

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del título de:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA / INGENIERO COMERCIAL
CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

**TEMA:
DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE
PARA LA EMPRESA ASSIS-PREV S.A. DEL CANTÓN QUITO**

**AUTORES:
JENNY ELIZABETH MEDINA VARGAS
MILTON JAVIER SANDOVAL PUPIALES**

**DIRECTORA:
JASLY MARIBEL SOTO YELA**

Quito, marzo del 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO DEL
TRABAJO DE GRADO**

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, marzo del 2014

Jenny Elizabeth Medina Vargas

C.I. 1718127176

Milton Javier Sandoval Pupiales

C.I. 1002755740

DEDICATORIA.

A Dios por permitirme la vida, la sabiduría necesaria y regalarme a mi querida hija Camila Alejandra quién es el motor fundamental de mi vida, gracias a quién he logrado cumplir este esperado y gran sueño.

A mis padres Teresa y Luis por su infinito, amor, apoyo incondicional y comprensión durante el proceso de toda mi carrera, gracias a su ejemplo e inspiración para vencer todo obstáculo buscando siempre un crecimiento personal y profesional.

Jenny Elizabeth Medina Vargas

A mis queridos padres, Rosa y Guillermo, les dedico este trabajo con todo mi amor, por su apoyo y constancia que me han brindado en cada momento de mi vida, aprecio los consejos brindados, los mismos me han permitido estar en estos momentos culminando una meta más.

A mis hermanos Edwin y Nancy, quienes han sido un ejemplo significativo y emprendedor.

Milton Javier Sandoval Pupiales

AGRADECIMIENTO.

A la Universidad Politécnica Salesiana por una formación íntegra y con valores para ser competitivos en la sociedad.

A la Empresa Assis Prev, sus directivos, compañeros de trabajo y en especial a la Ingeniera Karina Borja, por su apoyo y confianza en el proceso de la elaboración del trabajo de tesis.

A todos los docentes que en el transcurso de nuestros estudios, hemos logrado compartir por sus enseñanzas y conocimiento obtenido.

Un agradecimiento especial a nuestra directora de tesis Ing. Jasly Soto por su apoyo, orientación y amistad a lo largo del proceso de tesis.

RESUMEN

La empresa ASSIS-PREV S.A., es una entidad dedicada a otorgar servicios exequiales y acompañamiento en momentos difíciles, constituyéndose en una organización nueva en el mercado ecuatoriano que carece de procesos, reglamentos y políticas, que son indispensables en el ciclo económico de la empresa para mantener controles específicos que impidan el involucramiento de actividades adversas a los objetivos, siendo necesario diseñar un Sistema Administrativo, Financiero y Contable, que este guiado a cubrir necesidades para la gestión empresarial.

El Sistema Administrativo, Financiero y Contable, se origina por la necesidad de desarrollar alternativas, que logren cubrir deficiencias en los procedimientos internos y externos de la empresa, con el propósito de hacer interactuar los distintos departamentos en base a la misión, visión y objetivos, a través de la conformación de estrategias, valores y principios se conforman manuales, con el fin de cumplir características especiales en cuanto a la organización, estructura y responsabilidades de las distintas áreas de trabajo.

Con el diseño de éste sistema para la empresa ASSIS-PREV S.A., se logrará nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado con objetivos y procedimientos sólidos que permitan la innovación y a la vez generar la suficiente competencia que encamine la prestación de servicios óptimos, ligados a la responsabilidad de cubrir integralmente las necesidades de los clientes, por lo tanto, la aplicación del sistema enmarca decisiones inmediatas mediante el trabajo y responsabilidad de cada colaborador para dar como resultado un apropiado esquema de funcionamiento, tanto en el área comercial, operativa, administrativa y financiera.

ABSTRACT

ASSIS - PREV S.A., is a company dedicated to provide funeral services that focus on supporting families in difficult times, with the purpose of becoming a new establishment in the Ecuadorian market that focuses on the lack of processes, regulations and policies that are a problem in this society, but are indispensable in the business cycle of the company to maintain specific control and to prevent adverse involvement from activities to objectives, we plan on correcting this by implementing an Administrative, Financial and Accounting System guide to cover needs for business management.

The Administrative, Financial and Accounting System is created for the need to develop alternatives that are able to cover deficiencies in the internal and external procedures of the company, with the main purpose of interacting individual departments based on the mission, vision and objectives. And through the development of strategies, values and principles manuals will be made, in order to meet the special characteristics in terms of organization, structure and responsibilities of the various areas of work.

With the unique design of this system for the company ASSIS-PREV S.A., new opportunities for growth will be achieved in the market, with solid objectives and procedures that enable innovation while generating enough competition to route the provision of optimal services linked to responsibility to fully meet the needs of customers, therefore, the application of the system included immediate decisions by the work and responsibility of each partner to yield an appropriate scheme of operation, both in the commercial, operational, administrative and financial.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES.....	2
1.1 Sistema administrativo.....	2
1.1.1 Definición de sistema administrativo	2
1.1.2 Importancia del sistema administrativo	2
1.1.3 El proceso administrativo	2
1.1.3.1 Planificación.....	3
1.1.3.2 Organización	4
1.1.3.3 Dirección.....	5
1.1.3.4 Control	6
1.1.4 Naturaleza de la planeación y control.....	7
1.1.5 Elementos de la administración	7
1.1.6 Planificación estratégica	8
1.1.7 Filosofía organizacional.....	9
1.2 Sistema Financiero y Contable	11
1.2.1 El sistema financiero.....	11
1.2.2 Fuentes de financiamiento	11
1.2.3 Los presupuestos y la organización	12
1.2.4 El flujo de caja	12
1.2.5 El ambiente financiero	12
1.2.6 Estados Financieros	16
1.2.6.1 Estado de Situación Financiera	16
1.2.6.2 Estado de Resultados.....	17
1.2.6.3 Estado de Cambios en el Patrimonio	17

1.2.6.4	Flujo de Efectivo	18
1.2.6.5	Notas a los Estados Financieros	19
1.2.6.6	Bases de presentación.	19
CAPÍTULO II		34
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA		34
2.1	Aspectos generales del negocio	34
2.1.1	Identificación del negocio.....	34
2.1.2	Antecedentes.....	34
2.1.3	Valores	35
2.1.4	Objetivos.....	35
2.1.5	Estructura organizacional	36
2.1.6	Servicios ofertados.....	36
2.1.7	Principales clientes	37
2.1.8	Principales proveedores	38
2.1.9	Presencia comercial	38
2.2	Análisis situacional del negocio.....	39
2.2.1	Análisis externo	39
2.2.2	Análisis interno.....	42
2.3	Análisis F.O.D.A.....	45
CAPÍTULO III.....		46
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.....		46
3.1	Situación actual de la empresa	46
3.1.1	Análisis de niveles jerárquicos	46
3.1.2	Procesos Administrativos	47
3.1.2.1	Selección de personal.....	47

3.1.3	Procesos Financieros – Contables	51
3.1.3.1	Adquisiciones locales y pagos	51
3.1.3.2	Captación de clientes	55
3.1.3.3	Producción de servicios	58
3.1.3.4	Pago de nómina.....	63
3.1.3.5	Prestación de servicios.....	66
CAPÍTULO IV		69
PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA LA EMPRESA ASISTENCIA Y PREVISIÓN ASSIS-PREV S.A.....		69
4.1	Estructura organizacional.....	69
4.1.1	Filosofía organizacional	69
4.1.2	La Organización	71
4.1.2.1	Cadena de valor	71
4.1.2.2	Mapa de procesos	71
4.1.2.3	Organigrama funcional	72
4.1.2.4	Organigrama estructural	73
4.2	Direccionamiento estratégico estructura funcional.....	74
4.2.1	Nivel Directivo.....	74
4.2.1.1	Junta General de Accionistas.....	74
4.2.1.2	Gerente General.....	75
4.2.2	Departamentos Asesores	76
4.2.2.1	Asesoría Tecnológica.....	76
4.2.2.2	Asesoría Legal	77
4.2.3	Niveles de Apoyo y Planificación	78
4.2.3.1	Asistente de Gerencia	78

4.2.3.2 Gerente Financiero.....	79
4.2.3.3 Asistente Administrativo	80
4.2.3.4 Mensajería.....	82
4.2.3.5 Contador General.....	83
4.2.3.6 Asistente Contable	84
4.2.3.7 Asistente de Tesorería y Seguros.....	85
4.2.3.8 Asistente de Facturación y Cobranzas.....	87
4.2.3.9 Supervisor de Logística	88
4.2.3.10 Asistente de Call – Center	89
4.2.4 Nivel Operativo	90
4.2.4.1 Gerente Comercial.....	90
4.2.4.2 Directores de Ventas.....	91
4.2.4.3 Asesores comerciales.....	92
4.3 Diseño de procedimientos administrativos, financieros – contables	93
4.3.1 Procedimientos Administrativos	93
4.3.1.1 Admisión y contratación de personal.	93
4.3.1.2 Gestión de nómina	97
4.3.1.3 Adquisiciones compras locales.....	99
4.3.1.4 Call – Center (servicio al cliente)	101
4.3.1.5 Logística de servicios	102
4.3.2 Procedimientos Financieros – Contables.....	105
4.3.2.1 Plan de cuentas de la empresa.....	105
4.3.2.2 Asientos contables	109
4.3.2.3 Pago a proveedores	111
4.3.2.4 Facturación y cobranzas.....	113

4.3.2.5 Revisión y declaración de impuestos.....	115
4.3.2.6 Ventas	117
4.3.3 Análisis Financieros	119
4.3.3.1 Estados financieros	119
4.3.3.2 Análisis financieros	120
4.3.3.3 Razones financieras	121
CONCLUSIONES	124
RECOMENDACIONES.....	125
LISTA DE REFERENCIAS	126
ANEXOS	128

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de un Sistema Administrativo, Financiero y Contable de la Empresa Asistencia y Previsión Assis Prev S.A.; se encuentra dado de la siguiente manera:

Capítulo I: Describe conceptos básicos referentes a una introducción a la administración, las finanzas y principios contables aplicados a la NIIF para PYMES.

Capítulo II: Muestra el diagnóstico situacional de la empresa, identificando la actividad y modelo del negocio, aspectos generales, valores, objetivos y estructura orgánica, junto con el análisis interno y externo referente al mercado, proveedores, clientes, empleados que repercuten en las decisiones gerenciales de la misma con realización a la actividad económica.

Capítulo III: Plantea el análisis de los procedimientos actuales pertinentes a procesos administrativos, financieros-contables partiendo mediante la aplicación de cuestionarios, pruebas de recorrido, pruebas de cumplimiento y hoja de hallazgos que inician de las actividades mantenidas y obtener como resultado un diagnóstico de las falencias de los procedimientos en ciertos departamentos de la empresa.

Capítulo IV: Desarrolla la propuesta de un modelo de gestión que se adapta al negocio mediante el diseño de un sistema administrativo, financiero y contable, partiendo del organigrama y dar paso a los flujogramas, narrativas, políticas y procedimientos aplicables a cada departamento, involucrando tanto la gestión comercial, administrativa, financiera y contable.

CAPÍTULO I

SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y CONTABLES

1.1 Sistema administrativo

1.1.1 Definición de sistema administrativo

“Un sistema es una asociación de partes interrelacionadas e interdependientes. El planteamiento sobre los sistemas de la administración representa un método de resolución de problemas que se basa en el diagnóstico de las dificultades en un marco que incluye insumos, procesos de transformación, productos y retroalimentación” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, Planteamiento sobre los sistemas, 2002, pág. 57).

El sistema constituye en la empresa la razón por la cual todos sus canales interrelacionan procesos, en el que su enfoque es priorizar recursos y modelos fundamentales que replanteen mejoras organizacionales acordes al mundo externo e interno, teniendo en cuenta que estos deben ser dinámicos y acordes a los objetivos institucionales a fin de alcanzarlos de forma eficiente y eficaz, y de esta manera las organizaciones mantengan su cumplimiento alcanzando metas, logrando destacar y gestionar sus actividades y procesos que permitan la toma eficaz de decisiones con el mínimo de recursos.

1.1.2 Importancia del sistema administrativo

La administración es un proceso que permite diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajan en grupo buscando el logro de objetivos, por el cual constituye el proceso en el que las actividades de la entidad logran desempeños optimizados, con el propósito de cubrir requerimientos surgidos a partir de necesidades generadas en el transcurso de acciones, donde los gerentes deciden procesos para contribuir con las metas a corto y largo plazo.

1.1.3 El proceso administrativo

Esté enfocado en planear y organizar la estructura organizacional así como el dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización, empleando recursos

dispuestos para alcanzar metas y el logro de actividades, por lo que la administración está dividida en cuatro funciones que son:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.

1.1.3.1 Planificación

“Determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir orientando la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, fijando criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización” (Reyes, 2004, pág. 27).

Proceso que establece anticipadamente los objetivos que se deben conseguir y acciones preventivas basadas en métodos, planes y procedimientos mediante un curso de acción adecuado y retroalimentación de información, conociendo dónde estamos y hasta donde queremos llegar, para alcanzar los objetivos elegidos por la organización de manera sistemática, estableciendo criterios controlables que coordinen actividades, y permitan la cooperación y trabajo en equipo.

Importancia de la Planificación.

- Establece metas y define objetivos organizacionales, así como los medios adecuados para alcanzarlos.
- Minimiza los riesgos, de manera que la empresa aproveche oportunidades, reduciendo costos innecesarios.
- Contribuye al logro de objetivos propuestos mediante el correcto manejo de recursos disponibles y coordinando decisiones.
- Otorga alternativas en la toma de decisiones que van a influir en el desarrollo organizacional.

- Constituyen guías para que la empresa comprometa procesos necesarios en la adopción de medidas correctivas, cuando las estimaciones no sean satisfactorias.
- Compromete a que los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes a los establecidos por las entidades.

1.1.3.2 Organización

“Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 12).

“Consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios al lograr las metas. Actividades que incluyen a traer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que personas funcionen en conjunto” (Baterman & Snell, 2004, pág. 7).

La organización corresponde a una estructura de relaciones formales o informales, procesos y tareas con el cual los miembros de una entidad buscan trabajar en equipo, determinando recursos y actividades de manera congruente, a fin de que los medios usados impliquen la correcta utilización de los recursos disponibles, siendo necesario reconocer una estructura que asigne responsabilidades y una autoridad formal asignada a cada puesto, al ser parte de los procesos requeridos y que esté acorde a las necesidades de la organización.

Toda organización debe funcionar con un sistema integrado en el que se divise el trabajo continuo reflejado en la estructura organizacional a fin de seguir captando nuevas oportunidades y minimizando las amenazas, de esta manera:

La estructura organizacional; es la representación formal de actividades y funciones laborales, establecidas en base a necesidades internas y de mercado, definiendo tareas por puesto y unidades de mando, teniendo un esqueleto que represente gráficamente un organigrama que ilustra las relaciones entre funciones, departamentos y divisiones, facilitando de esta manera el manejo sistemático logrado en la agrupación de

responsabilidades, teniendo como resultado una autoridad de mando jerárquica que simplifique el trabajo de la mejor manera posible.

Importancia de la Organización.

- Suministra métodos que ayudan a la asignación de autoridad y responsabilidad en forma sistemática.
- Es un medio que permite reducir la duplicidad de esfuerzos; evitando la lentitud e ineficiencia.
- Prioriza el logro de objetivos de forma grupal de una organización.
- Reduce los costos incrementando la productividad en cada una de las actividades.
- Constituye el punto de partida para coordinar tareas congruentemente, puesto que es de carácter continua debido a que la entidad está sujeta a cambios.

1.1.3.3 Dirección

“Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 13).

“Consiste en estimular a las personas a desempeñarse bien, se trata de dirigir y motivar a los empleados, y de comunicarse a ellos en forma individual o en grupo” (Baterman & Snell, 2004, pág. 7)

Surge de la planificación y organización a fin de impulsar, estimular y orientar a las personas a la realización de tareas esenciales, a través de la motivación, comunicación y consolidación del equipo, donde la aplicación de conocimientos en la toma de decisiones incluye el planteamiento de objetivos y como alcanzarlos, describiendo enfoques que buscan de mejor manera la filosofía hacia el liderazgo, ocupándose del planeamiento e integración de los sistemas, en un todo unificado.

Importancia de la Dirección.

- Logra diversas formas de conducta esperadas en los miembros de la organización referentes a la planificación y organización.

- Influye en la conducta moral de los colaboradores, hacia la productividad de procesos y requerimientos.
- Es una guía efectiva en la fluidez de los procesos, estableciendo una comunicación necesaria en función de necesidades.
- Logra la ejecución efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad realizada a base de decisiones, ya sean directamente o delegando dicha autoridad.
- Implementación de métodos orientados al manejo del personal, motivación y principal interés en el recurso humano de la organización.
- Organización en la eficacia de los sistemas de control.

1.1.3.4 Control

“Comprende un proceso mediante el cual se garantiza que los comportamientos y el desempeño se ajuste a los estándares de la organización, entre los que se hallan reglas, procedimientos y objetivos” (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002, pág. 516).

“Es la medición del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos” (Koontz & Weihrich, 1998, pág. 636).

Es el medio que permite corregir y medir el desempeño individual de actividades y que la empresa conozca situaciones reales y proyectadas, en el que los hechos se generen acordes a los planes establecidos, señalando debilidades y errores en la aplicación de medidas correctivas que implican la ejecución oportuna de variables, cuantificando resultados a fin de poder garantizar una retroalimentación al sistema y su cumplimiento.

Importancia del Control.

- Establece medidas que corrigen y direccionan actividades a fin de cumplir los propósitos exitosamente.
- El proceso de control es de carácter universal, de tal manera que es indispensable proceder a una retroalimentación.
- Determina y analiza rápidamente causas que puedan ocasionar desviaciones que no puedan originarse posteriormente.

- Es el vínculo final en las funciones de la gerencia, permitiendo conocer los desempeños alcanzados y desviaciones que se dieron en el proceso.
- Otorgamiento de poder hacia los empleados siempre y cuando estos hayan sido evaluados en cuanto a retroalimentación y desempeño.
- Reduce costos y tiempo, evitando desviaciones problemáticas en el desarrollo de actividades.

1.1.4 Naturaleza de la planeación y control

Toma de decisiones.

“Es la elección con propósito definido hecha entre un conjunto de cursos de acción alternativos diseñados para alcanzar algún objetivo” (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006, pág. 11).

Es el núcleo del proceso de administración. Las decisiones van de las que son rutinarias (elaborar programas de producción diaria) a las que no lo son (lanzar una línea nueva de productos).

En una organización existen dos tipos fundamentales de decisiones:

- **Decisiones de planeación.** Se refiere a incrementar la rentabilidad por medio de la ampliación de los productos y el aumento de la publicidad, que está enfocado en los presupuestos, reportes especiales como: encuestas a los consumidores, análisis de la competencia y costo, impacto de la publicidad. Con el lineamiento de objetivos de la organización se logra conocer respuestas a dos preguntas fundamentales, ¿Qué es lo que se quiere? ¿Cuándo y cómo se logrará?
- **Decisiones de control.** Se refiere a las acciones que requieren implementar planes usando la retroalimentación, con el fin de lograr evaluaciones de los objetivos.

1.1.5 Elementos de la administración

El desempeño gerencial y organizacional define procesos necesarios en la coordinación de recursos determinados con fines de:

- **Eficiencia**; capacidad de trabajar logrando metas con el mínimo de recursos. La eficiencia busca en las organizaciones propósitos estandarizados mejorados que logren ayudar a controlar y mejorar sus recursos y presupuestos que son obligaciones institucionales para que sus ejecutores obren responsablemente.
- **Eficacia**; es la medida que permite alcanzar objetivos apropiados. El logro de objetivos en una entidad puede convertirse en una virtud que únicamente considera llegar a una meta y hacer efectivo el intento de trabajar con todos sus recursos y poder obrar de buena manera sus actividades ligadas a una buena planificación.
- **Economía**; proporciona marcos de referenciales que analizan decisiones administrativas. El sector económico constituye un medio influyente en la toma de decisiones por tal motivo es importante considerar que los análisis constituyen instrumentos que ayudan a motivar las decisiones financieras y productivas.
- **Productividad**; “mide la eficiencia con que se emplea los recursos. Dicho llanamente, cuando mayor es la productividad, se puede producir más bienes y servicios a partir de una determinada cantidad de recursos y así, la frontera de posibilidades de producción llegará más lejos” (McEachern, 2004, pág. 24)
Relaciona el rendimiento entre la cantidad de insumos para producir un determinado bien o servicio, en términos de eficiencia y eficacia, es decir la utilización adecuada de los recursos en menor tiempo, de esta manera constituye uno de los principales indicadores que permiten la medición del crecimiento económico.

