE CHEQUES PARA PROVEEDORES

**AURELIAN**

**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**ÁREA:** **FINANZAS**

**PROCESO: DIGITACIÓN DE CHEQUES PAGO DE PROVEEDORES**



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *PAGO PROVEEDORES*

**Actividad:** *REVISIÓN FACTURAS.*

- Revisa Razón social, dirección, # RUC, # Factura, # Autorización S.R.I.
- Fecha de la factura (mismo mes).
- Validez de la factura
- Revisa cálculos y sumas de las facturas.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 02**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *PAGO A PROVEEDORES*

**Actividad:** *DIGITACIÓN DEL CHEQUE*

- Ingresa sistema emisión de cheques
- Ingresa día/ mes/ año
- Nombre del Banco.
- Datos para Iva, Retención de impuesto, Crédito fiscal.
- Beneficiario del cheque, # RUC

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 03**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *PAGO A PROVEEDORES*

**Actividad:** *ENTREGA DE PAGO A PROVEEDORES*

- Los pagos a proveedores se realizan los días viernes
- Los cheques se entregan de 3:00 - 6:00 de la tarde
- Si el pago es del exterior de ser el caso se realiza cotización de moneda
- Se elabora el formulario para transferencias al exterior

**Figura 27. –** Digitación de cheques para proveedores

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.13.1 Comparativo procedimiento anterior digitación de cheques para proveedores

Se realizó el procedimiento para dar a conocer las actividades a desarrollarse, con el sistema anterior la generación de cheques era manual, lo que ocasionaba pérdida de tiempo y errores al digitar manualmente el cheque; con el nuevo

sistema los pagos de este tipo no han disminuido considerablemente ya que el 90% de pagos es a través de débito bancario.

Con el desarrollo de este procedimiento se permite a los usuarios internos conocer las diferentes actividades a seguir hasta la obtención del pago en este caso hasta la generación del cheque.

Con el nuevo sistema JDE se eliminaron actividades manuales en la elaboración de cheques como es crear un archivo en Excel para las compras, con este sistema se eliminó errores tanto de digitación como de sumas o digitación.

Además el tiempo del analista contable se redució de 20 minutos anteriormente a 5 minutos en cada generación del cheque.

### 4.1.14 PROCEDIMIENTO DE PAGO ELECTRÓNICO DE PROVEEDORES

**AURELIAN**
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**ÁREA:** FINANZAS

**PROCESO:** PAGO ELECTRONICO DE PROVEEDORES

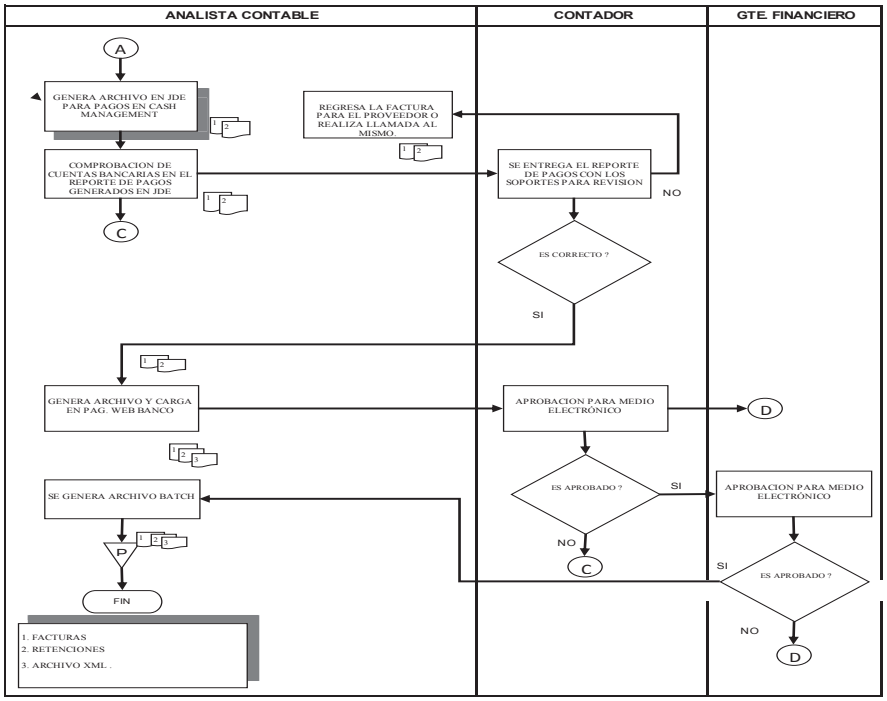



**Figura 28. –** Pago electrónico para proveedores

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.14.1 Comparativo procedimiento anterior pago electrónico a proveedores

Anteriormente todos los procesos se realizaban manualmente, ahora con el sistema son electrónicos y de forma mucho más ágil reduciendo el tiempo del analista contable de 15 minutos anteriormente a 5 minutos en cada transacción.
Hay mayor seguridad en el cumplimiento del proceso en cuanto a la digitación de datos y el comparativo que ahora el sistema genera automáticamente.

Con el nuevo sistema se hizo importante el desarrollo de procedimientos para dar a conocer al usuario las diferentes actividades a seguir dentro de los diferentes módulos.

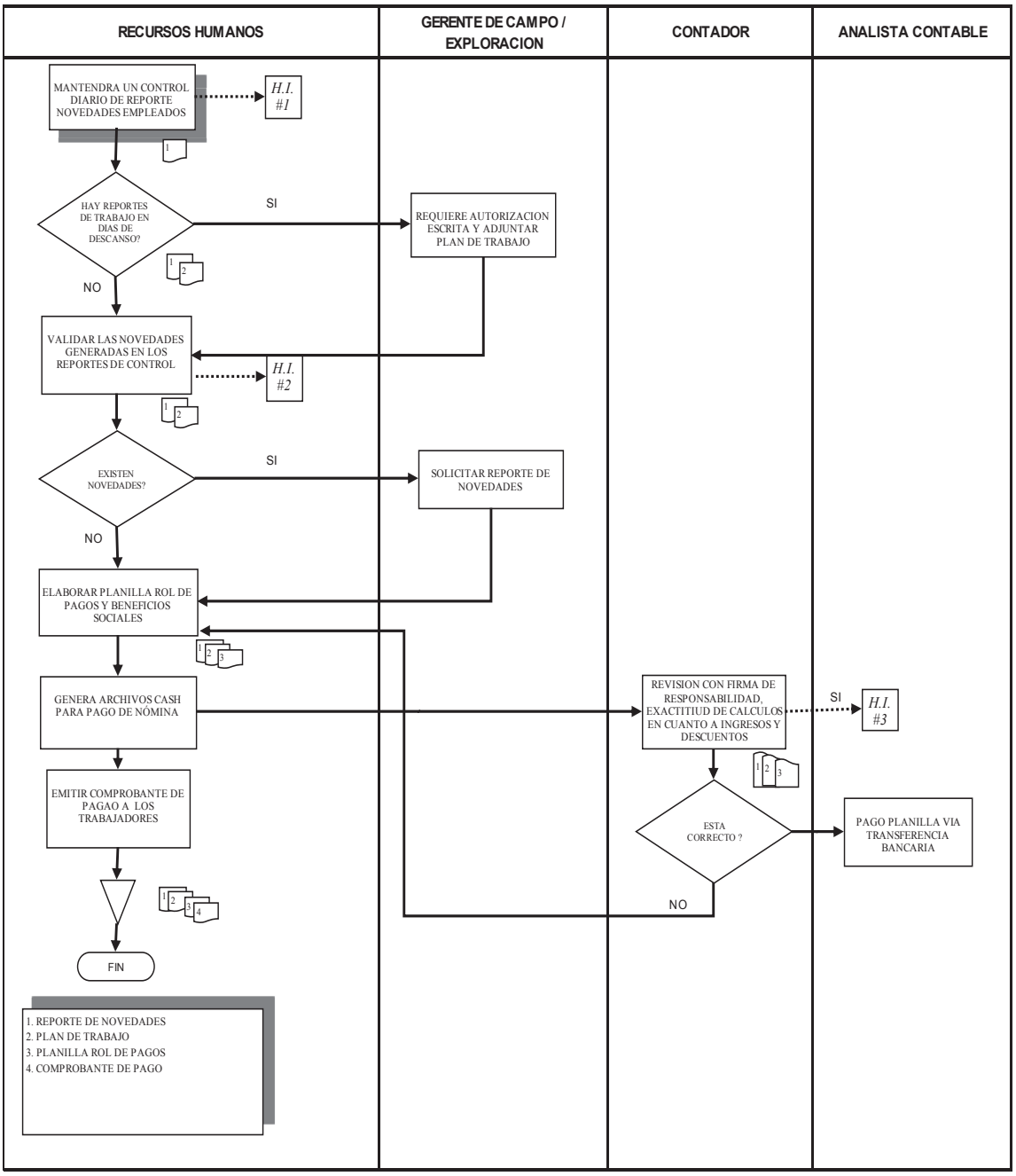
## 4.1.15 PAGOS NÓMINA

# AURELIAN

# FLUJOGRAMA DE PROCESOS

**ÁREA:** FINANZAS

**PROCESO: PAGOS NÓMINA**



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**
**Proceso :** *FINANZAS*
**Procedimiento:** *PAGOS DE NÓMINA*
**Actividad:** *PAGOS*

- Para el personal que trabajaba en campo se mantenían jornadas de trabajo
- Para el personal que trabaja en administración Quito el trabajo es de lunes a viernes o fines de semana
- El reporte de novedades implica horas extras, faltas, calamidades domésticas y atrasos
- El sueldo o salario se lo dividirá en dos pagos mensuales, uno con fecha 15 de cada mes un anticipo del 40% del sueldo, y dos con fecha treinta de cada mes la liquidación del 60% restante del sueldo, tomando en cuenta las deducciones de ley.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 02**
**Proceso :** *FINANZAS*
**Procedimiento:** *PAGO DE NÓMINA*
**Actividad:** *HORAS EXTRAS*

- Los trabajos extraordinarios durante los fines de semana para profesionales y trabajadores de administración Quito deberán estar previamente aprobados por el Gerente Departamental y de igual manera se presentará un plan de trabajo escrito por parte del trabajador.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 03**
**Proceso :** *FINANZAS*
**Procedimiento:** *PAGO DE NÓMINA*
**Actividad:** *ROLES DE PAGO*

- Revisión de aportaciones al seguro social, descuento impuesto a la renta, cálculo de provisiones sociales, décimo tercero décimo cuarto sueldo, fondos de reserva, aportes al seguro social.
- Revisión de otros descuentos para el empleado
- Toda la información que involucra el proceso de nómina deberá mantenerse confidencialmente.

**Figura 29. –** Pagos al personal
Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

### 4.1.15.1 Proceso de pagos de nómina

Los errores son menores en el proceso de carga de nómina, y se lo hace confidencialmente dentro de la Compañía, ya que anteriormente se encargaba de este proceso otra Empresa subcontratada para este fin.

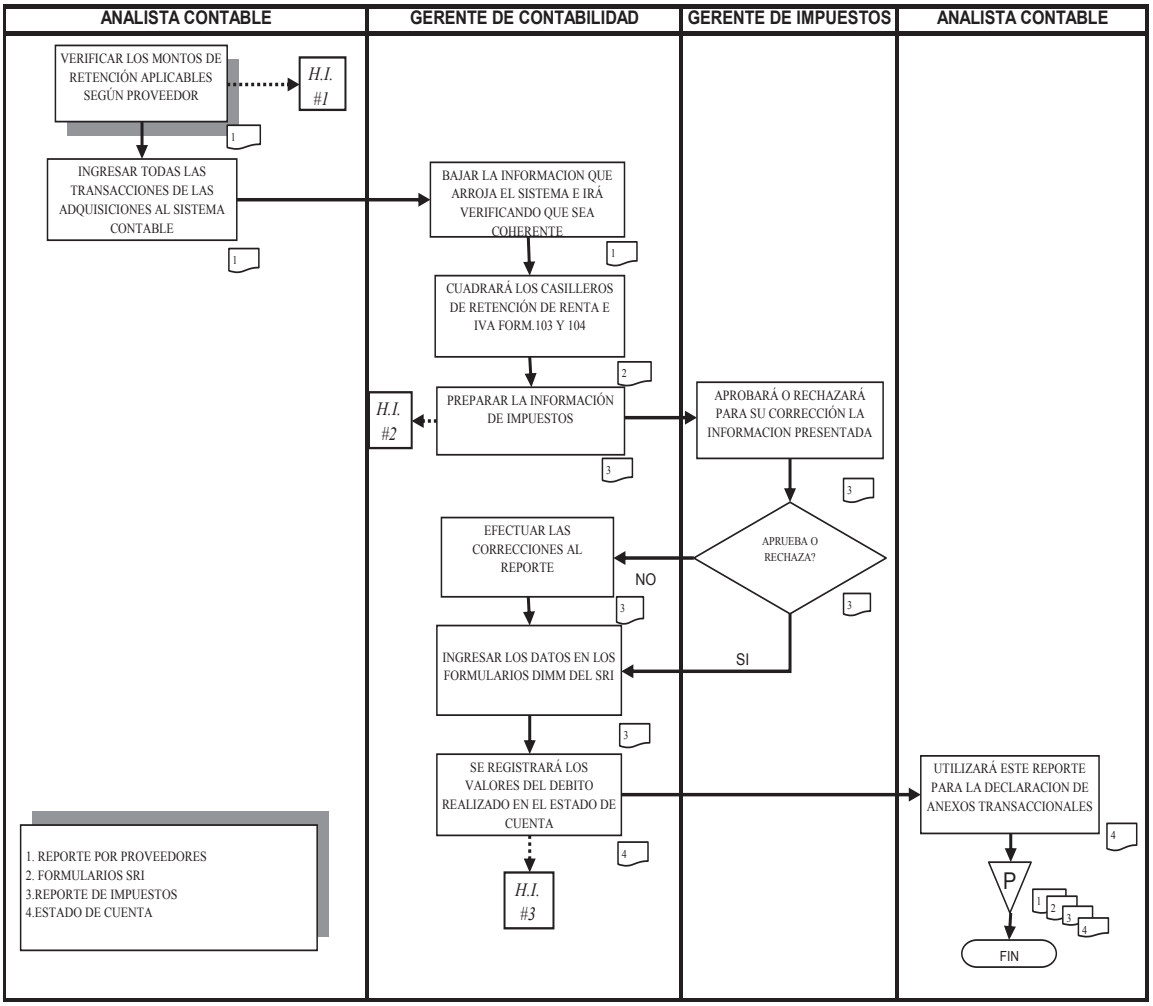
Además se optimizó el proceso anterior que era la carga manual en un sistema macros, actualmente la información se genera de forma segura y más ágil.

## 4.1.16 DECLARACION DE IMPUESTOS

**AURELIAN**

**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**ÁREA:** **FINANZAS**
**PROCESO:** **PAGOS IMPUESTO A AL RENTA**

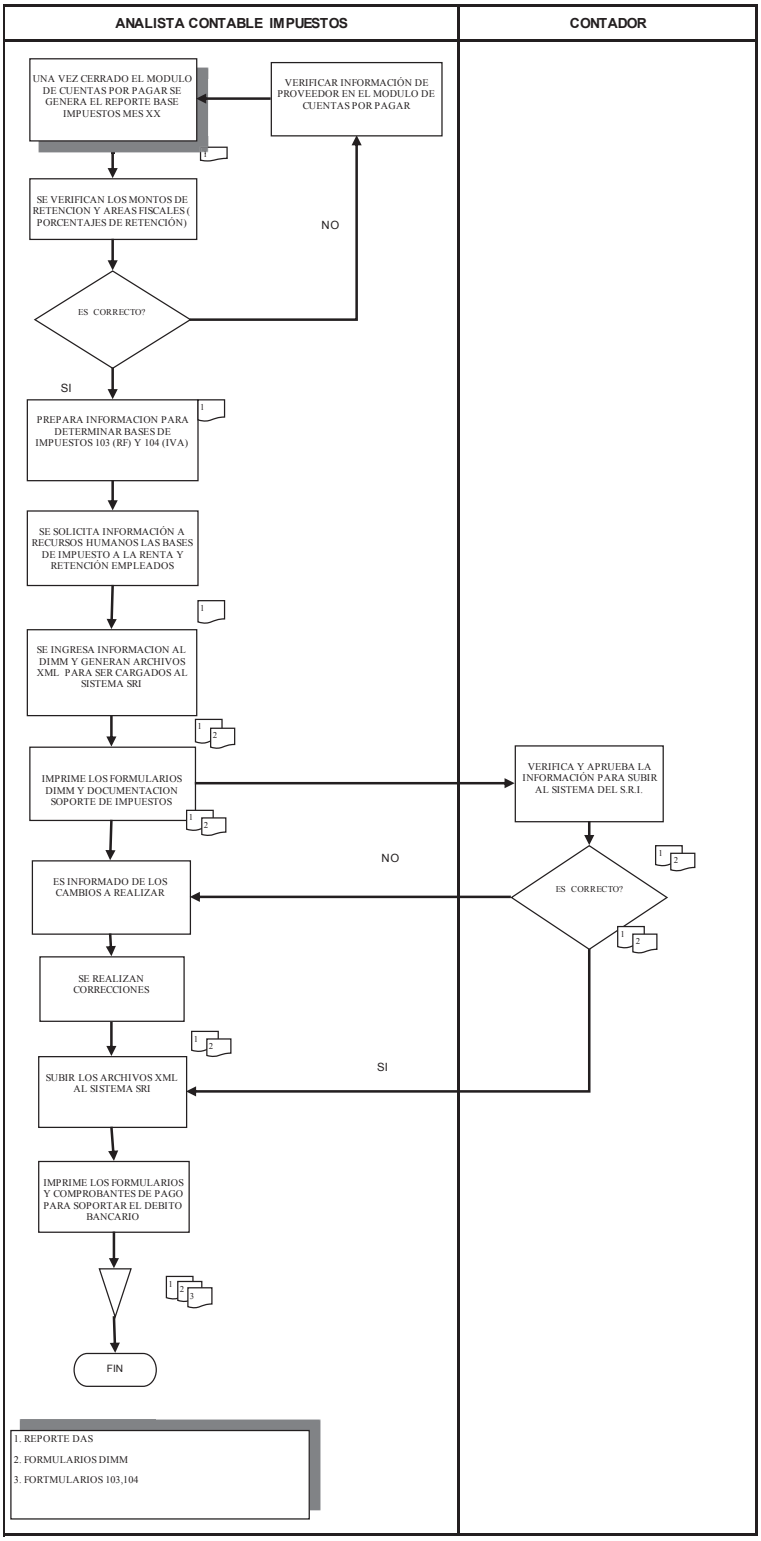



Este proceso es anterior al cambiar la estructura del departamento el proceso quedó simplificado al siguiente.

# AURELIAN
# FLUJOGRAMA DE PROCESOS

**ÁREA:** FINANZAS

**PROCESO:** DECLARACION IMPUESTOS Y PAGOS



**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 01**
**Proceso :** *FINANZAS*
**Procedimiento:** *DECLARACION DE IMPUESTOS Y PAGO*
**Actividad:** *RETENCIONES*

- Para la retención se toma en cuenta si es contribuyente especial, persona natural no obligada a llevar contabilidad o sociedad sujeta a retención del IVA o renta.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 02**

**Proceso :** *FINANZAS*

**Procedimiento:** *DECLARACION DE IMPUESTOS Y PAGO*

**Actividad:** *INFORME DE IMPUESTOS*

- La información revisada por el Contador para las declaraciones mensuales deberá estar lista hasta el 8 de cada mes subsiguiente al que corresponde la información para someterse a la revisión y aprobación del Gerente de Impuestos.

**HOJA DE INSTRUCCIÓN No. 03**
**Proceso :** *FINANZAS*
**Procedimiento:** *DECLARACION DE IMPUESTOS Y PAGO*
**Actividad:** *DEBITOS SRI*

- La Compañía tiene convenio de débito automático con el Banco para el pago de impuestos.