1.1.6 Planificación estratégica

La planificación estratégica busca enfatizar el diagnóstico de cambios en el entorno para identificar claramente posibles necesidades de clientes, beneficiarios y usuarios no solo a corto plazo, sino en especial el largo plazo con una visión prospectiva del futuro, permitiendo adecuar exigencias en recursos en desarrollos sostenibles y oportunos, es así que, “la planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir fines, teniendo en cuenta las hipótesis del futuro” (Fernández, 2004, pág. 9).

El análisis del entorno institucional tiene claras justificaciones basadas en:

- Pensar claramente en las decisiones de hoy, tomadas en la actualidad pueden responder procesos, pero no necesariamente las del futuro.
- Ya no se compite por el pasado o presente, sino por el futuro; no siempre se tendrá la misma competencia, pues conforme se desenvuelve el mercado cada vez surgen nuevos sustitutos, pues habrá nuevos entrantes.
- Anticiparse significa pensar en el futuro; agilidad y anticipación constituyen herramientas que lograrán desarrollar replanteamientos acordes a la realidad, implicando correr con pasos firmes, seguros y tener un día más de beneficios.
- Formalización de un plan; constituye un elemento importante en las evaluaciones, análisis, diagnósticos, en fin, poner mayor valor al logro de la mejora, en la gestión implica desarrollar un sistema formal que permite el trabajo en equipo que piensa estratégicamente.
- Oportunidades y Amenazas; tener definidas la filosofía corporativa en cuanto a misión, visión, valores y objetivos, brindará esquemas abiertos en el que la administración tenga argumentos legibles en cuanto a ventajas y desventajas al desarrollo de funciones importantes en la organización.

1.1.7 Filosofía organizacional

Constituye herramientas que definen un carácter duradero de identidad y su forma de ser, además el de constituirse con culturas de principios y valores éticos que aporten sentido, reflexiones en la gestión y consensuar lineamientos comunes.

Visión. “Es una imagen del futuro deseado que buscamos crear con nuestros esfuerzos y acciones. Es la brújula que nos guiará a líderes y colaboradores” (Iturralde, Ernesto, 2013).

Describe lo que se hará, por quién, para quién, para qué y por qué, de esta manera se constituye en el motivo, propósito o razón de ser de la organización, por tal motivo, en las organizaciones la visión constituye un elemento que le permita ser proactiva y a la vez acepten los cambios constantes del medio y logren impulsar los objetivos debido a que se encuentra comprometida con el futuro. En este sentido la visión debe inspirar retos al

cumplimiento, en virtud de que sea sostenible y esté planteada en el interés comunicativo amplio.

Misión. “Es la razón de existir de una persona, equipo y empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad” (Iturralde, Ernesto, 2013).

Representa una exposición clara, breve y estratégica del propósito hacia donde se dirige la empresa enfocada en el presente, y que deberá convertirse en función a las necesidades de los clientes. Estas aclaraciones describen la naturaleza del negocio, ayudando a mantener consistencias de lo que se ofrece y necesitan los clientes.

Objetivos. Son los resultados que se pretenden alcanzar, involucrando a toda la organización, puesto que deben ser medibles, claros, alcanzables y coherentes a la realidad, es decir, es una imagen propuesta al futuro y hacia donde se van a dirigir las acciones. Estos objetivos proporcionan guías en la toma de decisiones, así como eficiencia en la organización.

- **Objetivos Generales.** Son las grandes pautas a seguir que enmarcan el camino de la investigación, en otras palabras es la consecución de metas que tienen por propósito culminar una finalidad.
- **Objetivos Específicos.** Representan lineamientos para llegar al objetivo general a un mediano plazo, permitiendo cuantificarse y ser expresado en metas.
- **Objetivos Estratégicos.** Son acciones que se emprenderán en el logro de objetivos a largo plazo los cuales expresan lo que se espera obtener y el impacto del que depende el desarrollo de la organización.

Valores. “Los Valores son principios considerados válidos ya sea que los tengamos o requerimos de ellos. Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortalecen la Visión” (Iturralde, Ernesto, 2013).

Inspiran la razón de ser de la empresa, y dan vida a la cultura organizativa, es decir forman parte de una proposición de valor de la entidad con los clientes y empleados, permitiendo posicionarla. Con esto los valores determinan la base para la identidad, al permitir valorar y jerarquizar estrategias eficientemente.

Políticas. Proporcionan guías de acción a los miembros de una organización. El propósito de tener actividades, es que ayudan en la ejecución de metas, por tal motivo las políticas constituyen para la entidad un medio que proporciona pautas generales que facilitan la conducta en la entidad, ayudando en el logro de objetivos y asegurando uniformidad en procesos administrativos.

1.2 Sistema Financiero y Contable

1.2.1 El sistema financiero

“Abarca los mercados, los intermediarios, las empresas de servicios y otras instituciones cuyo propósito es llevar a la práctica las decisiones financieras de los individuos, las empresas y los gobiernos” (Bodie & Merton, 2003, pág. 22).

Constituye el enlace que tienen las organizaciones al mostrar sus productos, vinculados a través de una vasta red global de telecomunicaciones, cuyo objetivo es alcanzar mercados, generando negocios de manera continua.

1.2.2 Fuentes de financiamiento

Las entidades requieren del financiamiento para competir en el mercado, a fin de llevar a cabo sus estrategias que involucran crecimiento en el mercado, aumento de producción, construcción de nuevas instalaciones, inversión de nueva maquinaria, etc., en las que el financiamiento es una de las alternativas en la liquidez y continuar con las actividades diarias, por tal motivo, las fuentes de financiamiento que buscan las organizaciones están vinculados a:

- Fuentes internas que pueden ser considerados los aportes de los socios.
- Proveedores, mediante un alargamiento del plazo de pago por la adquisición de bienes o algún activo que permita el pago en cuotas.
- Utilidades retenidas, que básicamente está constituido por las ganancias acumuladas de años anteriores.
- Crédito bancario, que por lo regular suele ser complicado la aceptación, debido a los requisitos, garantías, etc.

Emisión de bonos, constituyen títulos de deuda que la empresa emite, sobre el cual pagará intereses y se determina a un plazo determinado.

1.2.3 Los presupuestos y la organización

“Un presupuesto es una herramienta de ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control, así como al evaluar lo que ha sucedido en el pasado, los utilizan como punto de referencia, contra la que compara el desempeño real” (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006, pág. 296)

Los presupuestos generalmente están enfocados en las operaciones de la compañía y las finanzas y no solo limitar el gasto, con la finalidad de destacar los problemas potenciales y las ventajas por adelantado.

1.2.4 El flujo de caja

Constituye un informe que permite analizar el comportamiento de los flujos de ingresos y egresos que una entidad tiene a fin de financiar de mejor manera sus operaciones.

Funciones. Ayuda a contabilizar los ingresos y egresos que tiene la entidad para evitar que se quede sin efectivo, a pesar de tener utilidades luego de los ingresos y gastos que reporte la contabilidad.

Decisiones a tomar. Es necesario mantener un presupuesto de caja que permita equilibrar el dinero recibido y pagado, es decir, agilizar el proceso de cobro a clientes y alargar los períodos de pagos con proveedores

1.2.5 El ambiente financiero

Los negocios y todas las personas que involucran una actividad económica deben entender el ambiente y los mercados en los cuales operan sus negocios, explorando nuevas formas de determinar costos a fin de obtener rentabilidades, usando el factor básico “dinero”, que en la economía representa el motor por el cual se genera el libre intercambio de bienes y servicios.

El mercado. Constituye el centro donde se desarrollan las actividades económicas de bienes o servicios, en el que los compradores y vendedores interactúan al fijar precios en función de la oferta y demanda, y cuyas actividades son coordinadas invisiblemente por un sistema de precios y de mercado.

El costo de oportunidad. “En un mundo de escasos, elegir una cosa significa renunciar a alguna otra. El costo de oportunidad de una decisión es el valor del bien o servicio al que se renuncia” (Samuelson & Nordhaus, 2004, pág. 10).

La vida conlleva decisiones en las que se gana o se pierde, en la organización el costo de oportunidad es un factor vital en la toma de decisiones, puesto que los recursos son escasos y siempre se ve la necesidad de gastar los ingresos limitados, es decir el costo de una opción a la que se deja por detrás por el costo de una decisión tomada.

Análisis Financiero. El análisis varía de acuerdo al interés de las organizaciones, puesto que están interesados principalmente en la liquidez de la empresa, así como también con fines de control interno, particular que tienen para conocer el rendimiento sobre sus activos, proporción de fondos que no son de capital empleados en el negocio, por consiguiente el análisis de los estados financieros es parte del procesamiento de información a partir del cual se pueden tomar decisiones bien fundamentadas.

Análisis de tendencias. Parten del involucramiento de dos tipos de comparaciones, entre ellas se puede cotejar un razón presente con las razones pasadas y futuras esperadas por la compañía. Otra forma de determinar y coteja razones de una empresa con las de empresas similares o con promedios de la industria.

Las Razones financieras.

- a. **Razones de liquidez.** Juzgan la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo. A partir de ellas se pueden obtener elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual y su capacidad de permanecer solvente en caso de situaciones adversas.

Capital de trabajo. Es una medida común de liquidez de la empresa en el corto plazo, mientras mayor sea, mayor será la liquidez, mientras menor sea éste, menor será la liquidez.

Fórmula:

$$\text{Capital de trabajo} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante}}$$

Razón circulante. Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído, mientras mayor sea la razón, mayor será la capacidad de la empresa para pagar sus deudas.

Fórmula:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

- b. Razones de apalancamiento.** Mide el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio) que se ha estado utilizando para generar ganancias, cuanto mayor es la deuda que una empresa utiliza en relación con sus activos totales, mayor es el apalancamiento financiero lo cual implica el aumento de riesgo y rendimiento esperado.

Razón de Endeudamiento. Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, la misma que se presenta en forma de porcentaje.

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

Razón de autonomía. Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiado por los propietarios de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Razón deuda capital} = \frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Total Activo}}$$

c. Razones de actividad.

Días de cuentas por cobrar. También llamado período promedio de cobranza el cual indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar se encuentran en circulación, es decir el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo.

Fórmula:

$$\text{Período Promedio de Cobranzas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * \text{Días en el año}}{\text{Ventas anuales a crédito}}$$

Rotación de las cuentas por cobrar. También llamado razón de rotación de las cuentas por cobrar indica la lentitud de estas cuentas, y debe ser analizada en relación con los términos de facturación en las ventas.

Fórmula:

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

d. Razones de rentabilidad. Mide la capacidad de la empresa al generar utilidades, en relación a sus ingresos, su capital contable o patrimonio contable y sus propios activos es decir los recursos disponibles.

Margen de utilidad bruta. Mide en forma porcentual la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas (costos operativos, costos integrales de financiamiento, impuesto sobre la renta, etc.)

Fórmula:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})}{\text{Ventas}}$$

Margen de utilidad antes de impuestos. Permite medir cuánto está ganando la empresa, antes de aplicar los cargos por concepto de Impuesto sobre la Renta.

Fórmula:

$$\text{Margen de utilidad antes de impuestos} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

(Lawrence, 2000, pág. 119)

1.2.6 Estados Financieros

Los Estados Financieros deben proporcionar elementos de juicio confiables que permitan al usuario evaluar el comportamiento económico financiero de la empresa, su estabilidad y vulnerabilidad; así como su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos y la capacidad de la entidad manteniendo y optimizando sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y en consecuencia y determinar la viabilidad como negocio en marcha.

1.2.6.1 Estado de Situación Financiera

Muestra la posición financiera de una empresa en un punto específico en el tiempo, además de indicar las inversiones realizadas por una compañía bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos, ya sea que los fondos se hubieran obtenido mediante la solicitud de fondos de préstamo (pasivos) o mediante la venta de acciones de capital (capital contable).

Esquema Estado de Situación Financiera:

EMPRESA	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX	
ACTIVOS	PASIVOS
ACTIVO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
ACTIVOS FINANCIEROS	OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS
DCTOS. Y CTAS. POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	PROVISIONES
DCTOS. Y CTAS. POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES
(-) PROVISION POR DETERIORO	CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	CON EL IESS
SERVICIOS Y OTROS PAGADOS POR ANTICIPADO	BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS
ACTIVOS DIFERIDOS CORRIENTES	PARTICIPACION TRABAJADORES
ACTIVO NO CORRIENTE	DIVIDENDOS
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS	PASIVO NO CORRIENTE
ACTIVOS INTANGIBLES	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR
INVERSIONES EN ASOCIADAS	OBLIGACIONES CON INST. FINANCIERAS
ACTIVOS DIFERIDOS NO CORRIENTES	PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS
	JUBILACION PATRONAL
	PASIVOS DIFERIDOS
	PASIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS
	PATRIMONIO
	PATRIMONIO ATTRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS
	CAPITAL
	APORTE DE SOCIOS FUTURA CAPITALIZACION
	RESULTADOS ACUMULADOS
	RESULTADOS ACUMULADOS
	RESULT. ACUMU. ADOP. NIIF'S
	RESULTADO DEL EJERCICIO
<hr/>	<hr/>
FIRMA DEL REPRESENTANTE LEGAL	FIRMA DEL CONTADOR
NOMBRE:	NOMBRE:
C.I. / RUC.	RUC.

Fuente: Superintendencia de Compañías.

Esquema del Estado de Cambios en el Patrimonio:

EMPRESA						
ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO						
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE (año actual) y (año anterior)						
(Expresados en dólares estadounidenses)						
	CAPITAL SOCIAL	RESERVA LEGAL	UTILIDADES RETENIDAS	PÉRDIDAS ACUMULADAS	UTILIDAD DEL EJERCICIO	TOTAL PATRIMONIO
Saldos al 01 de enero de (año anterior)						
Pago de dividendos						
Transferencia						
Utilidad neta del ejercicio						
Saldos al 31 de diciembre de (año anterior)	-	-	-	-	-	-
Pago de dividendos						
Transferencia utilidades						
Transferencia reserva legal						
Utilidad antes de reserva legal						
Transferencia reserva legal						
Saldos al 31 de diciembre de (año actual)	-	-	-	-	-	-

Fuente: Superintendencia de Compañías.

1.2.6.4 Flujo de Efectivo

Pertencen las entradas y salidas de efectivo, en oposición a los ingresos y gastos que se reportan para calcular las utilidades netas, generadas por una empresa durante algún período específico.

Esquema del Flujo de Efectivo:

EMPRESA	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	(Método Directo)
AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX	
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
Cobros procedentes de ventas de bienes/servicios	
Pagos a proveedores de bienes/servicios	
Pagos a empleados	
Pagos o devoluciones del impuesto a las ganancias	
Cobros y pagos procedentes de inversiones	
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
Pagos por la adquisición de Propiedad, Planta y Equipo	
Cobros por ventas de Propiedad, Planta y Equipo	
Anticipos de efectivo y préstamos a terceros	
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	
Efectivo provisto de accionistas	
Pagos a propietarios	
EFFECTIVO NETO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL INICIO	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL	

Art. Primero.- Establecer el siguiente cronograma de aplicación obligatoria de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" por parte de las compañías y entes sujetos al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías:

1. Aplicarán a partir del 1 de enero del 2010: Las compañías y los entes sujetos y regulados por la Ley de Mercado de Valores, así como todas las compañías que ejercen actividades de auditoría externa.

Se establece el año 2009 como período de transición; para tal efecto, este grupo de compañías y entidades deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" a partir del ejercicio económico del año 2009.

2. Aplicarán a partir del 1 de enero del 2011: Las compañías que tengan activos totales iguales o superiores a US \$ 4.000.000,00 al 31 de diciembre del 2007; las compañías Holding o tenedoras de acciones, que voluntariamente hubieren conformado grupos empresariales; las compañías de economía mixta y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el Estado y entidades del sector público; las sucursales de compañías extranjeras u otras empresas extranjeras estatales, paraestatales, privadas o mixtas, organizadas como personas jurídicas y las asociaciones que éstas formen y que ejerzan sus actividades en el Ecuador.

Se establece el año 2010 como período de transición; para tal efecto, este grupo de compañías y entidades deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de información financiera "NIIF" a partir del ejercicio económico del año 2010.

3. Aplicarán a partir del 1 de enero del 2012: Las demás compañías no consideradas en los dos grupos anteriores.

Se establece el año 2011 como período de transición; para tal efecto este grupo de compañías deberán elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF", a partir del año 2011.

Adicionalmente según resolución No. SC.ICI.CPAIFRS.11.010, del 12 de enero de 2011 de la Superintendencia de Compañías resuelve expedir el reglamento para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" completas y de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas

Entidades (NIIF para PYMES), para las compañías sujetas a su control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

Las NIIF para PYMES,

Son de uso exclusivo para propietarios, gerentes, autoridades fiscales u organismos gubernamentales, entre sus principales características es que las empresas no tienen obligación de rendir cuentas públicas, publican sus Estados Financieros con el carácter de información general para usuarios externos, en la toma de decisiones económicas.

Los Estados Financieros presentarán razonablemente la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad.

Sección 2. Conceptos y Principios Contables.

Esta sección describe el objetivo de los Estados Financieros de las pequeñas y medianas entidades, también establece los conceptos y principios básicos subyacentes a los Estados Financieros de las PYMES.

Comprensibilidad. La información debe ser comprensible para los usuarios que tienen un conocimiento razonable de las actividades económicas y empresariales y de la contabilidad.

Relevancia. La información es relevante cuando puede ejercer influencia sobre las decisiones económicas de quienes las utilizan, ayudándoles a evaluar sucesos pasados, presentes o futuros.

Materialidad o Importancia Relativa. Si su omisión o su presentación errónea pueden influenciar en las decisiones económicas que los usuarios tomen a partir de los Estados Financieros.

Fiabilidad. Cuando está libre de error significativo y sesgo, y representa fielmente lo que pretende presentar.

La esencia sobre la forma. Las transacciones y demás sucesos y condiciones deben contabilizarse y presentarse de acuerdo a su esencia y no solamente en consideración a su forma legal.

Prudencia. Es la inclusión de un cierto grado de precaución al realizar los juicios necesarios para efectuar las estimaciones requeridas bajo condiciones de incertidumbre.

Integridad. La información debe ser completa en los límites de la importancia relativa y el costo.

Comparabilidad. Los usuarios deben ser capaces de comparar los Estados Financieros de una entidad a lo largo del tiempo, e identificar las tendencias de su situación financiera y su rendimiento financiero.

Oportunidad. Implica proporcionar la información del período de tiempo para la decisión.

Sección 3. Presentación de Estados Financieros.

Establece las bases de presentación razonable y uniforme de los Estados Financieros, bajo los requerimientos de cumplimiento de NIIF's para PYMES.

Toda entidad cuyos Estados Financieros cumplan la NIIF para PYMES efectuará en las notas una declaración, explícita y sin reservas de dicho cumplimiento.

Uniformidad en la presentación

Una entidad mantendrá la presentación y clasificación de las partidas en los estados financieros de un período a otro, a menos que:

- a. Tras un cambio importante en la naturaleza de las actividades de la entidad o una revisión de sus estados financieros, o sea más apropiada otra presentación o clasificación, tomando en consideración los criterios, la selección y aplicación de las políticas contables; o,
- b. Esta NIIF requiera un cambio en la presentación.

Materialidad (importancia relativa) y agrupación de datos.

Una entidad presentará por separado:

- a. Cada clase significativa de partidas similares.
- b. Las partidas de naturaleza o función distinta, a menos que no tengan importancia relativa.

Identificación de los estados financieros

Una entidad identificará claramente cada uno de los estados financieros y de las notas y los distinguirá de otra información que esté contenida en el mismo documento.

Se presentará la siguiente información de forma destacada:

- a. El nombre de la entidad que informa.
- b. Si los estados financieros pertenecen a la entidad individual o a un grupo de entidades.
- c. La fecha del cierre del período sobre el que se informa y el período cubierto por los estados financieros.
- d. La moneda de presentación, tal como se define en la Sección 30, Conversión de Moneda Extranjera.
- e. El grado de redondeo.

Sección 4. Estado de Situación Financiera.

Establece la información a presentar en un Estado de Situación Financiera y cómo presentarla.

El Estado de Situación Financiera presenta a los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica, al final del período sobre el que se informa.

Ordenación y Formato de las Partidas del Estado Financiero

Esta NIIF no prescribe ni el orden ni el formato en el que deben presentarse las partidas. Solo proporciona una lista de partidas suficientemente diferentes en su naturaleza o función como para justificar su presentación por separado en el Estado de Situación Financiera.

- a. Efectivo y Equivalentes al Efectivo.
- b. Deudores Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar.
- c. Activos Financieros.
- d. Inventarios.
- e. Propiedades, Planta y Equipo.
- f. Propiedades de Inversión registradas al valor razonable con cambios en resultados.
- g. Activos Intangibles.
- h. Inversiones en Asociadas.
- i. Acreedores Comerciales y Otras Cuentas por Pagar.
- j. Pasivos Financieros.
- k. Pasivos y Activos por Impuestos Corrientes.
- l. Pasivos por Impuestos Diferidos y Activos por Impuestos Diferidos
- m. Provisiones.
- n. Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora.

Sección 5. Estado de Resultado Integral y Estado de Resultado.

Establece la información a presentarse en esos estados y cómo demostrarla.

Estado de Resultado Integral Total

Una entidad presentará un único Estado del Resultado Integral, en el cual presentará todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en el periodo, por separado:

- a. El resultado del ejercicio
- b. Otros Resultados Integrales

Clasificación de Gastos

Una entidad presentará un desglose de gastos, utilizando la siguiente clasificación:

- a. Según la naturaleza o
- b. Según la función de los gastos en la entidad;

Proporcione una información que sea fiable y más relevante.

Sección 8. Notas a los Estados Financieros.

Revelaciones de las notas, las cuales proporcionan información adicional en descripciones narrativas e información, acerca de las partidas que no cumplen las condiciones para su reconocimiento.

Estructura de las notas

- a. Las notas se presentan sistemáticamente y con referencias cruzadas a los Estados Financieros.
- b. Revelan la información requerida por las NIIF'S para Pymes que no se presenta en otras partes y la información adicional la cual es relevante en la comprensión del Estado Financiero.

Información a revelar

Una entidad revelará lo siguiente, en el resumen de las Políticas contables significativas:

- a. La base de medición utilizada para la elaboración de los estados financieros.
- b. Las demás políticas contables utilizadas que sean relevantes para la comprensión de los Estados Financieros.

Sección 10. Políticas Contables, Estimaciones y Errores

Proporciona una guía para la selección y aplicación de las políticas contables que se usan en la preparación de Estados Financieros, adicional abarca los cambios en las estimaciones contables y correcciones de errores en Estados Financieros de periodos anteriores.

Políticas Contables

Selección y aplicación de políticas contables

- a. Si esta norma trata específicamente una transacción, se aplicará esta NIIF.
- b. Si no hay norma específica aplicar juicio basado en:
 - Normas de temas similares (requisitos y guías)
 - Marco conceptual (conceptos de Activos , Pasivos, Ingresos y Gastos)
 - Pronunciamientos de otros órganos emisores de normas (que mantengan un marco conceptual similar al de las NIIF'S)

Uniformidad de las políticas contables

- a. Aplicación de políticas contables uniforme para transacciones, eventos y condiciones similares.
- b. A menos que una norma permita aplicar diferentes políticas por categorías se seleccionará una política contable adecuada, y se aplicará de manera uniforme a cada categoría.

Información a revelar sobre un cambio de política contable

- a. Título de la norma contable.
- b. De ser el caso, mención que se aplicó disposición transitoria y descripción de la misma.
- c. Naturaleza del cambio en la política contable.
- d. De ser el caso, la disposición transitoria que podría tener efectos sobre periodos futuros.

Cambios en las Estimaciones Contables

- a. Las incertidumbres inherentes a los negocios exige que muchas partidas de los Estados Financieros no pueden ser valorizadas con precisión, solo estimadas.

- b. El proceso de estimaciones implica la utilización de juicios basados en la información fiable disponible más reciente.

Tratamiento Contable

- a. Aplicación prospectiva a través de los resultados del año y de períodos futuros.
- b. Si el cambio da a lugar a cambios en activos, pasivos o patrimonio, afectará el valor de dichas partidas.

Correcciones de Errores de Periodos Anteriores

Son errores en operaciones matemáticas, equivocaciones al aplicar políticas contables, equivocaciones al interpretar hechos, fraudes o descuidos que son descubiertos en un ejercicio posterior o cometidos en la preparación de estados financieros de uno o más ejercicios anteriores.

Información a revelar sobre errores de periodos anteriores

- a. La naturaleza del error de años anteriores.
- b. En el periodo corriente y los periodos anteriores presentados (cuando es practicable), el importe del ajuste para cada partida de los estados financieros afectados.
- c. El importe de la corrección al principio del primer periodo anterior sobre el que se presente información.
- d. Si fuera impracticable la reexpresión retroactiva, las circunstancias que conducen a esa situación.

Sección 11. Instrumentos Financieros.

Es una transacción que da lugar a un activo financiero de una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio de otra.

Tipos de Instrumentos Financieros

- a. Efectivo
- b. Depósito a la vista y depósitos a plazo fijo cuando la entidad es el depositante.
- c. Obligaciones negociables y facturas comerciales mantenidas.
- d. Cuentas, pagarés y préstamos por cobrar y por pagar.
- e. Bonos e instrumentos de deuda.
- f. Inversiones en acciones preferentes no convertibles y en acciones preferentes y ordinarias sin opción de venta.

Información a revelar sobre políticas contables

Se revelará la base (o bases) de medición utilizadas en instrumentos financieros y otras políticas contables utilizadas que sean relevantes para la comprensión de los estados financieros.

Información a revelar sobre baja en cuentas

Si se ha transferido activos financieros a una tercera parte en una transacción que no cumple las condiciones para la baja en cuentas, se revelará:

- a. La naturaleza de los activos.
- b. La naturaleza de riesgos y ventajas inherentes a los que siga expuesta.
- c. El importe en libros de los activos o de cualesquiera pasivos asociados que la entidad continúe reconociendo.

Garantía

Cuando una entidad haya pignorado activos financieros como garantía por pasivos o pasivos contingentes, revelará lo siguiente:

- a. El importe en libros de los activos financieros pignorados como garantía.
- b. Los plazos y condiciones relacionados con su pignoración.

Sección 17. Propiedades, Planta y Equipos.

Son activos disponibles para su uso en la producción o suministro de bienes o servicios, arrendarlos a terceros o con propósitos administrativos, además de que se esperan usar más de un período.

Una entidad reconocerá el costo de un elemento de Propiedades, Planta y Equipo como un Activo si, y solo si:

- a. Es probable que la entidad obtenga beneficios económicos futuros asociados con el elemento, y
- b. El costo del elemento puede medirse con fiabilidad.

Importe depreciable y período de depreciación.

Una entidad distribuirá el importe depreciable de un activo de forma sistemática a lo largo de su vida útil. La depreciación de un activo comenzará cuando esté disponible su uso, esto es, cuando se encuentre en la ubicación y en las condiciones necesarias para operar de la forma prevista por la gerencia. La depreciación de un activo cesa

cuando se da de baja en cuentas. La depreciación no cesará cuando el activo esté sin utilizar o se haya retirado del uso activo, a menos que se encuentre depreciado por completo.

Sección 21. Provisiones y Contingencias.

Aplicará a todas las provisiones es decir, pasivos de cuantía o vencimientos inciertos, pasivos contingentes y activos contingentes, tales como: Arrendamientos, Contratos de construcción, Obligaciones por beneficios a empleados, Impuesto sobre las ganancias.

Reconocimiento inicial.

Una entidad reconocerá una provisión cuando:

- La entidad tenga una obligación en la fecha sobre la que se informa como resultado de un suceso pasado.
- Sea probable que la entidad se pueda desprender de recursos los cuales conformen beneficios económicos, para liquidar la obligación; y
- El importe de la obligación pueda ser estimado de forma fiable.

Sección 23. Ingreso actividades ordinarias.

Se aplicará al contabilizar ingresos de actividades ordinarias procedentes de las siguientes transacciones y sucesos:

- a. La venta de bienes
- b. La prestación de servicios
- c. Los contratos de construcción en los que la entidad es el contratista.
- d. El uso, por parte de terceros, de activos de la entidad que produzcan intereses, regalías o dividendos.

Información a revelar

Se revelará las políticas contables adoptadas para el reconocimiento de los ingresos de actividades ordinarias.

El valor de cada categoría de ingresos reconocidos durante el período, que mostrará de forma separada como mínimo los ingresos de actividades procedentes de:

- a. La venta de bienes
- b. La prestación de servicios

- c. Intereses
- d. Regalías
- e. Dividendos
- f. Comisiones

Sección 27. Deterioro del valor de los activos

Es aplicable para la contabilización del deterioro del valor de todos los activos, distintos de:

- a. Activos por impuestos diferidos
- b. Activos procedentes de beneficios a los empleados
- c. Activos Financieros
- d. Propiedades de Inversión
- e. Activos Biológicos relacionados con la Actividad Agrícola

Información a revelar

Una entidad revelará, para cada clase de activos, la siguiente información:

- a. El importe de las pérdidas por deterioro del valor reconocidas en resultados durante el periodo.
- b. El importe de las reversiones de pérdidas por deterioro del valor reconocidas en resultados durante el periodo.

Una entidad revelará la información requerida para cada una de las siguientes clases de activos:

- a. Inventarios.
- b. Propiedades, plantas y equipos (incluidas las propiedades de inversión contabilizadas mediante el método del costo).
- c. Plusvalía.
- d. Activos intangibles diferentes de la plusvalía.
- e. Inversiones en asociadas.
- f. Inversiones en negocios conjuntos.

Sección 28. Beneficios a empleados

Abarca la contabilización de todas las retribuciones de los empleados procedentes de:

- a. Beneficios a corto plazo
- b. Post empleo
- c. Otros beneficios a largo plazo

d. Beneficios por terminación

La entidad reconocerá el costo de todos los beneficios a los empleados a los que se tengan derechos como resultados de servicios prestados a la entidad durante el período sobre el cual se informa.

Beneficios a corto plazo

- a. Sueldos y salarios
- b. Aportes de seguridad social
- c. Ausencias remuneradas
- d. Participación en ganancias e incentivos
- e. Médicos, arriendos, viajes y similares.

Información a revelar sobre los beneficios a los empleados a corto plazo.

No requiere información a revelar específica sobre beneficios a los empleados a corto plazo.

Información a revelar sobre los planes de aportaciones definidas

Se revelará el importe reconocido en resultados como un gasto por los planes de aportaciones definidas.

Información a revelar sobre los planes de beneficios definidos:

- a. Una descripción general del tipo de plan incluyendo la política de financiación,
- b. La política contable de la entidad para reconocer las ganancias y pérdidas actuariales,
- c. La fecha de la valoración actuarial integral más reciente y, si no se hizo en la fecha sobre la que se informa, una descripción de los ajustes que se hicieron para medir la obligación por beneficios
- d. Una conciliación de los saldos de apertura y cierre de la obligación por beneficios definidos,
- e. El costo total relativo a planes de beneficios definidos del periodo, revelando de forma separada los importes:
 - Reconocidos en resultados como un gasto; e
 - Incluidos en el costo como un activo.
- f. Los supuestos actuariales principales utilizados, incluyendo, cuando sea aplicable:
 - Las tasas de descuento;
 - Las tasas de rendimiento esperadas de cualesquiera activos del plan para los periodos presentados en los estados financieros;

- Las tasas esperadas de incrementos salariales;
- Las tasas de tendencia de los costos de asistencia médica; y cualquier otra suposición actuarial significativa utilizada.

Sección 29. Impuesto sobre las ganancias.

Esta sección acerca de que una entidad reconozca las consecuencias fiscales actuales y futuras de transacciones y otros sucesos en los cuales se hayan reconocido en los Estados Financieros. Estos importes fiscales reconocidos comprenden el impuesto corriente y el impuesto diferido.

El impuesto corriente; es el impuesto por pagar (recuperable) por las ganancias (o pérdidas) fiscales del periodo corriente o de periodos anteriores.

El impuesto diferido; es el impuesto por pagar o por recuperar en periodos futuros, generalmente como resultado de que la entidad recupera o liquida sus activos y pasivos por su importe en libros actual, y el efecto fiscal de la compensación de pérdidas o créditos fiscales no utilizados hasta el momento procedentes de periodos anteriores. (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2009).

NIIF 13. Medición del valor razonable

La información a revelar requerida por esta NIIF no se requiere para los siguientes elementos:

- (a) activos del plan medidos a valor razonable de acuerdo con la NIC 19 Beneficios a los Empleados;
- (b) inversiones en un plan de beneficios por retiro medidos a valor razonable de acuerdo con la NIC 26

Contabilización e Información Financiera sobre Planes de beneficio por Retiro; y

- (c) activos para los que el importe recuperable es el valor razonable menos los costos de disposición de acuerdo con la NIC 36.

La NIIF 13 define valor razonable como el precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado en la fecha de la medición (es decir, un precio de salida). Esa definición de valor razonable enfatiza que el valor razonable es una medición

basada en el mercado, no una medición específica de una entidad. Al medir el valor razonable, una entidad utiliza los supuestos que los participantes del mercado utilizarían al fijar el precio del activo o pasivo en condiciones de mercado presentes, incluyendo supuestos sobre el riesgo. En consecuencia, la intención de una entidad de mantener un activo o liquidar o satisfacer de otra forma un pasivo no es relevante al medir el valor razonable.

La NIIF explica que una medición del valor razonable requiere que una entidad determine lo siguiente:

- (a) el activo o pasivo concreto a medir;
- (b) para un activo no financiero, el máximo y mejor uso del activo y si el activo se utiliza en combinación con otros activos o de forma independiente;
- (c) el mercado en el que una transacción ordenada tendría lugar para el activo o pasivo;
y
- (d) la(s) técnica(s) de valoración apropiadas a utilizar al medir el valor razonable. La(s) técnica(s) de valoración utilizadas deberían maximizar el uso de datos de entrada observables relevantes y minimizar los datos de entrada no observables. Los datos de entrada deben ser congruentes con los datos de entrada que un participante de mercado utilizaría al fijar el precio del activo o pasivo.

Aplicación a pasivos e instrumentos de patrimonio propios de una entidad

Una medición a valor razonable supone que un pasivo financiero o no financiero o un instrumento de patrimonio propio de una entidad (por ejemplo participaciones en el patrimonio emitidas como contraprestación en una combinación de negocios) se transfieren a un participante de mercado en la fecha de la medición. La transferencia de un pasivo o un instrumento de patrimonio propio de una entidad supone que:

- (a) Un pasivo permanecería en circulación y se requeriría al participante de mercado receptor de la transferencia satisfacer la obligación. El pasivo no se liquidaría con la contraparte o extinguiría de otra forma en la fecha de la medición.
- (b) Un instrumento de patrimonio propio de una entidad permanecería en circulación y el participante de mercado receptor de la transferencia cargaría con los derechos y responsabilidades asociados con el instrumento. El instrumento no se cancelaría o extinguiría de otra forma en la fecha de la medición.

Técnicas de valoración.

Una entidad utilizará las técnicas de valoración que sean apropiadas a las circunstancias y sobre las cuales existan datos suficientes disponibles para medir el valor razonable, maximizando el uso de datos de entrada observables relevantes y minimizando el uso de datos de entrada no observables.

(Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), 2013).

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 Aspectos generales del negocio

2.1.1 Identificación del negocio

Después del gran prestigio y reconocimiento de La Ofrenda como empresa colombiana líder en protección y servicios funerarios con 40 años dedicados al acompañamiento y apoyo a las familias y gracias a la alianza con importantes socios ecuatorianos y con el objetivo de ampliar la red de servicios funerarios en Sud América nace en 2011 ASSIS PREV ofreciendo a todas los ecuatorianos y suramericanos, protección integral y complementaria para familias y empresas.

ASSIS PREV trae al país la forma más consciente y responsable de evitar los altos costos de un servicio funerario y todas las necesidades inmediatas que presenta un fallecimiento con el apoyo de entidades internacionales como ALPAR, FIAT IFTA, SEGUROS BOLÍVAR, CORIS DEL ECUADOR S.A y los consulados y embajadas de todos los países del continente americano.

ASSIS PREV se encarga de todos los gastos cuando fallece ese miembro de su familia, para que usted y los suyos, puedan estar tranquilos en medio de su dolor sin pagar dinero de más, ya que el beneficio de protección exequial se adquiere con la afiliación y su aporte mensual.

Cuenta con el respaldo de importantes entidades internacionales y toda la experiencia en varios países de América que le brinda la certeza de estar protegido con la mejor empresa de previsión funeraria.

2.1.2 Antecedentes

La Empresa Asistencia y Previsión Assis Prev S.A., mediante escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Segundo del Cantón Quito, el 1 de agosto del 2011 e inscrita en el Registro Mercantil el 19 de agosto del 2011, y su objeto social es todo lo relacionado con el ramo funerario como son los proyectos de construcción, promoción, organización, administración, explotación comercial de establecimientos funerarios, compra y

enajenación de lotes y parques cementerios en todo el territorio nacional, compra y enajenación de bienes muebles e inmuebles, celebrar toda de operaciones comerciales, cumplir sus objetivos estatutarios, adquirir participaciones o acciones e intereses sociales para si en compañías que tengan objetivos similares o formar parte de otras sociedades con objetivos que se proponen al desarrollo de la sociedad.

2.1.3 Valores

Ética.- Actúa con honestidad, justicia, equidad, lealtad y sinceridad; ajustada a la moral y a las buenas costumbres.

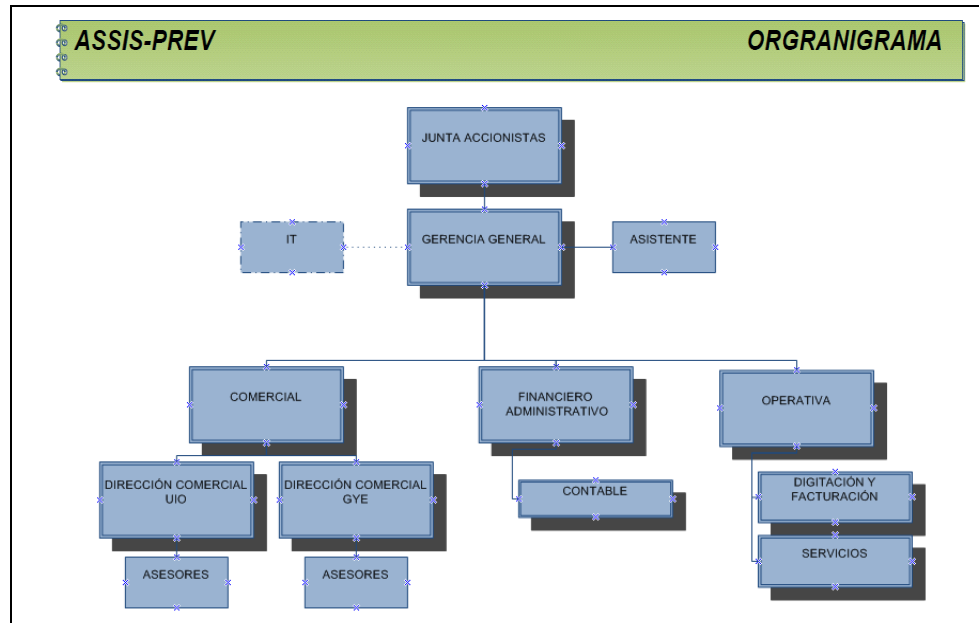
Seriedad.- Entrega incondicionalmente capacidades y conocimientos para lograr la satisfacción de los clientes.

Calidez Humana.- Acoge a las personas con afecto para crear un ambiente de armonía y tranquilidad.

2.1.4 Objetivos

- Responder efectivamente a las obligaciones y compromisos garantizando un excelente servicio.
- Brindar un servicio al cliente eficiente y oportuno los 365 días del año.
- Maximizar el valor de la empresa.
- Cumplir los planes de ventas que generen mayor utilidad.
- Lograr ser líder en el mercado.
- Proyectar una imagen corporativa hacia todos los clientes.
- Generar fuentes de trabajo que aporten al crecimiento económico del país.
- Innovar constantemente los servicios en beneficio del cliente y proveedores.
- Incentivar a nuestros colaboradores con el crecimiento profesional de acuerdo al desempeño de cada uno de ellos.