**Figura 30. –** Procedimiento pago de impuesto a la renta

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

## 4.1.17 CONTROL DE PRESUPUESTOS

**AURELIAN**
**FLUJOGRAMA DE PROCESOS**

**ÁREA:** **FINANZAS**

**PROCESO: CONTROL DE PRESUPUESTOS**

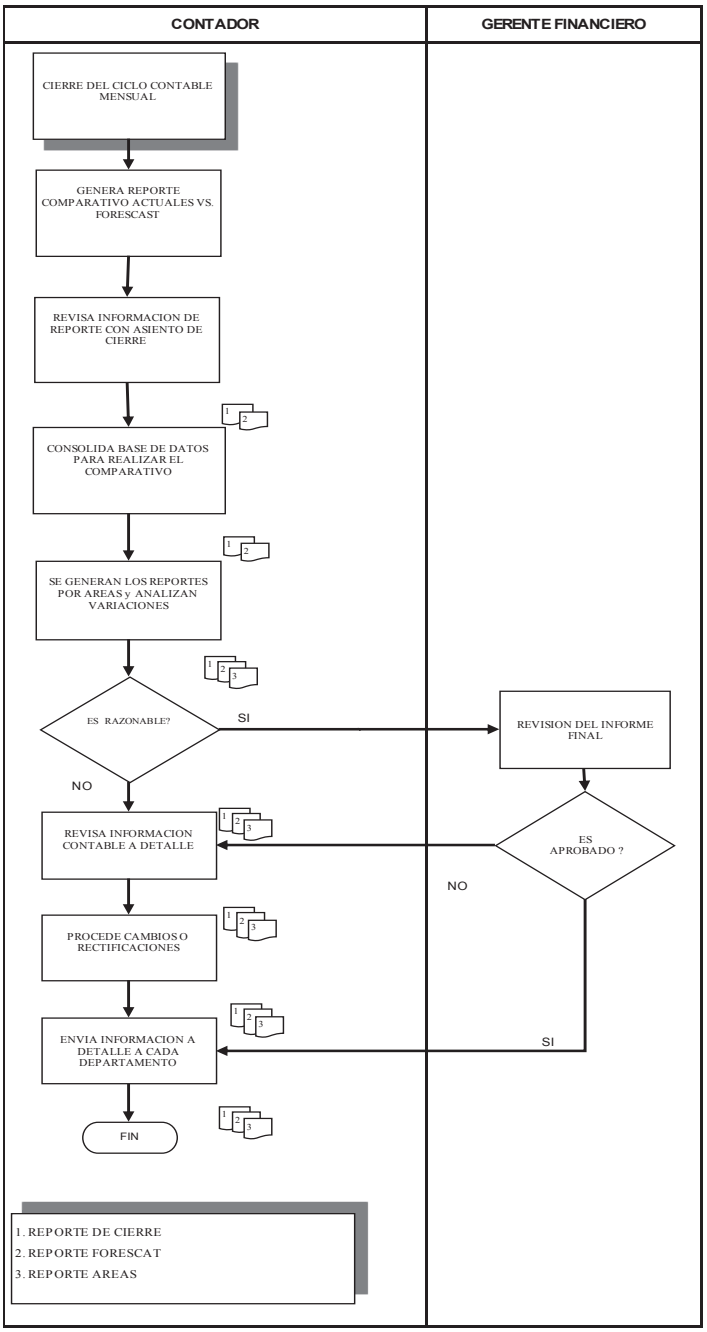



**Figura 31. –** Análisis presupuesto

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

#### 4.1.17.1 Análisis de flujogramas de elaboración y control de presupuestos

Anteriormente los presupuestos se realizaban por cada área pero sin una guía, límite de tiempo, lo que dificultaba el tiempo de presentación del presupuesto en las fechas establecidas, con el desarrollo de estos procedimientos los departamentos tienen una guía para desarrollar las actividades que involucra este proceso y cumplir con las fechas límite de su presentación.
Las reuniones de los encargados de presupuestos con el área de finanzas son más ágiles puesto que ya cuentan con toda la información lista solamente para registro y control.

## 4.2 APLICACIÓN DEL MODELO AIO (ANALISIS INSTITUCIONAL ORGANIZACIONAL)

A continuación se realiza la aplicación del modelo del Análisis Institucional y de la Organización en Aurelian Ecuador.

### 4.2.1 PROACTIVIDAD

La proactividad en la Organización se refleja en los siguientes componentes:

#### 4.2.1.1 Historia

Creada en el 2001 la Empresa Aurelian se encuentra constituida en el Ecuador con los registros, condiciones y concesiones que dan cumplimiento a su existencia legal, registrada en el Ministerio de Energía y Minas y en la Superintendencia de Compañías.

En el año 2009, le fueron concedidos permisos a la compañía para reanudar nuevamente las operaciones, esto consistía en realizar los estudios de pre factibilidad y factibilidad etc.; para todas esta actividades también eran importantes los estudios de medio ambiente, realizar auditorías ambientales,

análisis de suelos, aguas, aire y otros y obtener más permisos. Para la instituciones del Estado las normativas sobre las mineras, no están muy claras y en ocasiones por la falta de experiencia de las Empresas, los trámites toman más tiempo del esperado, razón por la cual hay actividades que no se han podido ejecutar.

En junio del año 2013, Kinross toma la resolución de dejar la concesión del Proyecto Fruta del Norte, este yacimiento tiene expectativa de producción de 13.7 millones de onzas de oro.

Luego de haber transcurrido dos años de negociaciones entre Kinross y el Gobierno, no se llegó a un acuerdo ya que la Empresa no acepto las condiciones impuestas por el Gobierno.

“Hemos dicho que vamos a ejercer una estricta disciplina en el capital de nuestra compañía… y que solo ingresaremos con acuerdos que sean los mejores para los intereses de nuestra compañía y sus invesionistas. Después de un gran esfuerzo para llevar a un mutuo concenso, lamentablemente las partes no hemos podido llegar a un acuerdo en Fruta del Norte” dijo el **CEO de Kinross, Paul Rollison.**

| Nombre del proyecto | Empresa mineras | Minerales | Reservas millones de onzas | Inversiones previstas** millones USD | Año de producción |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 Fruta del Norte | Kinross* | Oro | 6,8 | 1 100 | 2014 |
| 2 Mirador | Ecuacorriente | Cobre | ***5 000 | 2 014 | 2013 |
| 3 Río Blanco | Junefield | Oro | 0,66 | 120 | 2014 |
| 4 Quimsacocha | INV Minerals | Oro | 2,1 | 750 | 2014 |
| 5 Panantza-San Carlos | Ecuacorriente | Cobre | ***14 000 | 1 300 | 2017 |

**Figura 32.** - Principales proyectos de minería a gran escala del Ecuador
**Fuente:** Ministerio de Recuros Naturales no Renovables

#### 4.2.1.2 Visión

“Ser una compañía modelo de exploración y desarrollo minero, reconocida por su responsabilidad social y ambiental con altos estándares de calidad, fortaleciendo una imagen positiva de las actividades mineras, participando activamente en el desarrollo justo y responsable del país. “
(www.kinrossecuador.com)

#### 4.2.1.3 Misión

“Ejecutar actividades de exploración y explotación con responsabilidad social y ambiental, apoyando al desarrollo local, provincial y nacional, con una gestión basada en procesos, respetando normas de calidad y utilizando tecnologías de punta, con talento humano altamente calificado y comprometido con los principios y valores de la empresa.”
(www.kinrossecuador.com)

#### 4.2.1.4 Responsabilidad Social Corporativa

“En Aurelian entendemos la responsabilidad social corporativa como un modelo de gestión, en donde nuestras operaciones buscan la excelencia y la eficiencia de todos nuestros procesos económicos, sociales y ambientales tomando en cuenta para esto a todos nuestros públicos de interés tales como: accionistas, comunidades”. (www.kinrossecuador.com)

La relación se enfoca también a los socios e inversionistas, para ello se enfoca en políticas de transparencia, garantizando a sus empleados y accionistas el manejo adecuado de la Compañía. Además de la relación con sus proveedores y contratistas que se basa en relación de largo plazo y mutuo apoyo.

#### 4.2.1.5 Cultura

Lo que buscan los directivos es cumplir con todas las disposiciones del gobierno para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la compañía.

Las áreas más comprometidas son las de Medio Ambiente y Relaciones Comunitarias; las cuales están desarrollando sus actividades de la manera más óptima.

Relaciones Comunitarias tiene un proyecto muy importante con las comunidades como es el mejorar su nivel de vida, salud, realizar capacitaciones para que en la zona se desarrolle la micro empresa y se conviertan proveedores de la compañía para generar ingresos en la zona. Existe ayuda para las áreas de salud y educación, si bien está área sería responsabilidad del Gobierno, las Empresas Mineras buscan y están obligadas a recompensar en parte las áreas que están afectando.

#### 4.2.1.6 Incentivos y recompensas

Según la investigación realizada, en este momento la compañía está trabajando con una política de ahorro de costos en todas las áreas, lo que se busca con esto es fomentar otro de los valores que es una disciplina Financiera Rigurosa.

Todo este trabajo es importante ya que la filosofía de la compañía es el cumplimiento de los valores y que los empleados se sientan dueños de ellos.

### 4.2.2 DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACION

#### 4.2.2.1 Eficacia

La compañía busca identificar áreas en las que existan yacimientos minerales cuya importancia y valor pueden determinar el desarrollo de un proyecto de explotación (hacer una mina). Existen dos vías para llevar a cabo la exploración:

una forma consiste en la búsqueda de minerales en lugares donde ningún yacimiento fue descubierto antes, la otra es buscar yacimientos cerca de una mina existente.

El desarrollo de proyectos sustentables es fundamental y se refleja a través del trabajo de los empleados, los proveedores y la comunidad. Es importante mejorar la calidad de vida de los involucrados en el proyecto por parte del Gobierno.

#### 4.2.2.2 Eficiencia

Al no estar en la etapa de operación o en la generción de ingresos, Aurelian se encuentra en una etapa de exploración avanzada, los recursos de los inversionistas se canalizan en las diferentes actividades que desarrollan las áreas de la compañía como son: Relaciones Gubernamentales, Desarrollo Comunitario, Medio Ambiente y Seguridad Industrial, Recursos Humanos y Area Administrativa Financiera.

Cada mes se hace un análisis departamental de los recursos entregados versus los gastos reales que cada área realizó para determinar como fueron utilizados los recursos.

No todas las actividades se desarrollan de la mejor manera o como se las planeo; ya que para seguir operando deben tomar en cuenta los cambios que existen desde que la Ley Minera se instauró y los permisos necesarios para continuar con las actividades.

#### 4.2.2.3 Relevancia

Para Aurelian es importante:

La seguridad de los empleados, trabajar con altos estándares de gestión, diálogo y compromiso con los grupos de interés, vigilancia de la protección ambiental, respeto a los derechos humanos, gratificación para los empleados, oportunidades

de empleo, beneficios perdurables para las comunidades y compromiso con sus pares de la industria global.

Manejar estándares altos de la gestión corporativa, ética y honestidad en todos los negocios y cumplir con las leyes en todos los lugares donde se opera.

Promover el diálogo y compromiso permanente con los grupos de interés (stakeholders) de las comunidades en que opera, manteniendo un espíritu de transparencia y buena fe.

Ser asiduos vigilantes de la protección ambiental y buscar formas de minimizar nuestra huella ecológica en los lugares en que tenemos operaciones. Siempre cumplir los requerimientos regulatorios en nuestro desempeño ambiental.

Proporcionar un medio de subsistencia gratificante y significativo a los empleados y esforzamos por ser el empleador de preferencia. (Kinross, 2013, revista,p3)

#### 4.2.2.4 Flexibilidad

Considerar todos los aspectos de una operación o proyecto nuevo al tomar la decisión de inversión, como son los proyectos Fruta del Norte.

Mantener un compromiso y diálogo activo con los pares de la industria global, con asociaciones, gobiernos y las sociedades civiles respecto de las mejores prácticas de responsabilidad social y los estándares globales cambiantes.

Cumplir con las nuevas regulaciones y normas vigentes, como es la nueva ley minera aprobada por el Presidente y la Asamblea Nacional, es el objetivo para la Compañia.

#### 4.2.2.5 Viabilidad Financiera

La Empresa tiene puesto como objetivo fundamental para el desarrollo financiero El proyecto Fruta Del Norte el cual es muy importante y de gran capacidad, involucra además una alta inversión; que beneficiará tanto a accionistas como a la economía de la región y del que se espera un retorno de rentabilidad que considere dicha inversión.

En la siguiente tabla se resumen los diferentes conceptos que se toman en cuenta para el análisis de desempeño, (eficacia, eficiencia, relevancia, flexibilidad, viabilidad financiera).

Para estos conceptos se ha tomado en cuenta una variable y los indicadores, análisis y juicios para los mismos, con este análisis se desglosan los objetivos principales del desempeño de la Empresa.

**Tabla 10.**- Análisis del desempeño

## ANALISIS DEL DESEMPEÑO

| Concepto | Variable | Indicador | Objetivos /Expectativas | Fuente de Información | Información | Análisis/Juicios |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Eficacia | Identificar áreas en las que existan yacimientos para explotación. | Número de yacimientos encontrados | Encontrar el mineral para su análisis y explotación | Investigaciones en el área tecnológica | Factibilidad de explotación en los yacimientos | Se puede obtener el mineral en los yacimientos encontrados. |
| Eficiencia | Al no estar en operación o generando ingresos ya que Aurelian se encuentra en una etapa de exploración avanzada, los recursos enviados por los inversionistas se canalizan en las diferentes actividades que desarrollan las áreas de la compañía como son: Relaciones Gubernamentales, Desarrollo Comunitario, Medio Ambiente y Seguridad Industrial, Operaciones, Recursos Humanos y Area Administrativa Financiera. | % de inversión de los recursos asignados a las diferentes áreas. | Recuperar la inversión realizada para etapas previas a la explotación | Área financiera | Recursos que se recuperarán cuando ya se encuentre en marcha la fase de ventas. | Objetivo a obtener a largo plazo. |
| Relevancia | Proporcionar un medio de subsistencia gratificante y significativo a los empleados y esforzarnos por ser el empleador de preferencia. | Nivel de satisfacción de los empleados. | Lograr la satisfacción de los empleados reflejados en su trabajo. | Test realizados a empleados | Resultados de encuestas y cambios a realizarse. | Las recomedaciones de los empleados se tomarán en cuenta para mejorar |
| Flexibilidad | Mantener un compromiso y diálogo activo con nuestros pares de la industria global, con asociaciones, gobiernos y las sociedades civiles respecto de las mejores prácticas de RSE y los estándares globales cambiantes. | Mejoras obtenidas para el sector | Conseguir mantener diálogos abiertos con los sectores | Áreas de Coordinación y relaciones | Estrategias que ayuden a mejorar la situación del Sector minero | Resultados obtenidos mediante los diálogos y reuniones realizadas. |
| Viabilidad Financiera | Aurelian cree firmemente que el éxito empresarial debe vincularse a la capacidad que tiene la empresa de cumplir con las expectativas de sus públicos de interés y de colaborar al desarrollo sustentable de la sociedad donde opera. | % de inversión realizada en el desarrollo sustentable. | colaborar con el desarrollo sustentable de la sociedad ecuatoriana. | Área de operaciones y financiera | Valores invertidos en el objetivo | Satisfacción de la comunidad en el logro del desarrollo sustenteble |

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

### 4.2.3 CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN DENTRO DEL MODELO (AIO)

#### 4.2.3.1 Liderazgo Estratégico

La compañía tiene a la cabeza al Vicepresidente Regional, que se apoya en las gerencias para el desarrollo de las diferentes actividades y el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Según la entrevista realizada con la Vicepresidencia, es importante que las personas se sientan involucradas con la compañía, tengan presente la Visión y Misión y los valores de la misma, trabajar con las personas que son el elemento más importante, para tener y lograr:

Confianza en sí mismo, una Visión clara, pasión, ética, trabajo en Equipo, actitud positiva, receptivo, participativo, comunicativo, Innovación.

El área de recursos humanos desarrollo un proyecto para promover a los empleados, se establecieron realizar talleres de liderazgo, trabajo en equipo, reconocer y desarrollar más destresas en el personal clave de la Compañía.
En la entrevista realizada al área de recursos humanos comentan: cada año la Compañía premia a sus colaboradores que han mostrado contar con los cuatro valores .

1. Ser un ciudadano corporativo sobresaliente
2. Una cultura de alto desempeño
3. Una disciplina financiera rigurosa
4. Una disciplina financiera rigurosa

#### 4.2.3.2 Planificación Estratégica

La compañía realiza la Planificación estratégica con base a los objetivos planteados cada año por el corporativo, este año se establecieron los siguientes objetivos según la entrevista realizada con los ejecutivos principales:

- Impulsar el Estilo Kinross
- Cumplir con el desempeño financiero de las minas
- Entregar Valor Futuro
- Ejecutar el camino hacia adelante
- Concluir con la firma del contrato con el Gobierno en base a la propuesta económica de la compañía.
- Obtener los permisos necesarios para continuar con las diferentes actividades de exploración.
- Continuar con la construcción túnel de acceso a mina, caminos, y pique de ventilación.
- Desarrollar los programas de apoyo económico, social y cultural de la región de influencia.

#### 4.2.3.3 Estructura

La estructura de la compañía es piramidal, la toma de decisiones son tomadas por las gerencias, cada área cuenta con dos cabezas, una local y una regional (Casa Matriz).

Las políticas vienen la Casa Matriz, Regional y país.

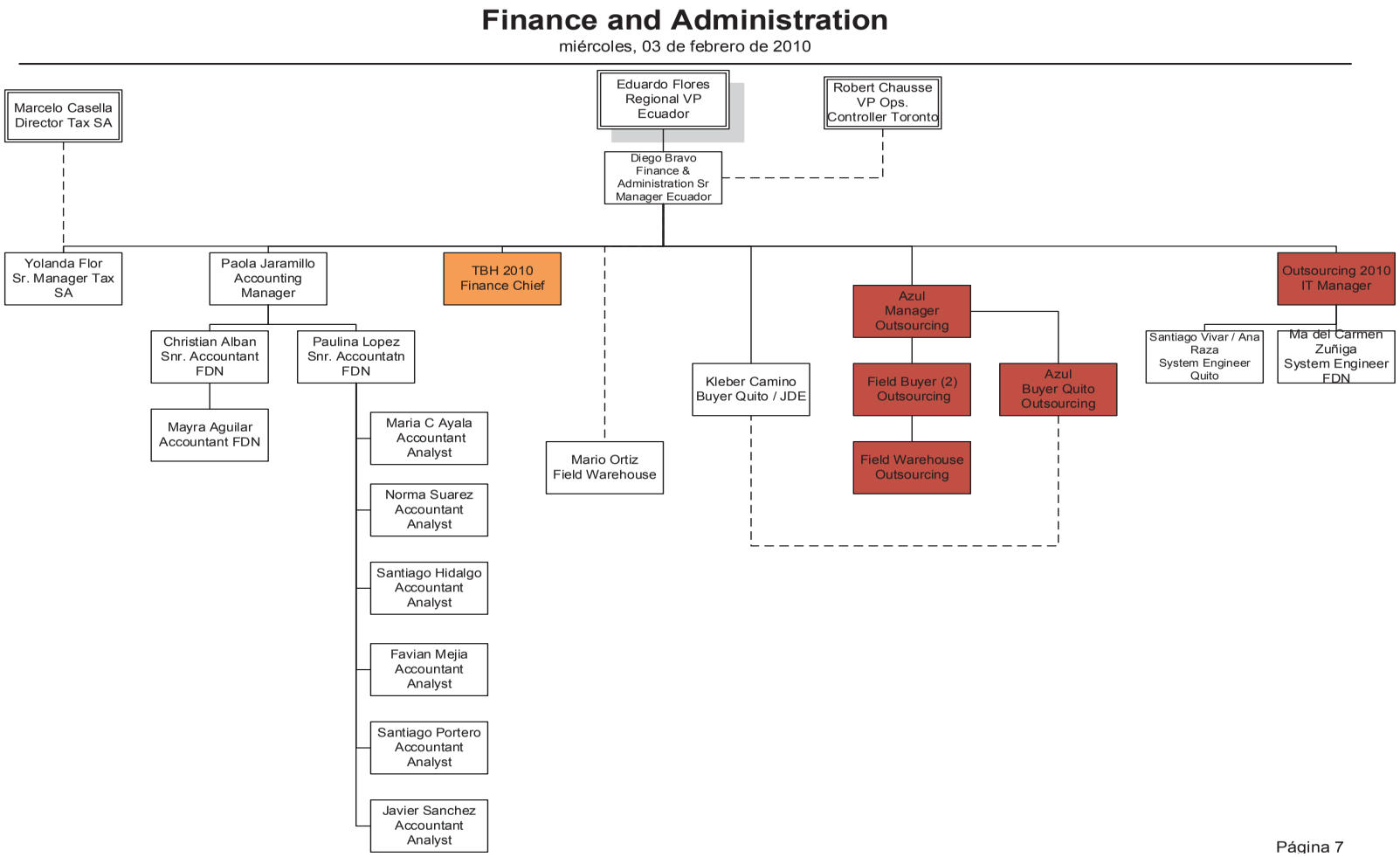



**Figura 33.** - Organigrama del área de Finanzas y Administración

#### 4.2.3.4 Recursos Humanos

Los “Recursos Humanos” son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del Departamento de Recursos Humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

Aurelian ahora Kinross fue premiada por el Instituto Great Place to Work en el año 2011 con el puesto No.19 entre 60 empresas participantes y 24 empresas premiadas. Este premio es otorgado a las Empresas que generan un clima laboral favorable para sus empleados, los mejores lugares para trabajar en este caso para el Ecuador.

En el año 2010 la Empresa recibió por parte del Ministerio de Relaciones Laborales el premio a la Excelencia en Salud y Seguridad Industrial, entre 1600 Empresas ecuatorianas.