2.1.5 Estructura organizacional



Fuente: Manual procedimientos Assis-prev

2.1.6 Servicios ofertados

- **Asesoría en trámites legales.** Assis Prev ofrece a sus clientes asesoría necesaria en trámites legales, mediante su amplia red de proveedores que garantizan rapidez y respaldo en aquellos momentos difíciles.
- **Arreglo facial y corporal.** Cuenta con proveedores en el territorio nacional, capacitados para el proceso de arreglo facial y corporal del fallecido.
- **Formolización.** Como parte complementaria de los planes que ofrece, cuenta con el proceso de formolización requerido para la sepultura de la persona fallecida.
- **Velación.** Por comodidad y tranquilidad de los clientes cuenta con convenios en todas las casas funerarias en cada una de las provincias del Ecuador, al igual como alternativas de velación tanto en casas funerarias como en el domicilio de sus familiares.
- **Servicio Religioso.** Por tratarse de un momento tan doloroso para sus familiares, ofrece servicios religiosos en el culto de preferencia.
- **Traslados nacionales.** Pensando en la comodidad y tranquilidad de los clientes se ofrece traslados nacionales, de acuerdo a cada uno de los planes que pone a disposición de los afiliados.

- **Cofre.** Dispone de columbarios tanto para cremación como sepultura, de acuerdo a las exigencias de los clientes y políticas internas de camposantos seleccionados.
- **Nicho en arrendamiento por 4 años.** Espacios en camposantos a nivel nacional de acuerdo a los distintos planes y coberturas que selecciona el afiliado principal.
- **Cremación, urna cineraria.** Se ofrece el servicio de cremación en todos los planes que dispone la empresa, según las exigencias y voluntad de los clientes y familiares.
- **Repatriación.** Todos tienen un ser querido que vive lejos, es por esto que Assisprev le ofrece la alternativa de acceder al traslado incluido todos los trámites legales a su tierra natal.

2.1.7 Principales clientes

La empresa Asistencia y Previsión Assis Prev S.A, cuenta con un enfoque comercial segmentado por 3 grupos que son:

Uniformados	Educadores
a. Fuerza Aérea Ecuatoriana.	a. Dirección Provincial de Educación de Pichincha.
b. Policía Metropolitana.	b. Dirección Provincial de Educación del Napo.
c. Policía Nacional.	c. Dirección Provincial de Loja.
d. Fuerza Naval.	d. Dirección Provincial de Educación Los Ríos.
e. Comisión de Tránsito del Ecuador.	
f. Club Deportivo el Nacional.	
Corporativos	
a. Senapro Cía. Ltda.	
b. Sindicato Único de trabajadores EMASEO.	
c. Kia Motors.	
d. Asociación de Reciclaje Vida Nueva.	
e. Campuesa.	

2.1.8 Principales proveedores

Por la actividad en la cual se maneja la empresa cuenta con proveedores calificados como son:

- Coopseguros del Ecuador, proporciona el respaldo económico para cubrir en su totalidad cualquier siniestros de clientes, en base a las cláusulas establecidas en la póliza.
- Coris del Ecuador, en este grupo se encuentran todo el personal de call center a nivel nacional, permitiendo obtener información y reportes de clientes los 365 días del año.
- Sociedad Funeraria Nacional, es la red principal de funerarias y camposantos que proporciona de forma ágil y eficiente cumplir con las exigencias y necesidades de clientes.
- Funerarias la Resurrección, forma parte de una red de funerarias y camposantos de lujo a nivel nacional e internacional.
- Funerarias La Paz, el cual dispone de funerarias, camposantos y trámites legales a costos accesibles.
- Repatriación Latina. proporciona respaldo en trámites legales, traslados de un país hacia cualquier otro país del mundo, cumpliendo las exigencias legales y parámetros de calidad.
- Banco del Pichincha, Banco Nacional de Fomento, Banco General Rumiñahui y Cooperativa “29 de Octubre”, facilita el servicio de débitos bancarios, con la finalidad de otorgar facilidad y rapidez de pago a los clientes.

2.1.9 Presencia comercial

Como parte del Grupo empresarial La Ofrenda, mediante call center la empresa tiene presencia comercial en:

- Colombia

- Estados Unidos (New Jersey).
- Ecuador (Quito, Guayaquil).
- Honduras.
- Canadá.
- España.
- Francia.

2.2 Análisis situacional del negocio

Las empresas buscan alternar sus ventajas competitivas, de tal manera, trazan metodologías que les permitan optimizar la gestión administrativa, financiera y contable, a fin de mantener un control en sus actividades.

El presente análisis comprende el desarrollo situacional de factores internos y externos que involucran el crecimiento organizacional, el análisis externo comprenderá estudios de los factores económicos, políticos y legales, mientras que el interno comprenderá el área administrativa, financiera y contable, para finalizar con el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

2.2.1 Análisis externo

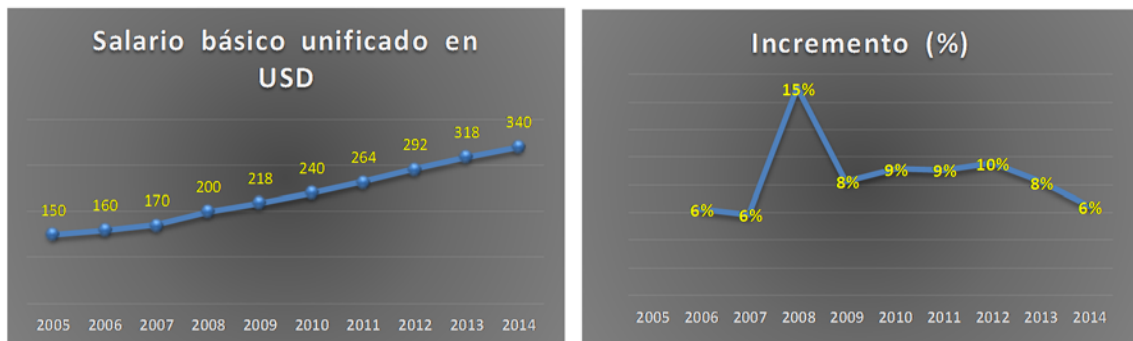
Comprende la revisión de factores vinculados con las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta, de esta manera poder definir las estrategias que le permita destacarse ante sus competidores.

Existen varios factores externos que afectan el correcto desempeño de las empresas, entre los cuales se recopilarán tanto económicos, políticos y legales.

Factores Económicos; una empresa que ha tenido como eje generador inversionistas extranjeros, sobre todo de nacionalidad colombiana, le ha resultado complicado el obtener préstamos bancarios en Ecuador, argumentando temas de lavado de dinero que podrían repercutir en la adopción de un préstamo, junto con el papeleo adicional que implica conllevar estos procesos. Normas que la Superintendencia de Bancos y Seguros, ha impuesto en la banca nacional en su fin de contrarrestar el dinero proveniente de operaciones ilegales, han conllevado a que por motivos de tiempo y la necesidad de

ingresar en el mercado ecuatoriano con una nueva filosofía de servicios funerarios, el capital de trabajo sea desde una empresa relacionada del exterior, cabe indicar que los socios invirtieron montos considerables de dinero para lograr que la empresa disponga de efectivo, mientras logre cubrir con sus ventas los gastos operativos. De no tener disponibilidad de dinero por parte de los inversionistas, a la empresa le hubiese tomado más tiempo el posicionarse en el mercado, como lo está haciendo en este momento y esperar a un crédito bancario, y lograr satisfacer sus necesidades de cubrir sus presupuestos.

Factores Políticos; cada año la economía del país refleja variaciones en las remuneraciones, lo que repercute directamente en las decisiones gerenciales, obligándola a replantear nuevos objetivos y necesidades para poder cubrir los gastos operativos de nómina del personal, así como también el pago a proveedores, que constituyen el eje generador del negocio, el historial del S.BU., ha sido el siguiente:



Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

La empresa que paga el mínimo sectorial, representa generar nuevos proyectos a fin de sostener sus niveles de rentabilidad en el mercado, el incremento para 2012 fue del 10%, 2013 le correspondió el 8% y el nuevo salario básico unificado del año 2014 es de USD \$340,00 que representa un 6% o su equivalente en USD \$22,00, incremento que también significa el pago del décimo tercero, décimo cuarto, fondos de reserva, aportes por la seguridad social, a pesar de que la empresa tiene dos años y medio de existencia aproximadamente, obligará a que su departamento comercial incremente su potencial de ventas con el propósito de mantener un apalancamiento mínimo.

Factores Legales; las nuevas políticas de Estado pretenden cubrir un sector social necesitado de inversión y para lo cual se requiere cambiar algunos marcos legales que van desde generar nuevos proyectos de ley a partir de cambios en la normativa tributaria, como lo es con el nuevo proyecto de Ley Orgánica de Redistribución del Gasto Social, que implica severos cambios a fin de incrementar el bono de desarrollo social, se detallan los más importantes:

- Suprimir a las instituciones financieras del beneficio de reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido en activos productivos,
- Que las instituciones financieras y entidades emisoras y administradoras de tarjetas de crédito paguen un impuesto del 3% de los ingresos gravables del ejercicio anterior.
- Ampliar los parámetros del Impuesto de los Activos en el Exterior, incrementando su tarifa mensual al 0,25% en fondos disponibles en entidades extranjeras y de inversiones; y al 0,35% para subsidiarias ubicadas en paraísos fiscales o regímenes fiscales preferentes.
- Establecer excepciones al sigilo y reserva bancarios a favor del Servicio de Rentas Internas.

Con estos referentes ya aprobados, hacen que los servicios bancarios tengan mayores costos, teniendo en cuenta que las operaciones del mercado, se las realizan a través de estas entidades, costos que quizá no representen un mayor significado para una empresa, a menos que involucre un sin número de operaciones consecutivas y tenga que costear estas tarifas, pero lo que si están creando de manera directa en la población es un nivel de incertidumbre sobre cómo va a reaccionar la Banca en un estado que cada día requiere de mayores recursos, donde un S.R.I., cada vez va ganando más espacio en sus recaudaciones y el nivel de control que está adoptando en la comunidad.

Hasta el momento según una publicación diario el Comercio, el periodista (Ayala, 2013), describe una breve situación por la cual los bancos están atravesando al cierre de su primer trimestre, “el trimestre, tal como lo preveían a finales del año pasado, tras la aprobación de la Ley de Redistribución del Gasto Social, cuando se terminó de cerrar un cerco que

durante todo el 2012 significó nuevas reglas de juego para el sistema, resultó complicado”. De igual manera en las estadísticas de la Superintendencia de Bancos, mostrados en el siguiente cuadro, las entidades bancarias han disminuido sus ganancias, teniendo como referencia el año 2012:



Fuente: Diario el Comercio

Sin embargo los verdaderos datos de la banca se verán reflejados luego de finalizar el segundo trimestre de 2013, que es donde las entidades ya tendrán claro un panorama financiero y habrán tomado medidas para suprimir estos desniveles en su rentabilidad.

2.2.2 Análisis interno

Procesos; los procesos actuales manejados por la empresa, se encuentran conformados a partir de las necesidades desarrolladas día a día, es decir, son elaborados para cubrir posibles eventualidades, más no por un estudio de necesidades acordes al crecimiento organizacional y de mercado que generen valor agregado en el que se cumplan parámetros necesarios de salvaguardar estrategias que involucren el correcto control de los procesos y de cómo conseguir su eficiencia, de modo que las expectativas de los clientes sean satisfechas.

El mantener procesos desactualizados para la empresa ha significado retrasos en la elaboración de información, el cual también está ligado a que en ocasiones los servicios prestados tengan deficiencias por la falta de comunicación, pues como se mencionaba

anteriormente, los procesos se los maneja a buen criterio de los colaboradores, tratando de cubrir requerimientos espontáneos del mercado.

Antecedentes que al corto o largo plazo implican mayores riesgos, como es la pérdida de dinero, personal, información inadecuada para la toma de decisiones, debido a que se trata de cubrir una estructura compleja y llena de problemas, en el que las políticas poco pueden cubrir.

Clientes: la base fundamental en el negocio es su cartera, el desarrollo de las venta, de poder cubrir nuevos mercados, salir de la complejidad del hecho de ser una empresa nueva, los asesores buscan abrir nuevos mercados a lo largo del país, fruto de este trabajo, la parte administrativa se convierte en un proceso que requiere buscar las políticas necesarias para la complejidad de manejar clientes corporativos e individuales y más aún, que éstos sean encargados a un responsable multifuncional, lo que representa a la empresa un gasto en el manejo de recursos, debido al tiempo que implica digitar, verificar, consolidar y controlar actividades, que en ocasiones se reflejan en ingreso de información tardía, errores inesperados y significativos, retrasando de esta manera la cobertura de vigencia de los contratos con la aseguradora, quien tiene procesos estrictos en la recepción de información de nuevos clientes, partiendo de que la empresa tiene asegurada el cien por ciento su cartera.

La falta de personal que dedique tiempo exclusivo en el manejo y conciliación de clientes genera pérdidas para la empresa en asuntos de productividad y dinero, considerando el caso especial de que se tiene aseguradoras que requieren trabajar con la información oportuna, logrando la reducción de riesgos de no poder cubrir siniestros.


Proveedores: un buen manejo de los acreedores constituye a la empresa una virtud que sin duda será un factor oportuno en el desenvolvimiento del negocio y más aún cuando de ellos se dispone la base de la prestación de los servicios ofertados, para la empresa el no tener una amplia gama de proveedores implica que debe aceptar los términos y condiciones impuestos en el momento de las negociaciones, según el esquema manejado, no existen requisiciones con varias cotizaciones, que le permitan abaratar costos, se sigue trabajando con los habituales, pero esto no quiere decir que el disminuir costos,

necesariamente también involucre la calidad, pues al momento de elegir, la gerencia debe tomar la decisión de mantener calidad en sus productos y buenos precios.

Los proveedores buscan buenos adquirientes que cumplan políticas de pago y estén conformes con los bienes o servicios entregados, teniendo presente estos esquemas, para la gerencia es indispensable negociar períodos más largos de pago, objetivo que no se maneja, pues únicamente prevalece la necesidad de cubrir aquellos que mayor prioridad tengan, entre ellos se destacan, nómina, obligaciones patronales, obligaciones tributarias, servicios básicos, aseguradoras, asistencias exequiales, y otros.

Competencia: en los últimos años la concientización de una prevención exequial ha tenido un crecimiento significativo, como resultado de las necesidades múltiples de las personas varias empresas han encontrado una oportunidad de mercado en aquellas familias que quieren prepagar sus servicios exequiales, en la actualidad existen varias empresas dedicadas a entregar productos y servicios destacados en base a gustos y preferencias.

2.3 Análisis F.O.D.A.

 Factores internos		Fortalezas internas	Debilidades internas
		F1 Grupo empresarial con experiencia	D1 Inequidad de incentivos económicos
		F2 Personal experimentado en ventas de servicios exequiales	D2 Procesos de control y políticas limitadas
		F3 Innovación en los servicios exequiales	D3 Manejo ineficiente de procesos
		F4 Portafolio de beneficios para clientes	D4 Personal multifuncional sin responsabilidades establecidas
		F5 Convenios con proveedores de asistencia exequial en todo el país	D5 Sobrecarga de trabajo para ciertas áreas
		F6 Reaseguro de clientes	D6 Manejo ineficiente de nómina
		F7 Respaldo corporativo internacional	D7 Planificaciones dirigidas únicamente al área comercial
		F8 Empresa nueva en el mercado.	D8 Empresa nueva en el mercado
Oportunidades externas	Factores externos	Estrategias (F:O)	Estrategias (D:O)
O1 Mercado competitivo		F1O1 Entregar servicios exequiales competitivos, con mejoras continuas para la satisfacción del cliente.	D8O1 Trabajar con las expectativas del cliente, cubriendo requerimientos que permitan procesos ágiles y dinámicos.
O2 Soporte tecnológico eficiente		F3O2 Brindar a sus clientes herramientas tecnológicas de fácil utilización que le permitan obtener resultados óptimos a cualquier requerimiento	D2O2 Disponer de procesos, políticas que involucren responsabilidades y funciones en cada departamento.
O3 Asesorías exequiales y financieras por parte del grupo corporativo		F7O3 Generar disponibilidad de recursos para la generación de nuevas alternativas que permitan a la empresa mantener ventaja de sus competidores.	D5O3 Cumplir proyectos de reestructuración y capacitaciones con el grupo empresarial en función de la experiencia.
O4 Patrocinar eventos relacionados con el negocio		F8O4 Dar a conocer la imagen empresarial, su oferta y su compromiso al servicio de calidad para el cliente, con el fin de elevar la fidelidad y permanencia del mismo.	D3O6 Disponer de procesos específicos que permitan trabajar disminuyendo esfuerzos operativos y repetitivos.
O5 Proveedores de apoyo para brindar asistencia exequial en todo el país		F5O5 Mantener alianzas estratégicas con proveedores experimentados que puedan brindar el servicio en el tiempo y lugar acordado por el cliente	
O6 Clientes insatisfechos por coberturas brindadas por la competencia		F3O7 Aprovechar las restricciones de la competencia para ofertar un paquete con valor agregado de coberturas indefinidas, continuidad y parentescos.	
O7 Políticas estrictas por parte de la competencia en afiliaciones de personas		F4O8 Ofertar planes con coberturas accesibles a la economía de los clientes.	
O8 Accesibilidad a entidades para trámites de convenios por recomendaciones			
Amenazas externas		Estrategias (F:A)	Estrategias (D:A)
A1 Falta de reconocimiento en el mercado		F7A1 Dar a conocer el trabajo realizado en otros países sobre el grupo corporativo y los logros alcanzados.	D8A1 Ofertar una imagen de confianza y seguridad de crecimiento en el mercado, cumpliendo a cabalidad las normas establecidas en los contratos.
A2 Cultura de la sociedad		F2A2 Manejar los criterios de los clientes, que permitan acceder a un diálogo responsable.	D2A5 Establecer condiciones claras y simples con los proveedores de servicios exequiale.
A3 Productos competitivos innovadores		F4A3 Desarrollar nuevos portafolios de productos para que sean mas accesibles al consumidor.	D1A7 Mejorar las condiciones a todas los departamentos en función de responsabilidades y desempeños
A4 Cambios de políticas en cementerios y camposantos		F1A4 Interactuar con los proveedores a fin de cumplir con las exigencias del cliente	
A5 Desempeño ineficiente de trabajo por los proveedores aliados en la prestación del servicio		F5A5 Elaborar políticas operativas de control para fortalecer las funciones operativas y ganar prestigio en la sociedad	
A6 Publicidad negativa		F3A7 Conocer estrategias de afiliaciones para dar cumplimiento a las exigencias de los clientes.	
A7 Reclutamiento de personal realizado por la competencia		F6A8 Afianzar estrategias que involucren el impacto mínimo a nivel tributario.	
A8 Reaseguro con aseguradoras			

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

CAPÍTULO III

LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1 Situación actual de la empresa

3.1.1 Análisis de niveles jerárquicos

Junta de accionistas. La junta general está conformada por los accionistas legalmente convocados y reunidos de la compañía para resolver todos los asuntos relativos a la actividad comercial así como la toma de decisiones que juzguen convenientes en defensa de la compañía y los intereses a su favor.

El capital social está suscrito íntegramente por los accionistas fundadores y pago en su totalidad, de conformidad con el siguiente cuadro:

Integración de Capital

Accionistas	% Acciones	Nro de acciones
Karina Borja	50%	400
Repatriación Latina	40%	320
Jonathan Castrillon	5%	40
Freddy Guerrero	5%	40
Total	100%	800

Fuente: Escritura de Constitución Assis-prev

Gerencia General. La Gerencia General constituye el ente principal de mando en la organización, que coordina el uso eficiente y eficaz de los recursos que dispone la entidad mediante un correcto liderazgo.

Nivel Asesor. Corresponde a los niveles medios de la organización en los que están integrados:

- **Directores Nacionales;** constituyen el ente generador de ingresos para la compañía, conocido como el nivel comercial que tiene como prioridad generar ventas a través de su equipo de asesores.
- **Supervisor Operativo-Financiero;** constituyen la parte administrativa, operativa y financiera de la compañía, encargada del manejo, control y ejecución de procesos lineados a las políticas establecidas para dar cumplimiento a los objetivos generales.