El Departamento de Recursos Humanos recluta al personal con el propósito de encontrar los candidatos idóneos que cumplan con los requisitos establecidos por la empresa y con base a las necesidades del área solicitante.

En el proceso de reclutamiento el departamento de Recursos Humanos toma en consideración:

Reclutamiento interno: Revisar internamente el perfil que se busca dentro de los empleados de la compañía que tengan la formación necesaria y que sea adecuada para realizar las funciones del puesto de trabajo que se busca.

Reclutamiento externo: La compañía se apoya con las principales colocadoras para realizar un proceso de selección, también se lo hace a través las web de empleo, los anuncios en periódicos, etc.

Con la información obtenida el personal encargado de reclutamiento y selección de personal realiza algunas actividades:

•Preselección curricular

•Realización de pruebas

•Entrevista personal (Recursos Humanos y área solicitante)

Una vez seleccionado el candidato se continúa con los exámenes médicos y finalmente con la firma del contrato.

La empresa cuenta con varios departamentos, los cuales tienen como principales funciones las actividades que se enumeran a continuación. Cabe recalcar que las funciones que desarrolla cada departamento no se encuentran por escrito, la información se obtuvo a través de conversación directa con cada uno de los jefes de área, y en base a está información aquí descrita fueron realizados los flujogramas que son la base de la tesis.

#### 4.2.3.5 Finanzas y Administración

Estas funciones de vital importancia, ya que toda empresa trabaja con base a constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Los fondos provienen de la Casa Matriz, se envía mesualmente el Cash Call de acuerdo a la solicitud de fondos enviada por el área financiera; en la solicitud se detalla los montos y las actividades a realizarse por cada área, se deben incluir la firmas de responsabilidad por parte del Presidente de la compañía representante en el Ecuador para luego someterlo a aprobación del Presidente Regional, cabe señalar que todo se lo realiza con base al plan estratégico anual de la compañía.

#### 4.2.3.6 Proyectos

El resumen de la entrevista mantenida para esta área se concluye que la Dirección de Servicios Técnicos se encarga básicamente del estudio de prefactibilidad y factibilidad del proyecto Fruta del norte, es decir, de la valoración técnica de las reservas que se encuentran en la mina. Medio Ambiente, Salud y Seguridad Industrial, Infraestructura.

El área de Medio Ambiente se encarga de la obtención de permisos de funcionamiento basados en una buena gestión ambiental. Lleva a cabo observaciones regulares y efectivas que faciliten una detección precoz de los posibles efectos imprevistos de las actividades sobre el medio ambiente y el ecosistema.

Salud y Seguridad Industrial; el mantenimiento de condiciones laborales adecuadas que aseguren la protección física, mental y el bienestar de los trabajadores, es una obligación de todos los que conforman Aurelian - Kinross, independiente de su función o cargo.

La misión fundamental de la empresa es la de alcanzar el bienestar individual y grupal de todos los trabajadores.

En la compañía se define como objetivo de seguridad, desarrollar todas las actividades laborales dentro de un marco adecuado de condiciones seguras de trabajo y prevención de accidentes.

La política de seguridad que mantienen señala que será deber de todos los integrantes de la empresa, velar por el cumplimiento de las normas de seguridad establecidas, y de esta forma lograr el bienestar y desarrollo exitoso de las actividades encomendadas.

Un proyecto sin accidentes de trabajo garantiza mayor confianza a su personal, brinda un mejor ambiente de trabajo, un entorno saludable y relajado para todos.
La dotación adecuada y permanente de Equipos de Protección Personal (EPP), el cumplimiento de la legislación vigente en Prevención de Riesgos relacionada con las actividades de la empresa. El cumplimento de los procedimientos y normas internos, y la capacitación continua, permite realizar los trabajos de exploración minera sin accidentes.

El área de Infraestructura se encarga del mantenimiento y mejoras de las carreteras y vías de  para el ingreso al campamento, mantiene en su equipo a los operadores de la maquinaria debidamente capacitados para el desarrollo de las actividades de contrucción. También es reponsable de las mejorar y facilidades para el campamento.

#### 4.2.3.7 Administración de Programas y servicios

El área administrativa juega un papel fundamental en la empresa pues es ella quien está pendiente de la logística de todo el personal tanto en Quito como en el Campamento, así mismo se encarga de mantener en buen estado las oficinas administrativas y de servir oportunamente a las diferentes áreas con el servicio de mensajería.

#### 4.2.3.8 Relaciones Comunitarias

De la entrevista realizada al jefe de está área surgieron las siguientes consideraciones, ésta es una de las áreas más importantes considerada dentro de la compañía es por ello que ésta área hace un esfuerzo constante por sociabilizar con los pueblos aledaños al proyecto impulsando su capacidad productiva y apoyando para que sus ideas se hagan realidad. Esta área es responsable de implementar las políticas de apoyo al desarrollo social. Adicional al trabajo que realiza el Gobierno por su parte.

#### 4.2.3.9 Exploración

Su función principal es encontrar nuevas fuentes de minerales, metales, metales preciosos o gemas. Identifican áreas en las que se encuentren yacimientos que por su importancia y valor puedan determinar el desarrollo de una mina (proyecto de explotación).

#### 4.2.3.10 Relaciones Gubernamentales

De la entrevista realizada a funcionarios tanto directivos como ooperadores en está área, surgen las siguientes conclusiones, las Relaciones con el Gobierno son la clave del éxito en Kinross Aurelian es por este motivo que esta área es una de las más importantes en el interior de la compañía, se encarga de mantener conversaciones de diálogo constante con el Gobierno Ecuatoriano, está pendiente de las noticias relevantes relacionadas a la actividad minera y de la comunicación constante a todo el personal. (entrevista departamento de Relaciones Gubernamentales)

**Seguridad Física:** Esta unidad provee al personal ejecutivo, apoyo y protección en su trabajo diario.

Se encarga de la seguridad física de todo el personal de la compañía, realiza programas de evacuación tanto en Quito como en Campo, toma todas las medidas de seguridad necesarias para no registrar accidentes.

**Conectividad:** El área de IT, actualmente cuentan con un estándar de cableado de datos categoría 6 en marca PANDUIT, así como también los racks de comunicaciones; esto tanto en Quito como en el campo; todo el equipamiento Switching y routing tiene un estándar en marca cisco a nivel mundial.

Para la conectividad a internet se utiliza como proveedor a nivel mundial a Global Crossing y se mantiene como estándar 2 enlaces uno de datos (MPLS) y uno de internet; todo esto con última tecnología.

### 4.2.4 ENTORNO

#### 4.2.4.1 Entorno Político

La minería nunca ha sido un pilar importante para la economía nacional, de hecho, los sucesivos gobiernos y el sector minero (cámaras de minería, empresarios mineros) han orientado sus esfuerzos hacia la transformación del país como productor minero, por sobre su vocación agrícola y la riqueza biológica y cultural que lo caracterizan. Esta pretensión se intensifica en la última década, mediante mecanismos legales y políticos se está buscando que la producción minera se convierta en un centro de la economía ecuatoriana.

En la provincia de Zamora Chinchipe se localizan algunas de las reservas internacionales más grandes, de cobre y oro.

Existe falta de conocimiento en la aplicación de políticas y permisos para que las compañías mineras puedan seguir operando, muchos trámites se quedan a medias ya que existe cambios de personal en los ministerios, nuevas autoridades, inician por familiarizarse con el sector y aprender la rutina administrativa, cuando están listos para empezar, toca el cambio de ministro y de nuevo a empezar el ciclo; mientras esto ocurre la minería está en aparente deriva.

Si se revisa los resultados de los dos ritmos de administración: la tecnocrática y la política, ambas dejan mucho que desear en resultados reales de consolidación del balance nacional de reservas o el establecimiento de un portafolio de proyectos mineros atractivos, talvez en el período político existen más distorsiones por la irrupción de los negocios mineros.

#### 4.2.4.2 Entorno Administrativo Legal

Las actividades se interrumpieron el 18 de abril de 2008, cuando la Asamblea Constituyente emitió el Mandato 6, que suspendía las concesiones mineras hasta la aprobación de la nueva Constitución y la nueva Ley de Minería. Según el Ministerio de Recursos No Renovables, el Mandato determinó que, de 4 908 concesiones inscritas o en trámite, 2 926 fueran revertidas al Estado. Del resto, a un porcentaje se le permitió continuar con su actividad de pequeña minería y minería no metálica.

Según el área de recursos humanos la compañía Aurelian Kinross se vio afectada por el Mandato Minero, con lo cual se suspendían todo tipo de actividad, con esta resolución la compañía tuvo que despedir a 390 trabajadores, lo cual ocasionó un problema social en la Región.

La nueva Ley Minera, R.O. No. 517 del año 2009, coincidente con los principios innegociables de la nueva Constitución promulga los mecanismos que viabilicen la correcta administración de los recursos naturales no renovables y que pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado, promoviendo el aprovechamiento sustentable de recursos naturales, la conservación de la naturaleza, el cobro de regalías, minimizando impactos negativos de carácter ambiental, cultural, social y económico.

Las reformas a la Ley de Minería del año 2000, que en su mayoría beneficiaron a los sectores especulativos, excluyeron taxativamente al Estado de la participación de la Renta Minera, y por ende las comunidades a través de sus gobiernos locales, jamás fueron participes de las ganancias que podían generarse por el desarrollo de la industria minera, es por esta razón que el nuevo Marco Legal Minero contempla, la participación equitativa de las regalías e ingresos de la producción minera a los gobiernos seccionales y locales que propendan al desarrollo de social y económico de las comunidades y zonas de influencia en la que está ubicado el proyecto.

La política minera del Ecuador debe aspirar al Desarrollo Sustentable
Elementos de una política minera sustentable:

- Marco regulatorio, económico y social estable
- Institucionalidad minera y ambiental moderna
- Contribución al desarrollo económico y social del país
- Gestión social y ambientalmente responsable
- Capacitación de una fuerza laboral para la minería
- Una Empresa Nacional Minera competitiva y eficiente

La Nueva Ley de Minería es un elemento central de una política minera sustentable para el Ecuador.

Desde un punto de vista jurídico, el principal cambio que se puede observar es que los derechos mineros pasan a ser derechos personales y no reales.
Principios Generales de la Ley Minera:

- Dominio del Estado: Son de propiedad inalienable e imprescriptible del Estado los recursos naturales no renovables
- Principios de Desarrollo Sustentable: La explotación de los recursos naturales y el ejercicio de los derechos mineros se ceñirán a los principios del desarrollo sustentable, de la protección y conservación del medio ambiente y de la responsabilidad social.

El Estado determinará, de acuerdo a su Plan Nacional de Desarrollo, las áreas susceptibles de exploración y explotación minera.