Nivel auxiliar de apoyo. Constituyen el ente generador de los procesos, en que se encuentran:

- **Asesor Comercial;** tiene como responsabilidad generar ingresos para la compañía.
- **Mensajería;** tiene como responsabilidad la operatividad en trámites de fr documentos con clientes, proveedores y la gerencia.
- **Auxiliar de procesos y digitación;** tiene como responsabilidad el manejo de procesos y la digitación de documentos que ingresan del departamento comercial.

3.1.2 Procesos Administrativos

Escala de medición

Rango	Asignación
1 - 3	Bajo
4 - 6	Medio
7 - 10	Alto

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\sum \text{Calificación}}{\sum \text{Ponderación}}$$

$$\text{Nivel de confianza} = (\%)$$

3.1.2.1 Selección de personal

a. Cuestionario.

Cuestionario - selección de personal

Nº	Pregunta	Si	No	Observaciones	Ponderación	Calificación	Escala de medición	Tipo de riesgo
1	¿Existe un responsable que coordine el área de Talento Humano?		3	El proceso lo realiza el asistente administrativo.	10	3	Bajo	Control
2	¿El responsable tiene el perfil para realizar este tipo de actividad?	1	2	Responsable sin experiencia en el área	10	7	Alto	Inherente
3	¿Están creados los procesos necesarios para la selección de personal y obtención de perfiles de acuerdo al cargo?		3	Existen únicamente para el área comercial.	10	3	Bajo	Control
4	¿Existe un aviso oportuno al departamento administrativo para el ingreso de personal nuevo?	1	2	El área comercial no cumple este requerimiento	10	4	Medio	Control
5	¿Considera necesaria la creación de un manual de procedimientos?	3		En gran parte son de forma verbal	10	5	Medio	Inherente
6	¿Existe una buena selección de personal para realizar las actividades?	1	2	Existe únicamente para el área comercial	10	5	Medio	Control
7	¿Existen muestras considerables para seleccionar el personal?	1	2	En algunos casos son recomendados	10	2	Bajo	Inherente
8	¿Se manejan evaluaciones designadas para el área que esté aplicando el postulante?	1	2	Las evaluaciones son dirigidas para procesos de ventas.	10	3	Bajo	Control
9	¿Para el personal seleccionado, se solicitan documentos de referencia, legales y de identificación?	3		En algunas ocasiones se contrata sin cumplir con todos los requisitos	10	6	Medio	Control
10	¿El personal contratado recibe inducciones de conocimiento de la organización?	3		La inducción es únicamente para el personal de ventas	10	3	Bajo	Inherente
							41%	Nivel de confianza

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

b. Pruebas de recorrido.

Personas encuestadas

Nombre	Cargo	Área
Karina Borja	Gerente General	Gerencia
Wilson Lomas	Director de ventas UIO	Comercial
Jenny Medina	Asistente administrativo	Operativa

Propósito. Mantener un correcto y adecuado manejo, lineado a procedimientos, técnicas y políticas, que garanticen una selección oportuna con perfiles académicos y de desempeño personal, para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

Pruebas de recorrido - selección de personal

Nro	Controles identificados	Proceso de control
1	Requerir personal.	El encargado de cada área es el responsable de proceder con el pedido mediante correo electrónico a la Gerencia.
2	Aprobar requerimiento.	La Gerencia acepta o niega el pedido de reclutamiento de personal, en función a cupos otorgados y metas.
3	Reclutamiento de aspirantes	El responsable del requerimiento procede a reclutar personal para una posterior entrevista.
4	Evaluar a los aspirantes.	El responsable procede con la entrevista y con la toma de pruebas que mide las capacidades del aspirante.
5	Llenar solicitud de empleo.	La ficha es llenada por el aspirante.
6	Seleccionar aspirante.	El responsable evalúa la mejor opción en función de las pruebas realizadas y que cumpla con las necesidades del departamento.
7	Ingreso de personal.	El asistente administrativo solicita la entrega de documentación personal al nuevo aspirante.
8	Archivar documentación	La ficha del empleado debe contener los documentos de pruebas realizadas, documentos personales, completos.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

c. Pruebas de cumplimiento.

Pruebas de cumplimiento - selección de personal

Nro	Proceso	De partamento	Responsable	Observaciones
1	Reclutamiento de aspirantes	Comercial - Administrativo	Encargado de área	No existe una selección óptima de hojas de vida.
2	Evaluar a los aspirantes.	Comercial - Administrativo	Encargado de área	Las pruebas de evaluación estan enfocadas para el área comercial.
3	Seleccionar aspirante.	Comercial - Administrativo	Encargado de área	Se contrata personal recomendado.
4	Ingreso de personal.	Administrativo	Asistente administrativo	La documentación no es entregada en su totalidad.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

d. Hoja de hallazgos

Hoja de hallazgos - selección de personal

Condición	Criterio	Causa	Efecto
No existe una selección óptima de hojas de vida.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Competencia Profesional, por lo que los directivos de la entidad deben especificar los requerimientos de personal, el nivel de competencia necesario para los distintos puestos a ocupar	Personal no capacitado para la selección, puesto que todo el proceso lo realizan los encargados de cada área.	Existe rotación de personal y a la vez genera que no se cubran las expectativas requeridas por el departamento generando pérdidas de tiempo y dinero.
Las pruebas de evaluación están enfocadas para el área comercial.	De acuerdo al Ambiente de control se establece Políticas y prácticas de Talento Humano, por lo que la dirección es responsable de encaminar al personal hacia el enriquecimiento humano y técnico	La empresa tiene su virtud en el área comercial y no se ha visto la necesidad de crear procesos para el resto de departamentos.	Existe un desequilibrio en las áreas administrativas- financieras debido al esquema de evaluación que maneja la empresa.

Condición	Criterio	Causa	Efecto
Se contrata personal recomendado.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece Políticas y prácticas de Talento Humano, por lo que la entidad incluirá las políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y administración del talento humano	Falta de procesos de control y la confianza que da la gerencia hacia el personal recomendado.	Manipulación de procesos, políticas y posibles fraudes a la empresa.
La documentación no es entregada en su totalidad.	Ley de Seguridad Social en su Art. 73 El empleador está obligado, bajo su responsabilidad y sin necesidad de reconvencción, a inscribir al trabajador o servidor como afiliado del Seguro General Obligatorio desde el primer día de labor, y a remitir al IESS el aviso de entrada dentro de los primeros quince días.	Falta de comunicación y políticas entre la gerencia y sus niveles de apoyo, que permita en un plazo establecido la entrega oportuna para la contratación.	Retrazo en aviso de entrada en la Seguridad Social, emisión y legalización de contrato de trabajo.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

3.1.3 Procesos Financieros – Contables

3.1.3.1 Adquisiciones locales y pagos

a. Cuestionario

Cuestionario - adquisiciones locales y pagos

N°	Pregunta	Si	No	Observaciones	Ponderación	Calificación	Escala de medición	Tipo de riesgo
1	¿Existe una persona responsable para el cargo?	1	3	La realiza el asistente administrativo	10	6	Medio	Inherente
2	¿Están creados los procesos necesarios para la calificación y selección de proveedores?	1	3	Se realiza para compras grandes	10	4	Medio	Control
3	¿Existe algún tipo de requerimiento formal para realizar la adquisición?	4		Se realiza por correo electrónico	10	8	Alto	Inherente
4	¿Se realizan cotizaciones de proveedores continuamente?	1	3	Algunos proveedores son fijos y de confianza para la gerencia	10	2	Bajo	Control
5	¿Existe una buena selección de productos y servicios?	1	3	En ciertas ocasiones	10	5	Medio	Control
6	¿Se realiza la verificación de la mercadería recibida con la orden de compra?	4			10	9	Alto	Inherente
7	¿Las adquisiciones realizadas cumplen con los requerimientos de cada área?	2	2	En ciertas ocasiones	10	3	Bajo	Control
8	¿Existe una política de compras referente a calidad y precio?	2	2	Existen proveedores fijos	10	3	Bajo	Control
9	¿Se revisan los comprobantes de venta del proveedor, a fin de verificar su validez?	4			10	8	Alto	Inherente
10	¿Se controla que no existan compras excesivas de materiales o servicios?	2	2	No hay un responsable	10	3	Bajo	Control
11	¿Las adquisiciones son aprobadas por un responsable?	4		Las aprueba la gerencia	10	8	Alto	Inherente
12	¿Existe un día asignado para el pago a proveedores?	4			10	10	Alto	Inherente
13	¿Existe un plazo definido para proceder con el pago a proveedores?	4		El plazo es de 30 días	10	9	Alto	Inherente
14	¿Las retenciones son emitidas oportunamente a los proveedores?	4			10	9	Alto	Inherente
15	¿Existe una política para el uso de cheques por pagos a proveedores?	2	2	En algunas ocasiones se manejan con transferencias bancarias	10	2	Bajo	Control
16	¿Los cheques son emitidos a nombre del proveedor?	3	1	En algunos casos se giran a favor del mensajero para pagos en efectivo	10	7	Alto	Control
17	¿Los comprobantes de egreso son aprobados previa revisión de la orden de compra y factura del proveedor?	2	2	Confianza de la gerencia hacia el asistente administrativo	10	1	Bajo	Control
18	¿Los cheques son controlados de acuerdo a su secuencia?	2	2	No hay un responsable, pero en ocasiones lo hace la gerencia	10	4	Medio	Control
19	¿El manejo del cash management esta a cargo de un responsable?	4			10	10	Alto	Inherente
							58%	Nivel de confianza

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

b. Pruebas de recorrido

Personas encuestadas

Nombre	Cargo	Área
Karina Borja	Gerente General	Gerencia
Wilson Lomas	Director de ventas UIO	Comercial
Jenny Medina	Asistente administrativo	Operativa
Fabian Hernandez	Mensajero	Administrativa

Propósito. Mantener un adecuado manejo, lineado a procedimientos, técnicas y políticas, que garanticen una selección óptima de proveedores y adquisiciones de bienes o servicios, optimizando tiempo y recursos en función a los requerimientos de las distintas áreas.

Pruebas de recorrido - adquisiciones locales y pagos

Nro	Controles identificados	Proceso de control
1	Requerir pedido.	El encargado de cada área es el responsable de proceder con el pedido mediante correo electrónico a la Gerencia.
2	Aprobar requerimiento.	La Gerencia acepta o niega el pedido de adquisición de bienes o servicios en función de necesidades.
3	Calificar proveedores.	El asistente administrativo verifica los perfiles en portales web de aquellos reconocidos.
4	Cotizar proveedores.	El asistente administrativo solicita proformas.
5	Aprobar cotizaciones.	La Gerencia acepta o niega las cotizaciones en función de precios y calidad de aquellas enviadas por el asistente administrativo.
6	Solicitar pedido de bienes o servicios.	El asistente administrativo previa autorización de gerencia, procede con el requerimiento del pedido y de la factura al proveedor.
7	Recibir pedido	El asistente administrativo procede a revisar el bien o servicio adquirido, a fin de cotejarla con el pedido.
8	Revisar documentación	El encargado de contabilidad procedea verificar que la adquisición tenga las autorizaciones respectivas, así también que los documentos mercantiles sean razonables y cumplan con aspectos legales.
9	Emitir retención	El encargado de contabilidad procede a ingresar al sistema contable la factura para proceder a emitir la retención y la orden de pago (cheque).
10	Aprobar pago	La gerencia aprueba o niega los pagos en función de los flujos de caja.
11	Pagar proveedores	El asistente administrativo proce a la entrega del cheque y la retención para finalizar el proceso.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

c. Pruebas de cumplimiento

Pruebas de cumplimiento - adquisiciones locales

Nro	Proceso	Departamento	Responsable	Observaciones
1	Calificar proveedores.	Administrativo	Asistente administrativo	Se califican proveedores únicamente para adquisiciones concurrentes.
2	Cotizar proveedores.	Administrativo	Asistente administrativo	No hay cotizaciones y en ocasiones no se las realiza
3	Aprobar cotizaciones.	Gerencia	Gerente general	Preferencias para proveedores recomendados.
4	Aprobar pago	Gerencia	Gerente general	No se maneja un flujo de caja en la aprobación de pagos.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

d. Hoja de hallazgos

Hoja de hallazgos - adquisiciones locales

Condición	Criterio	Causa	Efecto
Se califican proveedores únicamente para adquisiciones concurrentes.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Estructura Organizativa, por lo que la entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos.	Desconocimiento de procesos para calificar requerimientos de la empresa	Desconfianza del producto o servicio que se esta adquiriendo
No hay cotizaciones y en ocasiones no se las realiza	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Estructura Organizativa, por lo que la entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos,	Selección de proveedores de confianza por parte de la gerencia	Existencia de sobrepagos, tiempos de entrega, etc., en los productos o servicios adquiridos por falta de verificación en el mercado.

Condición	Criterio	Causa	Efecto
Preferencias para proveedores recomendados.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Confianza para trabajos en función de la experiencia con proveedores	Ineficiencias en los períodos de pagos, saltándose los procesos de control
No se maneja un flujo de caja en la aprobación de pagos.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Estructura Organizativa, por lo que la entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos,	Las decisiones son tomadas en función de archivo manuales que no sustentan la realidad de ingresos y gastos	Retrazo de pagos, junto con que no existe un período establecido para cancelar deudas

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

3.1.3.2 Captación de clientes

a. Cuestionario

Cuestionario - captación de clientes

Nº	Pregunta	Si	No	Observaciones	Ponderación	Calificación	Nivel de confianza	Tipo de riesgo
1	¿Están creados los procesos necesarios para la captación de clientes?	3	1		10	10	Alto	Inherente
2	¿Existe un nivel directivo que evalúe el proceso?	1	3		10	9	Alto	Control
3	¿Se realizan planificaciones mensuales sobre el cumplimiento de objetivos que desea la compañía?	2	2	En algunas ocasiones.	10	9	Alto	Inherente
4	¿Existen registros de clientes potenciales para brindarles el servicio?	1	3	Existe la base de datos, pero no es analizada.	10	8	Alto	Inherente
5	¿Existe un control estadístico del proceso de entrega del servicio?		4	No hay una persona responsable	10	4	Medio	Control
6	¿Se maneja personal especializado para cada grupo de clientes?	4			10	10	Alto	Inherente
7	¿Existe una buena comunicación del personal comercial y administrativo?	2	2	En algunas ocasiones.	10	3	Bajo	Control
8	¿Se manejan reuniones semanales de mejoramiento y conocimiento de metas?	1	3	No todo el personal cumple su asistencia.	10	6	Medio	Inherente
9	¿Se otorgan incentivos por cumplimiento de metas?	4			10	10	Alto	Inherente
10	¿Existe la evaluación de satisfacción del cliente?	3	1	En algunas ocasiones.	10	3	Bajo	Control
							72%	Nivel de confianza

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

b. Pruebas de recorrido

Personas encuestadas

Nombre	Cargo	Área
Karina Borja	Gerente General	Gerencia
Wilson Lomas	Director de ventas UIO	Comercial
Daniela Cazanova	Director de ventas GYE	Comercial
Danilo Paltán	Director de ventas TC	Comercial

Propósito. Mantener un correcto y adecuado manejo, lineado a procedimientos, técnicas y políticas, que garanticen una captación de clientes esperada permitiendo el cumplimiento de metas a corto y largo plazo.

Pruebas de recorrido - captación de clientes

Nro	Controles identificados	Proceso de control
1	Elaborar cronogramas.	La Gerencia envía disposiciones al área comercial para la entrega de cronogramas.
2	Aprobar cronogramas.	La Gerencia acepta o niega los cronogramas en función de permisos y autorizaciones de convenios.
3	Elaborar propuestas para visitas	El Director de ventas elabora las propuestas para visitas a los diferentes clientes.
4	Firmar el contrato	El Director de ventas recibe la constancia de un acuerdo mediante la firma del cliente, junto con verificar los datos mandatorios.
5	Reportar producción de servicios	El Director de ventas procede a emitir a la Gerencia un resumen de las ventas realizadas por cada asesor a cargo.
6	Reportar comisiones	La Gerencia procede a la revisión de la puntuación obtenida por cada asesor, para determinar el cumplimiento de metas y las comisiones que cada fin de mes se cancelan.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

c. Pruebas de cumplimiento

Pruebas de cumplimiento - captación de clientes

Nro	Proceso	Departamento	Responsable	Observaciones
1	Elaborar propuestas para visitas	Comercial	Director de ventas	No existe un seguimiento de entrega de propuestas a clientes.
2	Reportar producción de servicios	Comercial	Director de ventas	No se cumple con el tiempo estipulado para las entregas de pólizas
3	Reportar comisiones	Gerencia	Gerente general	Las comisiones son elaboradas directamente por la gerencia, no existe un proceso de elaboración y aprobación.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

d. Hoja de hallazgos

Hoja de hallazgos - captación de clientes

Condición	Criterio	Causa	Efecto
No existe un seguimiento de entrega de propuestas a clientes.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Falta de planeación del personal encargado de cada departamento	Tiempo perdido y posibles pérdidas de dinero para la empresa
No se cumple con el tiempo estipulado para las entregas de pólizas	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Los encargados del departamento comercial no ejecutan un seguimiento oportuno	Retrazos en el proceso de facturación y cobranzas
Las comisiones son elaboradas directamente por la gerencia, no existe un proceso de elaboración y aprobación.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Estructura Organizativa, por lo que la entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos,	Falta de personal que se involucre con este proceso	Desconocimiento de los valores calculados en comisiones y de su origen

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

3.1.3.3 Producción de servicios

a. Cuestionario

Cuestionario - producción de servicios

Nº	Pregunta	Si	No	Observaciones	Ponderación	Calificación	Nivel de confianza	Tipo de riesgo
1	¿Existe una planeación establecida para identificar hechos o actividades que puedan afectar los objetivos?	1	1	En ciertos grupos comerciales	10	8	Alto	Inherente
2	¿El departamento cumple la misión de la empresa?	1	1	Desconocimiento del personal de Quito y Guayaquil	10	7	Alto	Inherente
3	¿Los planes ofertados por los asesores cumplen con los acordados en el contrato?	1	1	En algunas ocasiones	10	3	Bajo	Control
4	¿El personal comercial tiene conocimiento de reportes e informes de producción de servicios que deben ser entregados?		2	No todos tienen un formato definido	10	9	Alto	Inherente
5	¿Existe una retroalimentación al proceso de capacitación de asesores?		2	En algunas ocasiones	10	7	Alto	Inherente
6	¿Existe un seguimiento de rutas que realiza cada asesor comercial?	1	1	Falta de recursos	10	2	Bajo	Control
7	¿Existe un responsable que verifique la información de pólizas entregadas por los asesores comerciales?	2			10	8	Alto	Inherente
8	¿Existe un responsable que apruebe contratos excepcionales que implique riesgo para la compañía?	2		Lo realiza la gerencia	10	7	Alto	Inherente
9	¿Los contratos de mayor riesgo son revisados a fin de evitar inconvenientes futuros para la compañía?	1	1	Los contratos son aprobados sin un previo análisis financiero.	10	1	Bajo	Control
10	¿Realizan revisiones periódicas para la validación de la información ingresada?	2			10	9	Alto	Inherente
11	¿La información proporcionada por el departamento es oportuna, clara y legible?	1	1	En algunas ocasiones	10	7	Alto	Inherente
12	¿Existe una política establecida para el manejo de comisiones?	1	1	Los maneja la gerencia	10	7	Alto	Control
							63%	Nivel de confianza

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

b. Pruebas de recorrido

Nombre	Cargo	Área
Wilson Lomas	Director de ventas UIO	Comercial
Danilo Paltán	Director de ventas TC	Comercial

Propósito. Mantener un correcto y adecuado manejo, lineado a procedimientos, técnicas y políticas, que garantice un reporte de producción de servicios para el ingreso al sistema de operaciones de esta manera garantizar cobertura inmediata del servicio al cliente.