La ley minera busca reintroducir las regalías y crear otros impuestos para beneficiarse más de los recursos naturales del país, y que son propiedad inalienable e imprescriptible del Estado.

El marco legal e institucional está en constante cambio, leyes importantes como la ley de aguas podría acarrear retrasos en la obtención de permisos.
Según los artículos revisados sobre la minería, el exceso de burocracia complica la diligencia de los trámites.

Después de más de dos años de negociaciones y a pesar de los mejores esfuerzos hechos tanto por la compañía y por el equipo Negociador del Gobierno, no fue posible alcanzar un acuerdo económico, la minería es un negocio de alto riesgo y volatilidad y la relación entre riesgo y ganancia es importante para el avance de los proyectos.

En junio del año 2013, la compañía decide abandonar el proyecto Fruta del Norte para la explotación, esto fue anunciado al Gobierno, mediante los medios de comunicación social privados.

En un comunicado Kinross afirma, que “la compañía ha decidido no continuar con el desarrollo del proyecto Fruta del Norte (FDN) en Ecuador. La compañía también ha informado su decisión al gobierno ecuatoriano, y ha solicitado su cooperación para asegurar una transición ordenada del proyecto, que respete los intereses de ambas partes”.

#### 4.2.4.3 Entorno Social, Cultural

Existen grupos como la CONAIE que no están de acuerdo con la nueva Ley Minera, denuncian que la reglamentación aprobada a nivel legislativo es violatoria del convenio 169 de la OIT.

La CONAIE además, opina que la Ley Minera fomentará la contaminación de tierras, ríos y mantos acuíferos, y favorece principalmente a las mineras extranjeras. Sin embargo, desde el Poder Ejecutivo se argumenta que la normativa apunta a incentivar la actividad minera “responsable”; y se habla de la generación de unas 300.000 fuentes de empleo.

El retraso del inicio de la explotación es la oposición tanto de ecologistas como de indígenas a los proyectos extractivos.

Los funcionarios de Aurelian comentan que tienen proyectos para el desarrollo de las comunidades donde opera, con el fin de apoyar al desarrollo de la región, en este momento trabaja con la APEOSAE, Federación Shuar, Escuelas, desarrollando programas de producción para que estos generen sus propios ingresos y se mantengan.

La inversión para estos grupos es alta con el objeto que la comunidad mejore su calidad de vida en coordinación con el Gobierno, se generen plazas de trabajo. Esta industria se puede convertir en el mejor aliado del gobierno con la ejecución de programas sociales, construcción de vías y sobretodo, revitalizar el marginal aporte al Producto Interno Bruto (PIB), según los diarios analizados para el tema de minería.

#### 4.2.4.4 Entorno Tecnológico

La compañía posee un entorno tecnológico adecuado con la finalidad de mantener una comunicación oportuna y en línea con todas las áreas tanto de Campo y Quito, se mantiene un uso dedicado de transmisión de datos de 24 horas al día durante todo el año; mantienen en el área administrativa y contable un ERP que permite integrar las transacciones financieras en los módulos de Compras, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.

Cuentan con el servicio de comunicación satelital con proveedores externos. Con todo este tipo de tecnología la compañía mantiene una comunicación en vivo con las oficinas en otros países con la finalidad de reportar los aspectos importantes que servirán para la toma de decisiones al nivel corporativo.

#### 4.2.4.5 Entorno Económico Financiero

Transformar los recursos minerales de un depósito en reservas, requiere estudios sustentados en actividades costosas, financiadas por fuertes capitales de riesgo, en este caso para tener un potencial minero de producción industrial el Estado o los grupos empresariales deben invertir.

En los últimos dos años, la industria minera ha experimentado un alza sostenida en el costo de los insumos y en el precio de los minerales.

FDN es uno de los depósitos más ricos del mundo, ubicado en la provincia de Zamora Chinchipe, en la frontera con Perú. FDN tiene 13,7 millones de onzas de oro, equivalentes a unos US$12,3 mil millones, considerando el precio internacional de la onza de oro de US$900. Según información de la Compañía Kinross.

La compañía estima una inversión de $1.100 millones de dólares para el desarrollo de FDN, proyectada para un período de cinco años a partir de 2011. Se prevé a futuro la construcción de una Planta de Oxidación de Alta Presión, la misma que permitirá mejoras significantes en la recuperación de oro y plata, fortaleciendo el rendimiento del yacimiento.

La inversión que realiza la compañía nos comentan funcionarios que beneficia también a las comunidades, con caminos y carreteras, que son usados por todos. Igualmente la presencia de la compañía permitió mejorar y construir infraestructura en las comunidades, como casas comunales, centros de atención médica, instalaciones deportivas, etc. Por estas razones, la actividad minera que Kinross desarrolla en esta zona del país tiene un rol importante en el desarrollo de este sector, además de generar ingresos al Estado por concepto de pago de impuestos, y proveer directamente a las zonas cercanas al proyecto una serie de beneficios de los que no gozarían si no existiría la labor minera formal en la zona.

#### 4.2.4.6 Medio ambiente

En la actualidad las actividades de las transnacionales mineras privadas están causando conflictividad social. Amenaza la vida y el ambiente, desplazan comunidades, se apropian de extensos territorios, de las aguas, de la biodiversidad y desequilibran la seguridad y soberanía alimentaría de las poblaciones afectadas.

La explotación minera a gran escala produce un impacto directo en el suelo, flora, fauna y el agua. En la fase de prospección y exploración, se abren caminos, se derriban bosques primarios, intervienen maquinarias utilizando combustibles contaminantes, por ejemplo. En la explotación se utilizan químicos como el cianuro o el mercurio para separar el oro de otros minerales de la naturaleza, que directamente se depositan en los yacimientos hídricos.

Las políticas que promueven el control de los recursos naturales por parte de empresas transnacionales han agravado la problemática ambiental nacional y aumentado las amenazas que ya pesan sobre nuestras vidas y comunidades.

El Gobierno de Ecuador exigirá el cumplimiento de las condiciones ambientales por parte de empresas de explotación minera a través de la nueva ley publicada R.O. 517 de Enero del año 2009 para el sector y de manejo de agua en la explotación minera. Según comentan funcionarios a través de los noticieros.

El interés de la compañía por la protección del medio ambiente está presente en todos los trabajos de exploración que se realiza, siendo el cumplimiento de los requisitos ambientales pertinentes (técnicos y legales), nacionales e internacionales, la base del compromiso con el cuidado ambiental. Comentan funcionarios de la Compañía Kinross.

Se encuentran comprometidos a prevenir y minimizar constantemente los impactos ambientales, y a conservar los recursos naturales existentes en el área de trabajo.

En lo que respecta a la compañía según entrevista a funcionarios de la Compañía comentan:

- Se cumple y cumplirá con la normativa ambiental aplicable en el Ecuador, además de que la Empresa establece su trabajo en base a estándares internacionales de conservación ambiental, generación de valor. Ha establecido procedimientos y normas ambientales que han permitido detectar, evaluar y controlar los impactos ambientales generados por las actividades de exploración avanzada que actualmente se ejecutan en el proyecto Fruta del Norte.
- Se brinda capacitación permanente a los empleados y contratistas en temas ambientales.
- Se utilizan las innovaciones tecnológicas para el mejoramiento de los procesos. El aprendizaje de un proyecto de bioremediación.
- Se aplican las políticas de ambiente, salud y seguridad industrial.
- Se generan Estudios Ambientales bancables (que pueden ser validados internacionalmente).
- Se aplican estrategias para reducción, reutilización y reciclaje de materiales.
- Su filosofía la ha convertido en una de las Compañías más reconocidas del mundo.

**ANALISIS DE LAS PARTES INVOLUCRADAS EN EL SECTOR MINERO**

| Grupo | Intereses Expectativas | Recursos / mandatos | Conflictos /Apoyos | Importancia |
|---|---|---|---|---|
| El Gobierno | Interes por la inversión extranjera en la minería | Nueva ley minera | Funcionarios que no se interesan por este tipo de inversión, falta de conocimiento de aplicación de políticas. | Alta por el apoyo necesario en el desarrollo de estos proyectos |
| Asamblea y Gobierno | Promulgación de principios que incentiven la correcta utilización de recursos naturales | Afectación mediante el mandato minero | Propender al marco económico sustentable, institucionalidadm minera y ambiental | Alta por ser la ley el elemento central en política minera. |
| Grupos indígenas | No apoyan la Ley minera porque fomenta la contaminación | La Empresa cuenta con proyectos para el desarrollo de comunidades | La inversión para los grupos es alta. Se pueden convertir en aliados con la ejecución de programas sociales. | Alta porque revitaliza el marginal aporte al PIB |
| Grupo de sistemas y comunicación interno | Mantener comunicación oportuna y en línea | Se mantiene un ERP en el área administrativa contable | Integrar transacciones financieras, comunicación en vivo entre Quito y Oriente | Alta para la toma de decisiones corporativas |
| Inversionistas | Transformación de recursos minerales de un depósito en reservas | La tendencia de precios internacionales como el oro, y otros minerales incentivan el desarrollo de la nueva ley. | FDN es uno de los depósitos más ricos del mundo, actual fase de exploración y estudio de pre-factibilidad | Alta presentar todo el plan de negocios al Estado |
| Grupos ecológicos y comunidades | Promover el control de los recursos naturales por parte de las empresas transnacionales | La biodiversidad debe ser entendida como parte de la vida, el gobierno exigirá el cumplimiento de las condiciones ambientales | Apertura de caminos, derriban bosques primarios, intervención de máquinas y combustibles contaminantes | Media porque la Cía.cumplirá con las normativas ambientales del Ecuador, con capacitación permanente e innovaciones tecnológicas. |

**Figura 34.** - Análisis de las partes involucradas (tabla)

Elaborado por: Ana Medina y Paulina López

## 4.3 INDICADORES DE GESTION

Un indicador de gestión mide las acciones tomadas en el pasado, el resultado de la aplicación refleja la veracidad de la información registrada para obtener datos confiables.

Un indicador mide los objetivos determinados por la Organización, es flexible en cuanto se pueden utilizar en diferentes áreas, divisiones o para proyectos específicos.

Los indicadores miden el desempeño y la eficiencia de los procesos, ayudan a la toma de decisiones, sirven para determinar los puntos débiles o críticos de las diferentes áreas de la Compañía, los cuales se deben mejorar.

Los indicadores generan estadísticas, se refleja la realidad histórica y evolución.

Las características de un indicador son: medible, entendible y controlable.

En la Empresa Minera, se han aplicado indicadores tanto para medición de resultados como para medición de la eficiencia del proceso, asegurando de esta forma la generación de productividad.

Se han desarrollado indicadores de gestión que se relacionan con los objetivos de este trabajo como son el mejoramiento de procesos del área administrativa-financiera y que son relevantes para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

Es importante contar con información actualizada para poder trabajar con indicadores, que además serán claros y precisos para su medición, para fijar los principales indicadores se ha calificado los procesos de 1-10, y se ha determinado indicadores para los de mayor puntaje como son:

## 4.4 REMODELACION DE OFICINA

Como último punto se ha considerado la remodelación del sitio de trabajo, puesto que dentro del análisis la estructura del área se pudo visualizar que el lugar asignado al área de finanzas tiene falencias tanto para la circulación, como para el archivo de la documentación.

El área de contabilidad debe considerarse en toda organización como un área restringida por el tipo de documentación confidencial que en ésta se organiza y por la información sensible que se maneja. Por lo tanto, es inadecuado que exista afluencia de gente en el ingreso como es en el área de la cafetería - comedor, la cual en esta remodelación fue redistribuida al área de la sala de reuniones del plano anterior. De esta forma todos los departamentos que se encuentran ubicados en la parte superior podrán acceder más fácilmente al comedor, sin tener que encontrarse al lado del dto. de contabilidad.

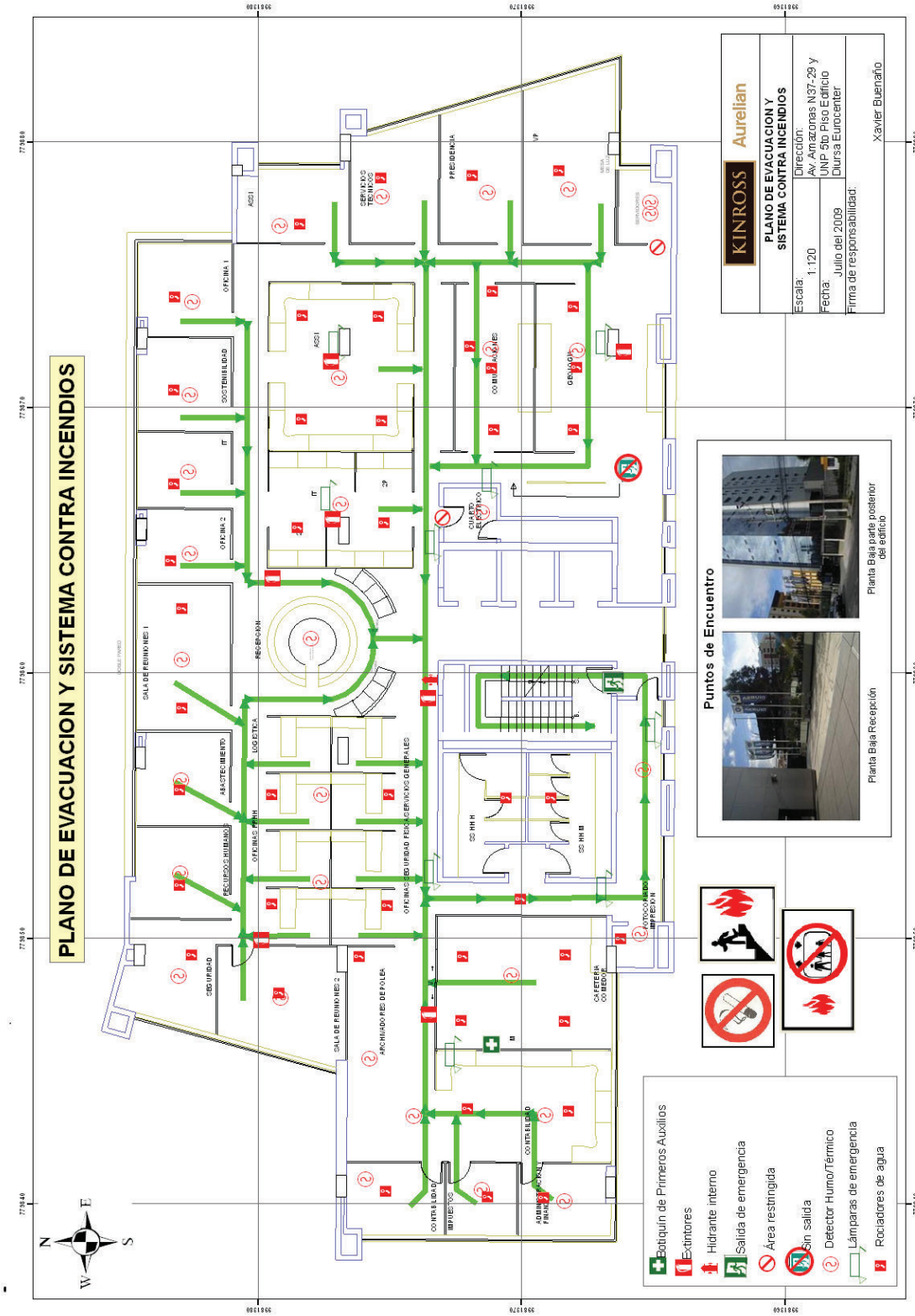
En la remodelación lo que se sugiere es que está área sea reemplazada por el puesto de impuestos y pagos, para que los proveedores puedan acceder a ésta área y no haya el ingreso de personas externas al área contable; para lo cual la atención se brindará por medio de una ventanilla y será colocada una puerta central para el ingreso a toda el área contable lo que permitirá mantener la independencia y confidencialidad.

Además el área designada como cafetería anteriormente se ha dividido para la sala de reuniones que fue sugerencia su reemplazo como comedor, de está forma hay un acceso independiente para todos los departamentos que deseen hacer uso de la misma.

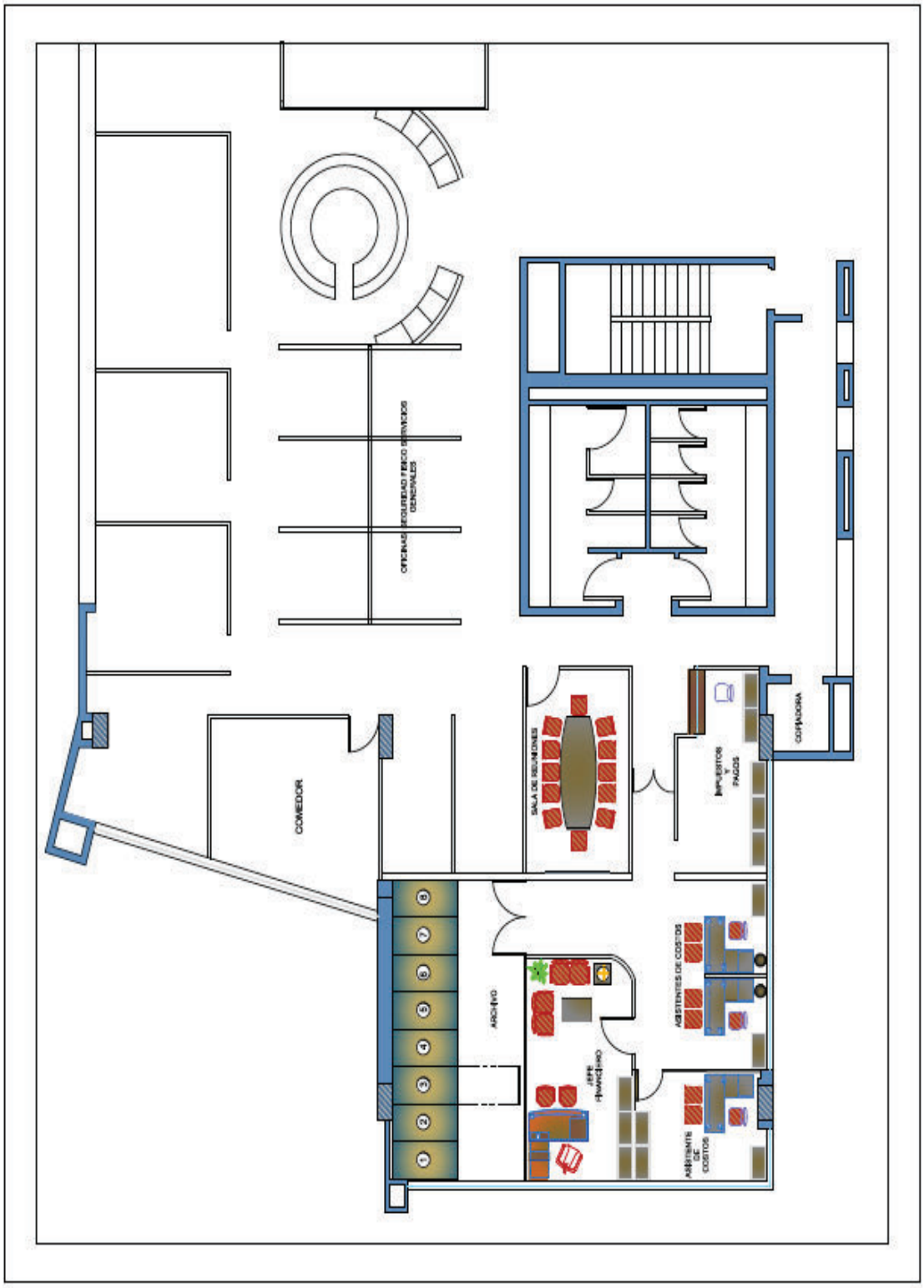
Se sugiere además rediseñar puestos para tres asistentes y el Jefe o Gerente Financiero que trabaja en está área, los puestos han sido diseñados a diferencia del plano actual con independencia, mayor espacio, optimizando lo que es ahora un espacio sin una utilidad. Además la oficina del Jefe financiero ahora cuenta con una pequeña sala de reuniones para realizar reuniones.

El área de archivo de documentación que actualmente es expuesta al paso del cliente interno y externo, ha sido cerrada para que mantenga la confidencialidad y acceso restringido solamente al personal que labora en el departamento contable, además que es limitado por la supervisión del Jefe Financiero; ésta es una de las mayores vulnerabilidades encontradas, que además ha sido ampliada en ocho subestaciones para la distribución adecuada de la documentación y con acceso a la ventana para tener mayor sistema de aireación.