Pruebas de recorrido - producción de servicios

Nro	Controles identificados	Proceso de control
1	Reportar producción de servicios	El Director de ventas entrega un reporte de producción al asistente de operaciones para proceder con la revisión tanto de convenios como de contratos, a fin de que estos cumplan con todos los requisitos de llenado.
2	Verificar convenios	El asistente de operaciones confirma la existencia de convenios reales mediante la verificación telefónica y datos principales del cliente.
3	Ingresar producción de servicios	El asistente de operaciones, luego de verificar las pólizas, procede con el ingreso en el sistema de operaciones - facturación.
4	Confirmar el ingreso de pólizas	El asistente de operaciones de Guayaquil procede a confirmar a la matriz en Quito los ingresos de pólizas una vez culminada con la revisión.
5	Consolidar datos	El supervisor de operaciones procede a consolidar la información Quito - Guayaquil, para generar reportes.
6	Revisar facturación	El asistente de operaciones procede a una revisión aleatoria de las cuentas a ser facturadas, con el fin de descartar duplicidades, vigencias de contratos, etc.
7	Emitir factura	El asistente administrativo procede a emitir un listado de las personas afiliadas por convenio o individuales, a fin de cotejar información para la factura.
8	Cobranza a clientes	El asistente de operaciones procede a emitir un reporte de cartera del sistema, con la finalidad de generar un cronograma de visitas de acuerdo al período de cobranzas establecido para el cliente.
9	Reportar cobros	El mensajero procede a realizar los cobros a clientes, para posteriormente depositarlos en la entidad bancaria a nombre de la compañía, el mismo día de recepción del dinero o cheque.
10	Ingresar cobros	El asistente de operaciones procede a ingresar los cobros y retenciones al sistema para dar de baja las cuentas por cobrar.
11	Conciliar cartera	El asistente de operaciones procede a revisar las cuentas por cobrar versus el estado de cuenta emitido por el banco de lo que respecta a ingresos.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

c. Pruebas de cumplimiento

Pruebas de cumplimiento - producción de servicios

Nro	Proceso	Departamento	Responsable	Observaciones
1	Ingresar producción de servicios	Operaciones	Asistente de operaciones	Los contratos no están bien llenados y son devueltos al Dpto. Comercial
2	Confirmar el ingreso de pólizas	Operaciones	Asistente de operaciones	El ingreso de pólizas no tiene un comunicado formal sobre las novedades encontradas.
3	Consolidar datos	Operaciones	Supervisor de operaciones	Guayaquil reporta errores de digitación.
4	Revisar facturación	Operaciones	Asistente de operaciones	El muestreo de la facturación no llega a abarcar una cuarta parte del total.
5	Cobranza a clientes	Operaciones	Asistente de operaciones	No hay políticas de cobranzas.
6	Reportar cobros	Administrativo	Mensajero	En algunos casos los clientes cancelan sumas altas en efectivo.
7	Ingresar cobros	Operaciones	Asistente de operaciones	No se logra cobrar el 100% de la cartera en débitos bancarios

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

d. Hoja de hallazgos

Hoja de hallazgos - producción de servicios

Condición	Criterio	Causa	Efecto
Los contratos no están bien llenados y son devueltos al Dpto. Comercial	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Falta de compromiso por parte de los asesores con el trabajo encomendado	Pérdida de tiempo en el logro de metas y puntos que significan comisiones

Condición	Criterio	Causa	Efecto
El ingreso de pólizas no tiene un comunicado formal sobre las novedades encontradas.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Falta de exigencia y seguimiento por parte de la matriz	Pérdida de pólizas y posibles demandas del cliente por procesos ineficientes en la compañía
Guayaquil reporta errores de digitación.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Falta de revisiones periódicas del responsable	Reingreso de información y pérdida de tiempo
El muestreo de la facturación no llega a abarcar una cuarta parte del total.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Personal multifuncional	Declaraciones al SRI con datos errados

Condición	Criterio	Causa	Efecto
No hay políticas de cobranzas.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	No hay una personal responsable del cargo	Ineficiencia en la recaudación de cartera, dando como resultado flujos negativos
En algunos casos los clientes cancelan sumas altas en efectivo.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Falta de políticas de control	Posibles pérdidas y ginetos de dinero
No se logra cobrar el 100% de la cartera en débitos bancarios	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Falta de un buen sistema de apoyo desarrollado exclusivamente para este proceso	Ineficiencia en la toma de decisiones sobre montos recaudados y con las pólizas emitidas a las aseguradoras

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

3.1.3.4 Pago de nómina

a. Cuestionario

Cuestionario - pago de nómina

Nº	Pregunta	Si	No	Observaciones	Ponde- ración	Califi- cación	Nivel de confianza	Tipo de riesgo
1	¿Existen políticas establecidas para el control de nómina?		3	Únicamente en forma verbal	10	1	Bajo	Control
2	¿Se cumplen parámetros legales para cubrir las obligaciones del personal?	3			10	9	Alto	Inherente
3	¿Existen proyecciones adecuadas para incrementos de salarios y comisiones en función de objetivos?	2	1	Existen únicamente para el área comercial	10	6	Medio	Inherente
4	¿Existen respaldos firmados por la gerencia para aprobaciones de aumentos de salario, bonos y comisiones?		3	La gerencia maneja de manera interna, sin un respaldo físico	10	2	Bajo	Control
5	¿La gerencia es encargada de enviar las novedades para la elaboración de roles?	3		No existe un proceso de control y revisión.	10	4	Medio	Control
6	¿Las variaciones de sueldos son autorizadas y comunicadas oportunamente?	1	2	La gerencia toma decisiones sin comunicarlas previamente	10	3	Bajo	Control
7	¿Se manejan autorizaciones previas para el pago de nómina?	3		Lo ejecuta la gerencia	10	8	Alto	Inherente
8	¿Existe un flujo de pagos para nómina?		3	Únicamente de acuerdo a la disponibilidad de efectivo en la cuenta bancaria.	10	5	Medio	Control
9	¿Para descuentos adicionales en el rol de pagos, se manejan con los respectivos respaldos firmados por el empleado?	3		En algunas ocasiones	10	4	Medio	Control
10	¿Se imprimen y se hacen firmar mensualmente los roles de pagos a cada empleado?	3			10	9	Alto	Inherente
							51%	Nivel de confianza

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

b. Pruebas de recorrido

Personas encuestadas

Nombre	Cargo	Área
Karina Borja	Gerente General	Gerencia
Wendy Medina	Asistente comercial	Comercial
Jenny Medina	Asistente administrativo	Operativa

Propósito. Mantener un correcto y adecuado manejo de pago de nómina, lineado a las comisiones mensuales en función de las ventas realizadas por cada persona, que garanticen pagos acordes.

Prueba de recorrido - pago de nómina

Nro	Controles identificados	Proceso de control
1	Elaborar detalles de comisiones, bonos , descuentos para el personal de la compañía.	La gerencia procede a elaborar el cuadro de comisiones, descuentos para cada colaborador
2	Revisar novedades	Con los datos proporcionados por la gerencia el asistente administrativo procede a la revisión de novedades y sus respaldos respectivos.
3	Elaborar rol de pagos	El asistente administrativo procede a la elaboración del rol de pagos en el sistema contable, revisando la parte de comisiones, sueldos, descuentos, aportes, retenciones.
4	Solicitar números de cuentas bancarias	El asistente administrativo debe tener actualizado las cuentas personales de los empleados para que se proceda con las transferencias de sueldos.
5	Aprobar pagos en el sistema bancario	La gerencia procede con la revisión de las ordenes de débito ingresadas por el asistente administrativo, para proceder con la aprobación de las transferencias a las cuentas personales de cada empleado.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

c. Pruebas de cumplimiento

Pruebas de cumplimiento - pago de nómina

Nro	Proceso	Departamento	Responsable	Observaciones
1	Elaborar detalles de comisiones, bonos , descuentos para el personal de la compañía.	Gerencia	Gerente general	No existe un nivel de revisión y aprobación
2	Elaborar rol de pagos	Administrativo	Asistente administrativo	No existe una posterior aprobación de roles de pago
3	Aprobar pagos en el sistema bancario	Gerencia	Gerente general	La gerencia confía en la información cargada por el asistente.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

d. Hoja de hallazgos

Hoja de hallazgos - pago de nómina

Condición	Criterio	Causa	Efecto
Elaborar detalles de comisiones, bonos, descuentos para el personal de la compañía.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Estructura Organizativa, por lo que la entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos.	Falta de personal que maneje un departamento de nómina	Los valores no sean los correctos y se calculen en forma errada.
Elaborar rol de pagos	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Estructura Organizativa, por lo que la entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos.	Falta de tiempo por la gerencia	Posibles fraudes a colaboradores
La gerencia confía en la información cargada por el asistente.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Estructura Organizativa, por lo que la entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos.	Confianza de la gerencia con sus colaboradores	Posibles malversaciones de fondos

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

3.1.3.5 Prestación de servicios

a. Cuestionario

Cuestionario - prestación de servicios

Nº	Pregunta	Si	No	Observaciones	Ponderación	Calificación	Nivel de confianza	Tipo de riesgo
1	¿Existe un correcto manejo de reclamos hechos por clientes?	3			10	9	Alto	Inherente
2	¿Se maneja un reporte de exigencias y necesidades de clientes?	2	1	Pero no se controla soluciones y tiempos de espera	10	3	Bajo	Control
3	¿Existe un tiempo establecido para la solución de reclamos de clientes?	1	2	No existe un correcto seguimiento	10	3	Bajo	Control
4	¿Se maneja un informe de siniestros que reportan los clientes?	3			10	9	Alto	Inherente
5	¿La persona responsable del proceso tiene disponible el sistema de consulta para una mejor atención al cliente?	3			10	10	Alto	Inherente
6	¿Existen niveles de autorización en las aprobaciones de siniestros?	3		La gerencia aprueba o niega un servicio	10	10	Alto	Inherente
7	¿Los servicios entregados al cliente se los efectúa mediante proveedores precalificados?	2	1	En algunas ciudades algunos proveedores no tienen cobertura.	10	8	Alto	Inherente
8	¿Disponen de un tiempo establecido para la entrega del servicio?	1	2	Depende el caso de la persona fallecida.	10	5	Medio	Inherente
9	¿Existen parámetros establecidos para negar o aprobar un servicio?	1	2	Existen pagos comerciales (no cumplen con lo establecido en el contrato)	10	2	Bajo	Control
10	¿Existe una evaluación sobre la calidad del servicio entregado?	2	1	No existe constancia.	10	7	Alto	Control
11	¿Existe una coordinación establecida para la logística?	3			10	9	Alto	Inherente
							68%	Nivel de confianza

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

b. Pruebas de recorrido

Personas encuestadas

Nombre	Cargo	Área
Karina Borja	Gerente General	Gerencia
Jenny Medina	Asistente administrativo	Operativa
Fabián Hernández	Mensajero	Administrativa

Propósito. Mantener un correcto y adecuado manejo de atención al cliente, lineado a la prestación de un servicio que involucre fluidez y efectividad, garantizando clientes satisfechos.

Prueba de recorrido - prestación de servicios

Nro	Controles identificados	Proceso de control
1	Recepción de llamadas	El supervisor de operaciones procede a recibir la llamada y ver la necesidad del cliente
2	Reporte de siniestros y bitácora de novedades	El supervisor de operaciones procede a documentar el tipo de necesidad argumentada por el cliente
3	Confirmar datos del cliente	El supervisor de operaciones debe proceder a identificar al cliente para verificar su afiliación y condiciones del contrato.
4	Recibir información de siniestros	Para el caso de siniestros el supervisor operativo debe proceder a solicitar documentación que avale la prestación del servicio (certificado INEC)
5	Aprobar servicio	La gerencia decidirá la aprobación o negación del servicio, teniendo como respaldo la documentación entregada por el supervisor de operaciones.
6	Otorgar servicio	Con la aprobación de la gerencia, el supervisor procede con la coordinación, tomando en cuenta las preferencias del cliente en lo que respecta a ubicación y pedidos complementarios.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

c. Pruebas de cumplimiento

Pruebas de cumplimiento - prestación de servicios

Nro	Proceso	Departamento	Responsable	Observaciones
1	Reporte de siniestros y bitácora de novedades	Operaciones	Supervisor de operaciones	El reporte se lleva únicamente para siniestros, con respecto a novedades de consultas y sugerencias en ocasiones no es manejada.
2	Recibir información de siniestros	Operaciones	Supervisor de operaciones	Los clientes no siempre expresan los motivos exactos de fallecimiento
3	Aprobar servicio	Gerencia	Gerente general	Se da una aprobación del servicio, a pesar de no cumplir con los requisitos del contrato.
4	Otorgar servicio	Operaciones	Supervisor de operaciones	No existen convenios en ciudades pequeñas

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

d. Hoja de hallazgos

Hoja de hallazgos - prestación de servicios

Condición	Criterio	Causa	Efecto
El reporte se lleva únicamente para siniestros, con respecto a novedades de consultas y sugerencias en ocasiones no es manejada.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Falta de personal que maneje el proceso de atención al cliente	Pérdida de importancia hacia procesos que signifiquen créditos a favor de la compañía
Los clientes no siempre dicen los motivos exactos de fallecimiento	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Deficiencia de información entregada por el asesor al cliente al momento de contactarlo	Gastos innecesarios para la empresa que son asumidos directamente
Se da una aprobación del servicio, a pesar de no cumplir con los requisitos del contrato.	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Ganar clientes con convenios grandes, a fin de mejorar la imagen de la compañía	Reclamos en cadena para cumplimiento de hechos cubiertos
No existen convenios en ciudades pequeñas	De acuerdo al Ambiente de Control se establece la Coordinación de Acciones Organizacionales, por lo que los directivos establecerán medidas propicias para el adecuado funcionamiento del control interno	Falta de convenios a nivel nacional	Pérdida de clientes inconformes con el servicio para ciudad sin cobertura

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE PARA LA EMPRESA ASISTENCIA Y PREVISIÓN ASSIS- PREV S.A.

4.1 Estructura organizacional

4.1.1 Filosofía organizacional

Misión. Somos una entidad de servicios exequiales, de alto potencial humano para conseguir un acompañamiento en momentos difíciles, cubriendo expectativas de valor con nuestros clientes, colaboradores y la sociedad.

Visión. Ser una entidad innovadora, mediante la experiencia y respaldo internacional del grupo empresarial, que permita entregar a nuestros clientes confianza y solidez en la prestación del servicio, a fin de generar valor agregado a la sociedad.

Valores.

- a. **Ética.** Actuamos con honestidad, justicia, equidad, lealtad y sinceridad; ajustada a la moral y a las buenas costumbres.
- b. **Integridad.** Decimos lo que hacemos y hacemos lo que decimos.
- c. **Servicio al cliente.** Entregamos incondicionalmente capacidades y conocimientos para lograr la satisfacción de los clientes internos y externos.
- d. **Perseverancia.** Mantenemos constancia con el logro de objetivos, así como también con la misión y visión.
- e. **Compromiso.** Trabajamos día a día para la obtención de resultados lineados con el plan de objetivos de la empresa.
- f. **Respeto.** Actuamos con responsabilidad de nuestras acciones hacia la colectividad y compañeros de trabajo.

Objetivos Generales.

- a. Ofrecer soluciones de servicios exequiales a precios accesibles en el mercado, mediante alianzas estratégicas nacionales e internacionales, para responder efectivamente a necesidades de nuestros clientes y ganar prestigio en la sociedad.

Objetivos Específicos.

- a. Brindar un servicio de confianza y seguridad, mediante un asesoramiento oportuno que sea capaz de cubrir las expectativas del cliente.
- b. Tener el respaldo de entidades extranjeras, que puedan ayudar a tener un logro eficiente en el mercado, desarrollando competencias basadas en la experiencia y conocimiento del servicio.
- c. Entregar un servicio que pueda superar las expectativas del cliente, manteniendo costos módicos y de libre accesibilidad, brindando beneficios adicionales únicos.

Objetivos Estratégicos.

- a. Desarrollar nuevos servicios de valor agregado y precios competitivos en todos los servicios que se ofrecen a los clientes.
- b. Capacitar al personal de todas las áreas sobre el compromiso de servicio y satisfacción al cliente.
- c. Implementar programas de red para la orientación psicológica dirigido a familiares que están cruzando por momentos difíciles por la pérdida de un ser querido.
- d. Crear programas de ayuda social que permitan el conocimiento a la sociedad sobre el compromiso que tiene la empresa.
- e. Mantener en los colaboradores una filosofía de atención al cliente interno y externo que esté comprometido a colaborar con la fuerza de ventas.

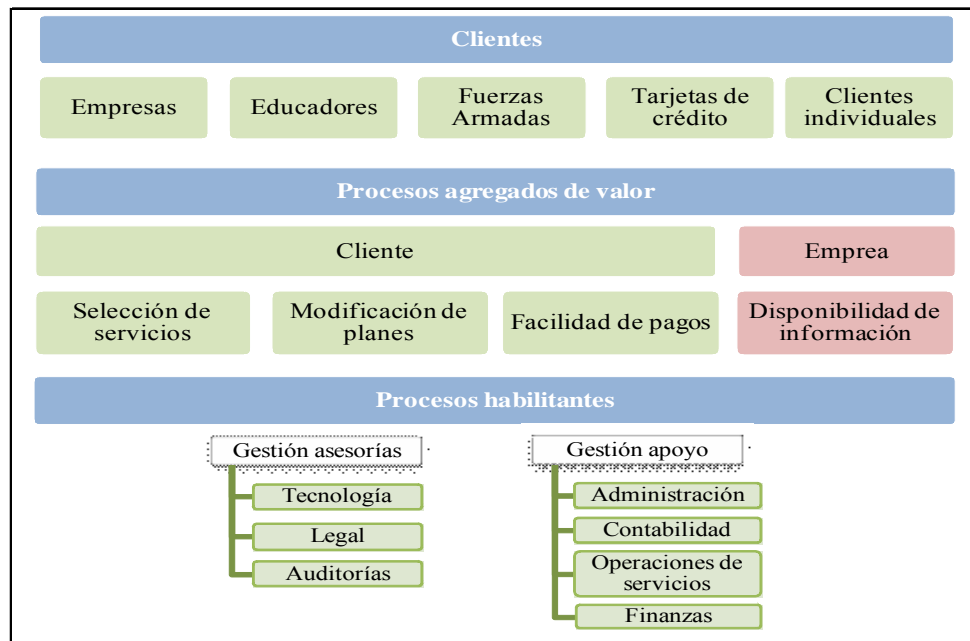
4.1.2 La Organización

4.1.2.1 Cadena de valor



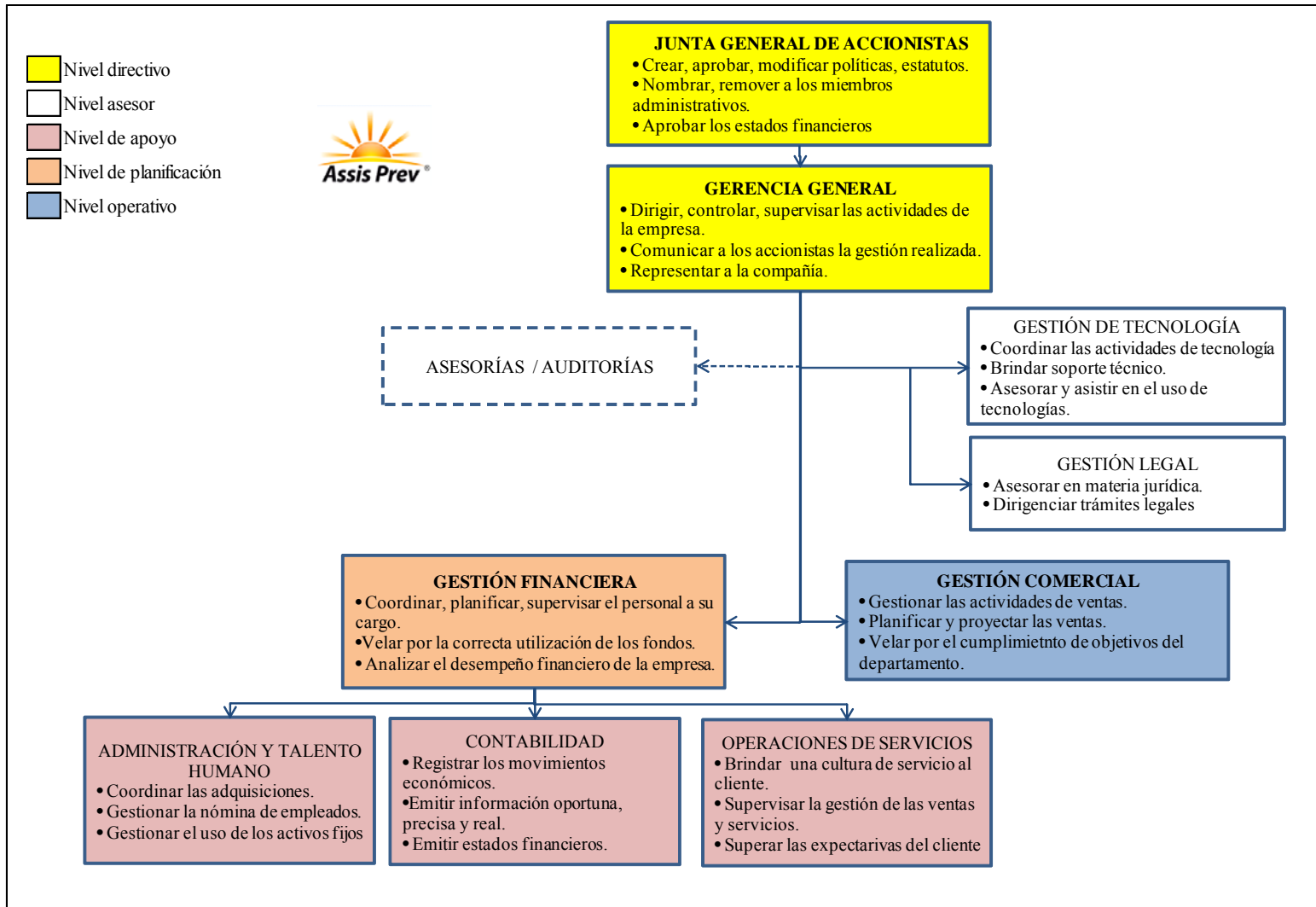
Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

4.1.2.2 Mapa de procesos



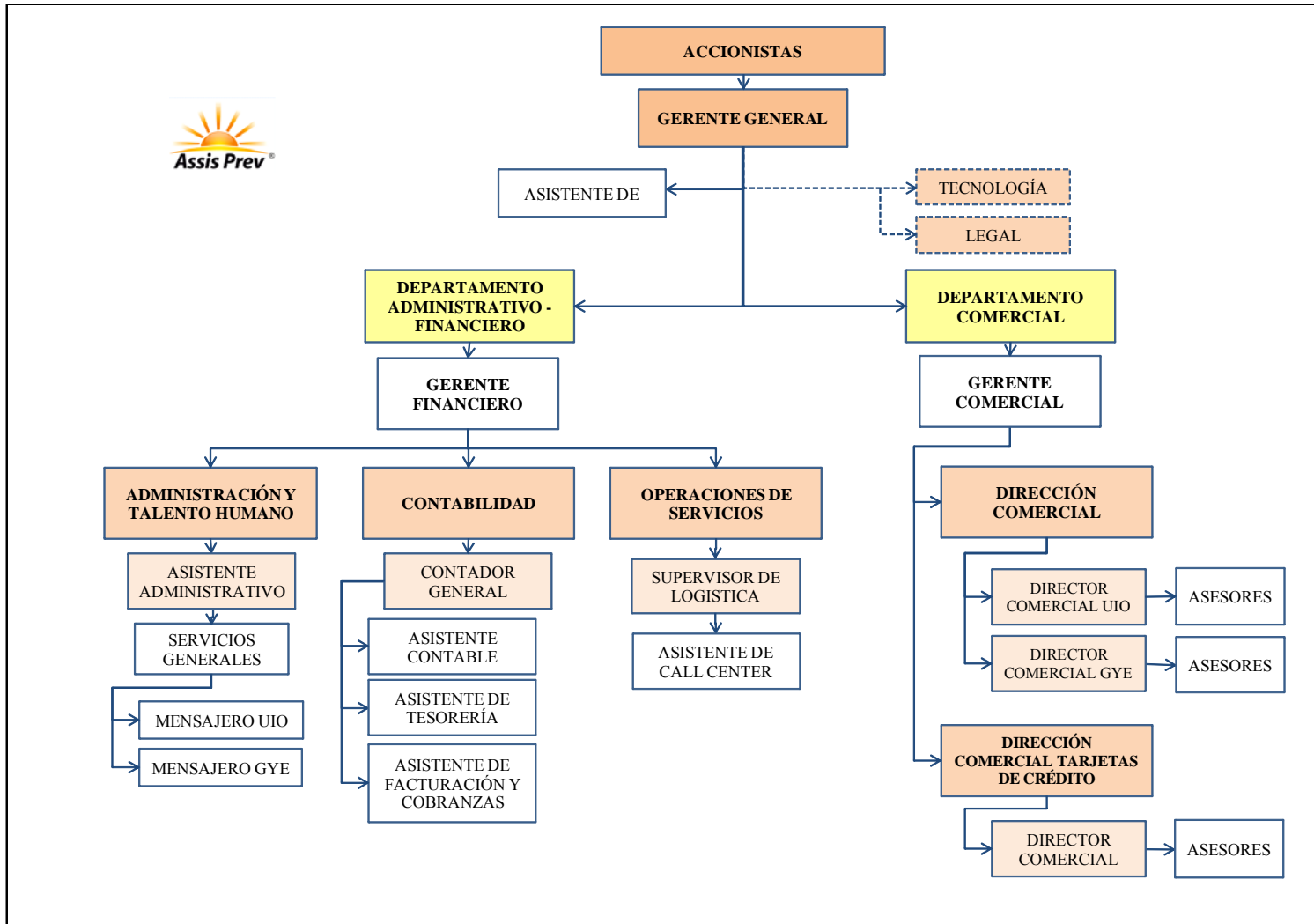
Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

4.1.2.3 Organigrama funcional



Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

4.1.2.4 Organigrama estructural



Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

4.2 Direccionamiento estratégico estructura funcional

4.2.1 Nivel Directivo

4.2.1.1 Junta General de Accionistas

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Sin requisito
Localización:	Directorio de la compañía
Nro. de empleados:	Indefinido
Área:	Directiva
Supervisa:	A sí mismo
Relación de coordinación:	Integrantes del directorio

b. Descripción general del puesto.

Diseñar, coordinar y definir estatutos, políticas y procesos que ayuden a gestionar la administración y control de la compañía, así como también el aceptar o rechazar programas, proyectos estratégicos y financieros, cumpliendo su propósito de entes fiscalizadores.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Nombrar, remover y designar a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto.
- Crear, modificar y aprobar estatutos, políticas y procesos que vinculen el logro de objetivos.
- Conocer los resultados de estados financieros, informes presentados por administradores o directores acerca de los movimientos y resoluciones ejecutadas en un período determinado a fin de aprobar la información presentada.
- Modificar total o parcialmente el estatuto social.
- Resolver la aplicación de beneficios sociales.
- Aumentar o reducir el capital social, mediante la emisión de obligaciones.
- Seleccionar y autorizar auditorías especiales de acuerdo a las necesidades internas o externas en búsqueda de resultados reales para la toma de decisiones.

- Acordar cambios que se puedan dar en la organización como transformación, fusión, escisión, reorganización y disolución de la sociedad con lineamientos en las bases legales vigentes.

4.2.1.2 Gerente General

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Gerente General
Localización:	Administrativo
Nro. de empleados:	1
Área:	Administrativa
Supervisa:	Nivel asesor, apoyo, planificación y operativo
Relación de coordinación:	Directorio, Nivel asesor y Gerentes de área.

b. Descripción general del puesto.

Diseñar, coordinar, definir y elaborar decisiones en la planificación estratégica organizacional, así como consolidar, controlar y monitorear los planes, programas y proyectos que son clave para la marcha institucional.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Dirigir, controlar, supervisar y dictar normas necesarias para el logro eficiente de actividades, dando cumplimiento a las políticas adoptadas por la Junta General.
- Presentar a la Junta General planes administrativos, programas de ventas, informes de gestión y presupuestos generales en función al objetivo de la compañía.
- Dar seguimiento a la gestión de ventas, control administrativo y operativo.
- Representar a la compañía ante sucesos legales.
- Velar y garantizar el cumplimiento de obligaciones ante entidades de control.
- Celebrar y finiquitar contratos con proveedores, clientes y empleados.
- Aprobar comisiones e incentivos por cumplimiento de metas y objetivos.

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Ing. Comercial o Finanzas con Gestión empresarial, MBA, PHD o afines.
Experiencia:	Mínimo 5 años en puestos similares.
Edad:	30 – 38
Conocimientos adicionales:	Paquetes de office 100% y dominio de Inglés 100%

e. Departamento/persona a quien reporta.

Junta General de Accionistas

4.2.2 Departamentos Asesores

4.2.2.1 Asesoría Tecnológica

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Asesor de tecnología
Localización:	Externo
Nro. de empleados:	No definido
Área:	Servicio tercerizado
Supervisa:	Uso de información de los sistemas informáticos.
Relación de coordinación:	Todas las áreas.

b. Descripción general del puesto.

Administrar el hardware, software, datos y comunicaciones del sistema informático como el soporte técnico en todas las áreas de la empresa, garantizando la disponibilidad, integridad y confiabilidad de la información.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Organizar y coordinar las actividades relacionadas con la tecnología de la información que maneja el sistema de producción de servicios.
- Brindar soporte técnico en todas las áreas que maneja la empresa.
- Asesorar y gestionar la implementación de tecnologías innovadoras para el mejoramiento de los procesos vigentes.
- Brindar mantenimiento oportuno a los equipos e instalaciones de la empresa.

- Asesorar la adquisición de bienes y servicios tecnológicos.
- Ejecutar auditorías mensuales de toda la información ingresada al sistema y minimizar el nivel de errores.

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Ing. en Sistemas y Comunicaciones o afines.
Experiencia:	Mínimo 5 años en puestos similares.
Edad:	29 en adelante.
Conocimientos:	Programación, redes, soporte tecnológico.

e. Departamento/persona a quien reporta.

Gerencia General y Gerente Financiero

4.2.2.2 Asesoría Legal

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Asesor legal
Localización:	Externo
Nro. de empleados:	No definido
Área:	Servicio tercerizado
Supervisa:	Trámites legales y jurídicos
Relación de coordinación:	Gerencia general y financiera

b. Descripción general del puesto.

Asesorar en materia legal y jurídica en los aspectos orientados a garantizar el cumplimiento y seguridad de las obligaciones de la empresa.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Asesorar a los niveles directivos en materia jurídica para la correcta aplicación de normas legales en actos que la empresa está obligada a ejecutar.
- Diligenciar trámites legales que requiera la empresa.

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Abogado en Jurisprudencia o afines
Experiencia:	Mínimo 5 años en puestos similares.
Edad:	30 en adelante

Conocimientos adicionales: Derecho societario y laboral

e. Departamento/persona a quien reporta.

Gerencia General y Gerente Financiero

4.2.3 Niveles de Apoyo y Planificación

4.2.3.1 Asistente de Gerencia

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Asistente de gerencia
Localización:	Administrativo
Nro. de empleados:	1
Área:	Administrativo – Financiero
Supervisa:	Trámites de orden general de la gerencia general
Relación de coordinación:	Gerencia general y Asistente administrativo

b. Descripción general del puesto.

Brindar soporte a la gestión propia de la Gerencia mediante una correcta coordinación, seguimiento efectivo, análisis de información obtenida y el envío de reportes que involucran la toma de decisiones empresariales.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Recibir, tramitar y archivar la correspondencia tanto interna como externa.
- Proporcionar información y diligenciar trámites a su cargo.
- Tipiar memorandos, requerimientos, oficios y otros documentos similares.
- Coordinar y controlar la agenda y actividades de la gerencia general.
- Ejecutar tareas encomendadas por la Gerencia general tendientes a las actividades de la empresa.
- Entregar cheques y retenciones a proveedores, documentación que será entregada por el asistente contable y de tesorería.
- Receptar facturas de proveedores.

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Cursando 4to semestre de universidad en Administración de empresas o Marketing.
Experiencia:	Mínimo 1 año en puestos similares.
Edad:	20- 28 años
Conocimientos adicionales:	Paquetes de office 70% y dominio de Inglés 60%

e. Departamento/persona a quien reporta.

Gerencia General y Asistente administrativo

4.2.3.2 Gerente Financiero

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Gerente Financiero
Localización:	Administrativo
Nro. de empleados:	1
Área:	Administrativo – Financiero
Supervisa:	Área administrativa, financiera y operaciones
Relación de coordinación:	Gerencia general y Gerencia comercial

b. Descripción general del puesto.

Velar por el manejo y cumplimiento de todos los procesos administrativos, financieros y operativos que mantiene la empresa, así como la optimización y valor agregado de las funciones involucradas.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Coordinar, planificar y supervisar al área administrativa, financiera y operativa.
- Solicitar reportes de información a las áreas administrativa, financiera, operaciones, contable y comercial.
- Evaluar los presupuestos mensuales y anuales entregados por tesorería.
- Analizar y evaluar los reportes contables para asesorar a la gerencia en la toma de decisiones.
- Evaluar flujos de caja mensuales, respecto a ingresos y egresos de la empresa.

- Evaluar indicadores de gestión, productividad y financieros respecto a los objetivos.
- Revisar y aprobar el Estado de Situación Económica, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y Notas a los Estados Financieros, entregados por el contador de forma mensual.
- Aprobar desembolsos de dinero tanto a proveedores, empleados y clientes (cumplimiento de siniestros).
- Velar por la correcta utilización de los derechos y obligaciones que tenga la empresa.
- Supervisar y controlar los ingresos, costos y gastos efectuados en base a los presupuestos establecidos.
- Autorizar las adquisiciones que la empresa requiera previa evaluación y cotizaciones.
- Coordinar la contratación de seguros.
- Elaborar reportes de comisiones e incentivos de las áreas a su cargo.

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Ing. en Contabilidad y Auditoría, Finanzas, Comercial, especialización en Gestión Financiera MBA.
Experiencia:	Mínimo 5 años en puestos similares.
Edad:	30- 40.
Conocimientos adicionales:	Gestión en Liderazgo, Inglés 100%.

e. Departamento/persona a quien reporta.

Gerencia General y Asistente administrativo

4.2.3.3 Asistente Administrativo

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Asistente Administrativo
Localización:	Administrativo

Nro. de empleados:	1
Área:	Administrativo – Financiero
Supervisa:	Servicios Generales y Mensajería.
Relación de coordinación:	Departamento administrativo, financiero y comercial.

b. Descripción general del puesto.

Mantener una buena planificación, organización, control y comunicación de las actividades relacionadas a la gestión de la empresa, así como también el brindar soporte necesario a todas las áreas que lo requieran, junto con desarrollar actividades de recursos humanos y participar de la selección y evaluación de personal.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Asistir oportunamente al gerente financiero.
- Evaluar y cotizar proveedores.
- Receptar los requerimientos de suministros y recursos necesarios para el cumplimiento de labores.
- Coordinar las adquisiciones de la empresa así como también la aprobación de órdenes de compra con el gerente financiero.
- Controlar el manejo y utilización de los activos de propiedad de la empresa.
- Custodiar el manejo de la caja chica y operativa de los departamentos de Quito y Guayaquil.
- Administrar y gestionar el proceso operativo de nómina y recursos humanos, así como requerimientos realizados por entidades de control.
- Planificar la nómina de empleados y emitir reportes a la gerencia financiera
- Coordinar las operaciones de mensajería.

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Egresado en Administración de Empresas, Psicología industrial o afines
Experiencia:	Mínimo 3 años en puestos similares
Edad:	26- 33 años

Conocimientos adicionales: Paquetes de office 80%, redacción comercial y orientación al cliente

e. Departamento/persona a quien reporta.

Gerencia Financiero

4.2.3.4 Mensajería

a. Información general del puesto.

Título del puesto: Mensajero
Localización: Administrativo UIO y GYE.
Nro. de empleados: 2
Área: Administrativo – Financiero
Supervisa: No aplica
Relación de coordinación: Asistente Administrativo

b. Descripción general del puesto.

Brindar apoyo logístico, salvaguardar información de trámites realizados, manteniendo la ética en cada proceso.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Brindar apoyo a las diferentes áreas.
- Diligenciar trámites de todas áreas de la empresa.
- Gestionar cobros personalizados a clientes que lo requieran.
- Archivar documentación.
- Ejecutar tareas encomendadas por el asistente administrativo tendientes a las actividades de la empresa.

d. Perfil profesional.

Educación formal: Bachiller
Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares
Edad: 19- 27 años
Conocimientos adicionales: Paquetes de office 50% y conocer la sectorización geográfica de la ciudad a la que aplica el cargo

e. Departamento/persona a quien reporta.

Asistente Administrativo

4.2.3.5 Contador General

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Asistente Administrativo
Localización:	Contabilidad
Nro. de empleados:	1
Área:	Administrativo – Financiero
Supervisa:	Asistente Contable, Asistente de Tesorería y Asistente de Facturación.
Relación de coordinación:	Gerente financiero, Asistente administrativo y Gerente general.

b. Descripción general del puesto.

Proporcionar información financiera- contable oportuna, verídica, confiable, real, del resultado de operaciones de la empresa, que permitan al nivel directivo la planeación y toma de decisiones oportunas a un período determinado, así como asistir a la Gerencia Financiera en la toma de decisiones.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Controlar y programar las actividades desarrolladas por los asistentes a su cargo.
- Supervisar, controlar y tomar decisiones sobre el manejo adecuado de las operaciones y registros contables, así como su depuración.
- Cumplir y aplicar normas tributarias, societarias y legales vigentes a cada ejercicio económico.
- Elaborar el Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio, Notas a los Estados Financieros de manera oportuna, eficiente y verídica de acuerdo a requerimientos internos como externos.

- Cumplir con las obligaciones legales, tributarias establecidas por los Municipios, SRI, Superintendencia de Compañías, y otros organismos del Estado.
- Revisar y conciliar los registros de nómina en cuanto a aportaciones, provisiones, proyecciones de gastos personales, ingresos y descuentos por impuestos en relación de dependencia.
- Entregar reportes financieros con la firma de responsabilidad.
- Apoyar a la elaboración de los presupuestos generales.
- Elaborar reportes requeridos por la gerencia financiera.
- Coordinar el trabajo de auditoría interna o externa y de comisario

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Contabilidad y Auditoría (CPA)
Experiencia:	Mínimo 5 años en cargos similares
Edad:	28-35 años
Conocimientos adicionales:	Legislación tributaria, contable, laboral, conocimientos de NIIFs y sistemas contables

e. Departamento/persona a quien reporta.

Gerente Financiero

4.2.3.6 Asistente Contable

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Asistente Contable
Localización:	Contabilidad
Nro. de empleados:	1
Área:	Administrativo – Financiero
Supervisa:	No aplica
Relación de coordinación:	Contador General, Asistente de tesorería, facturación y de administración

b. Descripción general del puesto.

Gestionar el ingreso de las transacciones contables de la compañía, con el propósito de mantener actualizados los registros lineados al uso de los requerimientos del contador para generar los estados financieros.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Revisar la documentación recibida que cumpla con requerimiento legales externos e internos y se destinen al registro contable.
- Registrar cronológicamente la información contable.
- Contabilizar roles de pagos, así como los beneficios sociales.
- Emitir e imprimir retenciones de proveedores.
- Contabilizar depreciaciones, amortizaciones y provisiones.
- Elaborar reportes de análisis de cuentas.
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Elaborar anexos (ATS, RDEP) y los solicitados por el contador

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Cursando sexto semestre en Contabilidad y Auditoría (CPA), Ingeniería Comercial o afines
Experiencia:	Mínimo 1 año en cargos similares.
Edad:	21-30 años
Conocimientos adicionales:	Paquetes de office 80% y sistemas contables

e. Departamento/persona a quien reporta.

Contador General

4.2.3.7 Asistente de Tesorería y Seguros

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Asistente de Tesorería y Seguros
Localización:	Contabilidad
Nro. de empleados:	1
Área:	Administrativo – Financiero
Supervisa:	No aplica

Relación de coordinación: Contador general, asistente contable, facturación y administrativo

b. Descripción general del puesto.

Velar por el correcto uso y manejo de los fondos de efectivo y equivalentes, desempeñando funciones de responsabilidad por los movimientos efectuados.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Custodiar el fondo de caja chica y operativa.
- Conciliar listados de asegurados en base a valores recaudados y las primas canceladas a las aseguradoras para mantener cobertura de los mismos.
- Entregar y conciliar anticipos por gastos de viajes de los empleados de la empresa.
- Coordinar oportunamente pagos de obligaciones con proveedores, laborales, fiscales y de otra índole proveniente de la actividad empresarial.
- Efectuar desembolsos de dinero previa autorización del gerente financiero.
- Elaborar los presupuestos anuales, así como también la revisión de las proyecciones mensuales de gastos e ingresos.
- Emitir estados comparativos entre gastos y presupuestos.
- Elaborar flujos de caja mensuales.
- Programar los flujos de efectivo a utilizarse en las operaciones diarias de la empresa.
- Mantener un control adecuado de los comprobantes de egreso y chequeras.
- Comunicar situaciones de hallazgos al contador general.

d. Perfil profesional.