### 4.4.1 PLANO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS ACTUAL



### 4.4.2 PLANO DE LAS OFICINAS ADMINISTRATIVAS SUGERENCIA REMODELACION



# 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 CONCLUSIONES

- El proyecto ha permitido identificar los procesos críticos del area como son compras, pagos, presupuesto y realizar las acciones necesarias para que estos mejoren y generen valor a la Empresa.
- Para este tipo de proyectos lo mas importante es la identificación de las necesidades reales de las personas que trabajan día a día, para tal efecto se ha desarrollado los procedimientos detallados en flujogramas que serán la guía del sus actividades diarias.
- Los flujogramas de los diferentes procedimientos del área agilizan la inducción para empleados nuevos y guia de trabajo para personal antiguo, ayudan a verificar si se han cumplido todos los pasos de un proceso y permiten identificar si hay pasos innecesarios para realizar mejoras.
- El detalle de los procedimientos del área permitió definir de manera clara la segregación de funciones, posicionamiento de cargo, niveles de autorización.
- Con el análisis FODA realizado en esta investigación, sobre el área administrativa- financiera se concluyó que las fortalezas que este departamento posee tiene mayor peso que las debilidades y las oportunidades son mayores que las amenazas, lo cual permite incluir un mejoramiento.
- Se han diagramado los procesos administrativos-contables de la Empresa para brindar una guía que sirve para los empleados actuales así como para

nuevas capacitaciones en los puestos específicos de asistentes y jefes contables, los procedimientos que se describen son apertura, uso y cierre de cajas chicas, control de bancos, digitación de cheques y pago a proveedores, procesos y aprobaciones de compras, adquisición, inventario de activos fijos, elaboración de contratos, cuentas por pagar, pagos de nómina, impuesto a la renta, IESS.

- Otro punto clave es la capacitación a los usuarios de está técnica, la misma que se realizó a través de la Contadora al personal a su cargo teniendo una aceptación de los mismos.
- Se realizó un análisis Institucional y de la Organización, que contempla las etapas de:

  La misión, visión de la Empresa, cultura e incentivos son parte de este análisis, en donde se destaca el objetivo de ser una Compañía reconocida por su responsabilidad social, y ambiental aplicada al desarrollo del país.
- El mejoramiento de procesos abarcó la optimización del tiempo que la gente utiliza en encontrar información para resolver problemas o tomar decisiones, se encontró que elaborar un reporte con características específicas les tomaba un día, lo cual con el planteamiento disminuyó a la mitad del tiempo.
- Mediante el desarrollo del proyecto se detectó la importancia que tiene la atención al cliente interno por parte del departamento Financiero, para lo cual se realizó un nuevo planteamiento de la estructura física en donde se adecúa el área de cada analista contable, asegurando la confidencialidad de la documentación y el servicio al personal que provee de la información.

- Uno de los recursos importantes para las Compañías son el respaldo de la información física, pero no siempre toman en cuenta la asignación de recursos para una adecuada protección de la información, por lo tanto la adecuación del área física de archivo contable es la alternativa sugerida en este proyecto.

## 5.2 RECOMENDACIONES

### 5.2.1 RECOMENDACIONES GLOBALES PARA LOS PROCESOS MINEROS

- No se puede exigir solamente el cumplimiento de normas a un sector por ser grande e industrial, la pequeña minería que tiene una participación importante dentro del sector, debe ser regularizada, evitando de esta forma la indiscriminada contaminación y destrucción del ambiente.
- La Actividad minera llevada a gran escala y tomando en cuenta todas las normas ambientales, es un área que producirá recursos para el país y sustentará proyectos importantes, además que revaloriza los terrenos de lo propietarios que pueden ser beneficiados.
- Los sectores industriales, comerciales y de servicios necesitan contar con estabilidad para realizar sus labores, si hay que realizar reformas a las leyes, estas no deberían tomar 25 meses como es el caso de la espera y paralización que tomo lugar en el sector minero, la dinamización de la economía se verá plasmada en la pronta implementación de leyes y en el incentivo de la inversión extranjera.

### 5.2.2 RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA COMPAÑIA

- La Empresa Aurelian representa un potencial importante para el desarrollo del país en el proceso de la explotación de oro y plata y cuenta con

procesos que permiten el cuidado del medio ambiente por lo tanto se debe apoyar las negociaciones ya que este proyecto es de alto rendimiento.

- Tomar en cuenta los procedimientos que han sido diagramados en los flujogramas, ahorrará recursos para Aurelian, porque se evitará perdida de tiempo y personal dedicado a actividades no necesarias e inclusive repetición de las mismas.
- La eficacia para Aurelian se enfoca en la búsqueda de áreas con yacimientos minerales, por lo tanto debe enfocar sus procesos a la operatividad que sigue este objetivo. La eficiencia se identifica en las etapas de exploración y extracción etapas en las que la Empresa se esta iniciando y debe enfocar los esfuerzos. Tanto la eficacia como eficiencia se medirán cuando se obtengan los ingresos proyectados y se relacione con los gastos.

### 5.2.3 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA LA COMPAÑÍA

Del análisis Institucional realizado a la Organización se pueden emitir los siguientes criterios:

- Tanto las actividades operacionales como administrativas se encuentran relacionadas y es necesaria la comunicación eficaz entre las dos grandes áreas, para lo cual sería importante hacer conocer a la parte operativa sobre los procesos administrativos que se siguen en la Compañía.
- Es necesario que todo procedimiento quede acordado, comunicado y documentado, de esta forma todos los participantes del proceso no tendrán lugar a cometer errores.
- Se ha evidenciado la necesidad de motivar al personal en el alcance de objetivos mediante cursos de integración y relevancia de los diferentes proyectos que cada área maneja en la Compañía.
- Los directivos de la Empresa deben analizar la propuesta aquí escrita y evaluar la incidencia de la misma, para esto se hace necesaria la contratación de una persona responsable de mejoramiento en la Compañía, con el fin de que estos procedimientos aquí diagramados sean actualizados periódicamente.
- Lograr la participación activa de la población en las operaciones y actividades tanto de desarrollo comunitario sustentado por la Compañía como en las mismas labores que desarrolla en el territorio.
- Plasmar del discurso a la práctica el desarrollo y participación de las comunidades como ha sido el caso de la Empresa en estudio, y que debe

ser extendida a todas las empresas mineras, el apoyo social, aportes y donaciones.

- Sería importante ejercer el aprendizaje de mejores prácticas que realicen a nivel internacional otras Empresas.

### 5.2.4 RECOMENDACIONES PARA ELEMENTOS CRITICOS

- Practicar el modelo participativo, Empresa-Estado-Comunidades, el cual asegurará la disminución de paros y levantamiento de los pobladores aledaños a las minas.
- Se debe propender a acuerdos entre la población y las empresas mineras, en (empleo, infraestructura, abastecimientos), de modo que la Compañía sea aceptada como parte de la comunidad y su desarrollo.
- Generar una política de empleo que priorice la mano de obra local y dado el nivel se debe dictar programas de capacitación y entrenamiento.
- El Gobierno debería preocuparse por mantener la vigilancia sobre el cumplimiento de procesos ambiéntales para esto se puede adaptar los ya presentados en Perú Comités de Monitoreo y Vigilancia Ambiental Participativos, con los que se pretende mantener una minería responsable.
- El Estado debe garantizar mediante la normativa vigente la sostenibilidad de la responsabilidad social para reducir el riesgo social y mejorar la imagen de la sociedad civil.
- Los nuevos proyectos mineros que se plantean en el país comprometen al Gobierno nacional y gobiernos locales en el control y cumplimiento de las

políticas implantadas, en el fortalecimiento de programas sectoriales y el apoyo en capacitación y recursos.

- Los impactos ambientales deben ser manejados no solamente por las Compañías mineras sino también por el Estado utilizando para esto los fondos mineros que se asignan a los proyectos.
- Los planes de desarrollo regionales deben ser articulados y aprobados por por las Entidades de Gobierno encargadas, sus funcionarios deben velar por el cumplimiento y culminación de los mismos.
- Las Instituciones competentes deben monitorear la calidad de vida, indicadores sociales de los pobladores cuando ya se inician las actividades mineras, además del tratamiento de las aguas, grado de cobertura de servicios sociales, divulgar los resultados y tomar acciones pertinentes, según las normas establecidas vigentes.
- Dentro de las políticas de la Compañía delimitar el uso de la tarjeta de crédito dentro de las políticas como es el caso, la tarjeta de crédito será utilizada únicamente para fines de alimentación, hospedaje, movilización de está manera se restringe el control sobre su uso, además poner una sanción en caso de mal uso o uso personal.

### 5.2.5 RECOMENDACIONES PARA FUTUROS TESARIOS QUE QUIERAN SEGUIR INVESTIGANDO TESIS SIMILARES

- Las Empresas tienen la necesidad de mejorar sus procesos críticos y no críticos con el fin de satisfacer a sus clientes externos e internos, por lo tanto investigar sobre este tema, y solventar mediante métodos

administrativos este mejoramiento, permitirá a las Instituciones estudiadas tener herramientas de crecimiento.

- Todas las Instutuciones o Compañías son diferentes, por lo tanto no hay un modelo general que se adapte a cada proceso,es en la investigación y estudio específico donde se va a aplicar el modelo adecuado.
- El reto esta presente para las Empresas Ecuatorianas que manejan una estructura tradicional, y de sistemas jerárquicos piramidales, el mejoramiento ayudará a las Empresas a una constante actualización lo que permitirá ganar competitividad, eficiencia y optimización de costos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS


- N Gregory, Mankiw. Principios de Economía – 3ra edición. Mc Graw Hill.
- Osmín, Díaz Callejas. Administración de Empresas- 3ra edición. Mc Graw Hill4.
- Chiavenato, Adalberto. (2001). Administración de Recursos HumanoS. 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. (1998). Administración, Una Perspectiva Global. 11ª Edición. México: Editorial Mc Graw Hill. México.
- Robbins, Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Schein, H. Edgar. (2004). Psicología de la Organización. 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996). Administración. 6ª. Edición. México: Editorial Pearson.
- James Arthur Finch Stoner,R. Edward Freeman,Daniel R. Gilbert, Daniel. Administraciòn. sexta edición. Prentice Hall.
- COMPAÑÍA KINROSS - www.Kinross.com
- ARCOM -http://www.arcom.gob.ec/
- INSTITUTO NACIONAL DE INVESTIGACION GEOLOGICO MINERO METALURGICO- http://www.inigemm.gob.ec
- http://www.recursosnaturales.gob.ec/
- http://www.senasica.sagarpa.gob.mx/calidad/presentaciones2003/3ENFOQUE_DE_PROCESOS.pdfhttp
- Curso de Administración por procesos, duración 19 horas, instructor MBA Freddy Arévalo. Septiembre 2011
- MINISTERIO DE HIDROCARBUROS- http://www.ekosnegocios.com/empleadores/empresas.aspx
- GRANDES PYMES http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/

# ANEXOS

# ANEXO 1 FORMULARIOS

# ANEXO 2 LEY MINERA