Educación formal: Cursando séptimo semestre en Contabilidad y Auditoría (CPA), Ingeniería Comercial o afines

Experiencia: Mínimo 1 año en cargos similares

Edad: 21-30 años

Conocimientos adicionales: Paquetes de office 70% y sistemas contables

e. Departamento/persona a quien reporta.

Contador General

4.2.3.8 Asistente de Facturación y Cobranzas

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Asistente de Facturación y Cobranzas
Localización:	Contabilidad
Nro. de empleados:	1
Área:	Administrativo – Financiero
Supervisa:	No aplica
Relación de coordinación:	Contador general, asistente contable, tesorería y administrativo

b. Descripción general del puesto.

Gestionar las tareas dirigidas a la emisión de facturas, notas de débito o crédito y mantener la cartera controlada, conciliando de manera eficiente los saldos de clientes.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Controlar y supervisar los ingresos de pólizas realizados por los asesores comerciales, así como también tramitar las inclusiones y exclusiones de las pólizas de los clientes.
- Emitir facturas en función de los contratos.
- Tramitar la entrega de facturas a los clientes.
- Gestionar los cobros de los distintos medios por los cuales trabaja la empresa.
- Conciliar la cartera de clientes.
- Contabilizar las ventas, notas de crédito, cobranzas, en el sistema contable.
- Dar seguimiento a cobros de clientes y proveedores (aseguradoras), con el apoyo del asistente de tesorería.

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Cursando séptimo semestre en Contabilidad y Auditoría (CPA), Ingeniería Comercial o afines
Experiencia:	Mínimo 1 año en cargos similares
Edad:	21-30 años
Conocimientos adicionales:	Paquetes de office 70% y sistemas contables

e. Departamento/persona a quien reporta.

Contador General

4.2.3.9 Supervisor de Logística

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Supervisor de logística de servicios
Localización:	Operaciones de servicios
Nro. de empleados:	1
Área:	Administrativo – Financiero
Supervisa:	Asistente de Call - Center
Relación de coordinación:	Gerente financiero y Gerente general

b. Descripción general del puesto.

Brindar una cultura de servicio, encaminada al asesoramiento exequial y satisfacción del cliente o familiares en el momento que éstos lo requieran, así como mantener un control del servicio de call center.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Tener la predisposición de atención al cliente.
- Gestionar proveedores que brinden alternativas diversas para cubrir requerimientos de los asegurados.
- Comunicar y asesorar al cliente oportunamente sobre alternativas a las que pueden acceder en función de los contratos establecidos.
- Coordinar la entrega del servicio y el costo que implica.
- Revisar el cumplimiento de costos fijados en los contratos y presupuestos.
- Solicitar las facturas por los servicios entregados a los clientes.
- Dar seguimiento y solución de solicitudes y reclamos de clientes mediante el servicio de call center.

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Egresado en ingeniería Comercial, Marketing o afines.
Experiencia:	Mínimo 3 años en cargos similares

Edad: 25-33 años
Conocimientos adicionales: Paquete de office 70% y servicio al cliente

e. Departamento/persona a quien reporta.

Gerente Financiero y Gerente General

4.2.3.10 Asistente de Call – Center

a. Información general del puesto.

Título del puesto: Asistente de call center
Localización: Operaciones de servicios
Nro. de empleados: 1
Área: Administrativo – Financiero
Supervisa: No aplica
Relación de coordinación: Asistente de logística

b. Descripción general del puesto.

Dar seguimiento, asesoramiento y soporte telefónico al cliente, para conocer y evaluar el servicio prestado y la satisfacción del mismo.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Verificar datos e información entregada de clientes nuevos, para el proceso de bienvenida mediante una campaña telefónica.
- Receptar quejas, sugerencias y solicitudes de clientes para brindar solución oportuna de los requerimientos.
- Brindar soporte al área de facturación.
- Verificar contratos efectivos mediante llamadas telefónicas que ingresan del área comercial con el objetivo de corroborar la información y satisfacción del cliente, de costos y asesoramiento recibido.
- Efectuar campañas de actualización de datos, beneficios adicionales, productos y servicios nuevos, referidos e inclusiones de beneficiarios.
- Recuperar contratos rezagados.

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Cursando estudios superiores en ingeniería Comercial, Marketing o afines
Experiencia:	Mínimo 1 año en cargos similares
Edad:	21-30
Conocimientos adicionales:	Paquete de office 50% y atención al cliente

e. Departamento/persona a quien reporta.

Asistente de logística

4.2.4 Nivel Operativo

4.2.4.1 Gerente Comercial

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Gerente Comercial
Localización:	Departamento Comercial
Nro. de empleados:	1
Área:	Comercial
Supervisa:	Direcciones comerciales
Relación de coordinación:	Gerente general y financiero

b. Descripción general del puesto.

Planificar, implementar, controlar la gestión comercial de la empresa buscando rentabilidad y oportunidades en el mercado mediante el cumplimiento de los presupuestos de ventas.

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Coordinar las actividades de los diferentes grupos de trabajo lineados al cumplimiento de objetivos.
- Planificar los presupuestos anuales de ventas (oferta y demanda).
- Empezar estrategias para captar clientes y ampliar el negocio.
- Tomar acciones necesarias en situaciones adversas a los objetivos.
- Velar por la integridad, compañerismo, liderazgo del personal a cargo.

- Participar del reclutamiento de personal del área comercial.
- Elaborar reportes de comisiones e incentivos de su grupo de trabajo.
- Aprobar gastos procedentes del área a su cargo

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Ing. Comercial, Marketing, Finanzas o carreras afines
Experiencia:	Mínimo 5 años en cargos similares
Edad:	30-35 años
Conocimientos adicionales:	Gestión en Liderazgo, Inglés 100% y paquetes de office.

e. Departamento/persona a quien reporta.

Gerente General

4.2.4.2 Directores de Ventas

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Director Comercial
Localización:	Departamento Comercial
Nro. de empleados:	4
Área:	Comercial
Supervisa:	Asesores comerciales
Relación de coordinación:	Gerente comercial

b. Descripción general del puesto.

Brindar soporte a la gestión comercial para el cumplimiento de objetivos grupales por cada segmento de mercado

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Coordinar y controlar las actividades del grupo de trabajo a cargo.
- Establecer puntos referenciales de ventas, enfocados en la producción de servicios.

- Liderar el equipo de trabajo al cumplimiento de objetivos, programando capacitaciones continuas y oportunas.
- Planificar rutas de trabajo de cada asesor.
- Brindar seguimiento y acompañamiento a su grupo de trabajo.
- Participar del reclutamiento de personal para grupo a cargo.
- Elaborar informes que requiera la gerencia comercial.
- Hacer cumplir las políticas de entrega de información y reportes de gastos

d. Perfil profesional.

Educación formal:	Cursando últimos semestres en Ing. Comercial, Marketing, Finanzas o carreras afines
Experiencia:	Mínimo 3 años en cargos similares
Edad:	25-30
Conocimientos adicionales:	Paquetes de office 60% y técnicas de ventas

e. Departamento/persona a quien reporta.

Gerente Comercial

4.2.4.3 Asesores comerciales

a. Información general del puesto.

Título del puesto:	Asesor Comercial
Localización:	Departamento Comercial
Nro. de empleados:	No definido
Área:	Comercial
Supervisa:	No aplica
Relación de coordinación:	Director comercial

b. Descripción general del puesto.

Buscar y coordinar citas con clientes potenciales con el objetivo de brindar asesoramiento del servicio ofertado para procesar cierres efectivos

c. Descripción de funciones específicas del puesto.

- Captar clientes y generar cierres de ventas.
- Realizar telemercadeos continuos para planificar rutas de trabajo
- Asesorar al cliente con información real de los planes y beneficios brindados por la compañía que consten en los contratos.
- Cumplir los objetivos de ventas propuestas.
- Entregar información y reportes solicitados por las distintas áreas.
- Ingresar las pólizas de clientes por cada convenio que maneja la empresa.










d. Perfil profesional.

Educación formal:	Cursando primeros semestres en Ing. Comercial, Marketing, Finanzas o carreras afines
Experiencia:	Mínimo 1 años en cargos similares
Edad:	21-30
Conocimientos adicionales:	Paquetes de office 60% y técnicas de ventas

e. Departamento/persona a quien reporta.

Director comercial

4.3 Diseño de procedimientos administrativos, financieros – contables

Nomenclatura	
Inicio / Fin	
Proceso	
Proceso manual	
Decisión	
Uso de datos	
Documento	
Lineas de direccionamiento	
Archivo	
Multidocumento	

4.3.1 Procedimientos Administrativos

4.3.1.1 Admisión y contratación de personal.

Flujograma del procedimiento:

Nro	Procedimiento	Gerente general	Asistente administrativo	Aspirante
1	Inicio			
2	Recibir la orden de requerimiento de personal enviado por los responsables de cada área.			
3	Analizar el requerimiento.			
4	Aprobar o negar el requerimiento una vez analizada la factibilidad.			
5	Buscar los perfiles de requerimiento			
6	Tramitar la contratación de personal oportunamente			
7	Coordinar las entrevistas con el responsable del requerimiento de acuerdo al perfil requerido.			
8	Receptar la información de los mejores opcionados, luego de una preselección realizada por el responsable del requerimiento			
9	Tramitar una entrevista final de los aspirantes con la gerencia general y el responsable del requerimiento.			
10	Receptar los resultados de la preselección			
11	Seleccionar junto con el responsable del requerimiento, un aspirante que reúna las características para el puesto.			
12	Entregar al aspirante documentos que la empresa requiere para formalizar su ingreso.			
13	Receptar la información para reunir los requisitos			
14	Entregar la documentación requerida en el plazo otorgado.			
15	Recibir la información del aspirante			
16	Fin			

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

Políticas de procedimientos:

a. Asistente administrativo

- La contratación de personal se gestionará en 8 días laborables para presentar posibles candidatos que cumplan los perfiles solicitados, luego de ser aprobada por la gerencia general.
- Cumplido el proceso de selección, se procederá con la entrega de la carta de compromiso (ver anexo 1), que debe ser solicitada al aspirante con la firma respectiva, en un período no mayor a 24 horas luego de haber aceptado la vacante disponible.
- Es responsable de mantener fichas por cada empleado en los que consten: carta de compromiso de aceptación del trabajo, hoja de detalle del empleado, aviso de entrada al IESS (tramite durante los primeros quince días de trabajo), copia del contrato de trabajo legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales e información correspondiente a memorandos, multas, permisos, atrasos, vacaciones, ascensos, evaluaciones de desempeño, etc.
- Todo contrato celebrado entre el empleador y el empleado, deberá contener una cláusula de tiempo de prueba no mayor a noventa días, luego del cual vencido éste plazo se entenderá la continuidad para completar el año. Durante el tiempo de prueba cualquiera de las partes puede dar por terminado libre y voluntariamente la relación laboral, regido según el Art. 15 del Código del Trabajo.
- Tendrá como responsabilidad custodiar el archivo del personal y mantener actualizadas las fichas en referencia a cambios y modificaciones de la información registrada al momento del ingreso tales como:
 - Matrimonio o divorcio.
 - Nacimiento o deceso de hijos o conyugue, etc.

b. Gerente general

- El requerimiento de personal debe ser evaluado en función de las actividades planteadas por el responsable del departamento solicitante, es decir, en cada

requerimiento de personal se debe realizar un análisis de funciones y cargos establecidos, dando cumplimiento en un período no mayor a 5 días.

- Analizar el requerimiento de personal en función al presupuesto establecido para el departamento y las funciones que desempeña cada colaborador.
- La selección de personal se la realizará en función de los requerimientos que el departamento solicitante disponga, luego de que se conozca a plenitud los resultados de las pruebas asignadas al aspirante.

c. Aspirante

- Deberá participar y regirse a entrevistas, evaluaciones de índoles psicológicas y de conocimiento, establecidas por la empresa para cada área.
- Al cumplir con el perfil requerido procederá a la aceptación de condiciones laborales mediante una carta de compromiso que será entregada por el asistente administrativo.
- Entregar en el transcurso de los cuatro primeros días de labores la siguiente documentación al asistente administrativo:
 - Hoja de vida.
 - Copia a color de la cédula de ciudadanía, identidad o pasaporte.
 - Copia de la papeleta de votación.
 - Tres fotos tamaño carnet.
 - Certificado de afiliación al IESS o no afiliación al IESS.
 - Certificado de estudios o título académico.
 - Partida de matrimonio o unión libre notariada.
 - Copia a color de cédula o pasaporte de conyugue o hijos.
 - Certificado laboral de último empleador.
 - Dos referencias personales que sean indistintas de familiares.

4.3.1.2 Gestión de nómina

Flujograma del procedimiento

Nro	Procedimiento	Asistente Administrativo	Gerente Financiero	Asistente de Tesorería
1	Inicio			
2	Generar una ficha electrónica por cada empleado en el sistema de nómina o contable.			
3	Revisar en la página del IESS novedades correspondientes a cada empleado.			
4	Elaborar los roles de pago considerando novedades de índole general.			
5	Revisar la nómina.			
6	Aprobar los roles de pagos.			
7	Ingresar la información al sistema contable de la nómina mensual.			
8	Revisar y confirmar los valores a pagar			
9	Elaborar una orden de pago de la nómina de empleados.			
10	Revisar las ordenes de pago.			
11	Aprobar la orden de pago de nómina			
12	Confirmar mediante correo electrónico al personal sobre las transferencias realizadas.			
13	Entregar los roles de pago al personal de la empresa y su posterior archivo.			
14	Fin			

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

Políticas de procedimientos:

a. Asistente administrativo

- Es el responsable de registrar novedades de manera oportuna en la página del IESS, como son: entradas, salidas de personal, variación de sueldos, comisiones u otros.
- Emitirá los reportes previos de nómina en la elaboración de roles de pago hasta el 28 de cada mes, revisando novedades para cada empleado y proceder con la aprobación respectiva.
- Proceder con el ingreso de la variación de sueldos en la página del IESS de preferencia del 1 al 6 del mes siguiente, para que estas novedades puedan generarse como planillas de ajustes y tener un control sobre valores adicionales en la nómina.
- Entregar los roles de pago hasta el 6 del mes siguiente, enviando en sobre cerrado a los jefes de cada departamento para su posterior devolución del duplicado como constancia y aceptación de la transferencia recibida a cada colaborador.
- Solicitar a los empleados la proyección de gastos personales y proceder a emitir las respectivas retenciones para aquellos que superen la fracción básica desgravada.
- Las planillas de aportes, préstamos y fondos de reserva deben ser generadas hasta el día 13 y deben ser enviados al asistente de tesorería para su pago hasta el 15 de cada mes.

b. Gerente Financiero

- Las comisiones por la gestión comercial deben ser reconocidos en la nómina en función de la cartera cobrada y efectivizada en la cuenta corriente de la empresa, análisis que debe ser preparado (ver anexo 2) por el responsable de facturación y comunicado al asistente administrativo.
- Bonos de eficiencia y horas extras deben ser reconocidos en función a presupuestos de nómina.













- Mantener flujos de liquidez en la cuenta de la empresa, para dar prioridad a los pagos de nómina de fin de mes y no tener retrasos e inconformidades en el personal.

c. Asistente de Tesorería.

- Gestionar el pago oportuno cada fin de mes de los valores correspondientes a la nómina, así como también el pago de planillas de aportes al IESS antes del 15 del mes siguiente.

4.3.1.3 Adquisiciones compras locales

Flujograma del procedimiento

Nro	Procedimiento	Asistente Administrativo	Gerente Financiero
1	Inicio		
2	Recibir la orden de requerimiento de productos o servicios de los departamentos.		
3	Tramitar los pedidos de adquisiciones con la gerencia.		
4	Revisar que las adquisiciones se ajusten a los presupuestos anuales		
5	Aprobar las adquisiciones.		
6	Solicitar cotizaciones a los proveedores.		
7	Evaluar las condiciones de compra, recepción y pago.		
8	Revisar y evaluar las cotizaciones.		
9	Seleccionar y aprobar la mejor opción de compra.		
10	Solicitar al proveedor las facturas del pedido realizado.		
11	Coordinar la entrega de documentos con el asistente contable.		
12	Fin		

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

Políticas de procedimientos:

a. Asistente Administrativo

- En la compra de suministros de oficina, aseo, cafetería, solicitar hasta el 10 de cada mes a los responsables de cada área lo que estimen utilizar.
- En compras generales distintas a las del párrafo anterior, dispondrá de un día para gestionar la autorización de la orden de compra (ver anexo 3) y de 5 días en cotizar proveedores y definir las condiciones necesarias establecidas en el párrafo siguiente.
- Evaluar a los proveedores (ver anexo 4) definiendo calidad del producto, costos, tiempo de entrega, etc. A la vez deberá negociar un período de pago de 30 días como mínimo, luego de recibida la factura, el bien o servicio.
- Cotizar con mínimo tres proveedores para cada orden de compra.
- Cuando se trate de proveedores por servicios exequiales, las facturas deberán ser entregadas por el asistente de logística al asistente administrativo, para que proceda con la aprobación del gerente financiero y continúe el proceso.
- Las facturas deben cumplir con el pedido realizado y contener los requisitos de llenado establecidos por el SRI.
- Las facturas que están aprobadas por la gerencia financiera deben ser entregadas los días lunes al asistente contable, junto con un detalle para constancia de lo entregado.
- La recepción de facturas se la realizará del 1 al 24 de cada mes, para aquellas que lleguen con fechas posteriores al 24 deberán ser registradas por el proveedor con la fecha del próximo mes.

b. Gerente Financiero

- En compras que involucren desembolsos de dinero superiores a los USB \$1,000.00, el proceso deberá ser aprobado en conjunto entre el gerente general y el gerente financiero.
- En facturas relacionadas con la prestación de servicios exequiales, el supervisor de logística deberá anexar un detalle de la calificación del servicio (ver anexo 5)

entregado para evaluar la satisfacción del mismo y proceder con el pago al proveedor.

- En adquisiciones mayores a USB \$100.00, debe exigir por lo menos 3 cotizaciones para cada compra, junto con un detalle que contenga una evaluación de calidad, precio y condiciones de pago.
- Solicitar trimestralmente evaluaciones de proveedores significativos realizadas por el asistente administrativo, mientras que para la prestación de servicios exequiales, el supervisor operativo lo debe presentar mensualmente.

4.3.1.4 Call – Center (servicio al cliente)

Flujograma del procedimiento

Nro	Procedimiento	Asistente de call – center	Supervisor de logística
1	Inicio		
2	Receptar llamadas y atender los pedidos del cliente.		
3	Evaluar la necesidad del cliente para brindar el soporte necesario.		
4	Detallar el requerimiento del cliente en el sistema de operaciones.		
5	Tramitar el requerimiento del cliente según el pedido realizado		
6	Comunicar al cliente la respuesta del requerimiento.		
7	Emitir reportes consolidados dirigidos al supervisor de logística, sobre las llamadas recibidas y procesadas.		
8	Evaluar el reporte y verifique el seguimiento que se dio al trámite del cliente		
9	Tomar medidas correctivas para procesos que no se han logrado cumplir.		
10	Fin		

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

Políticas de procedimientos:

a. Asistente de call – center

- Toda llamada que ingrese al departamento de call – center, debe ser grabada y monitoreada, con el fin de argumentar los requerimientos, proceso que debe ser comunicado y aprobado por el cliente al iniciar la llamada.
- Los requerimientos del cliente deben ser clasificados según un detalle general (ver anexo 6) del sistema de operaciones, en el que se indiquen anulaciones, quejas por asesoramiento, consulta de pagos, requerimientos de información, inclusiones y exclusiones de contratos.
- Toda llamada telefónica realizada por el cliente, debe ser receptado por el asistente de call – center, persona que será responsable de ingresar, procesar el pedido del cliente y comunicar una respuesta oportuna al cliente en un plazo máximo de 48 horas de ingresado el pedido, excepto en los casos siniestros, que será procesado por el supervisor de logística.

b. Supervisor de logística

- Exigir la entrega de un reporte semanal de novedades (ver anexo 7) al asistente de call – center todos los días viernes.
- Para confirmar los reportes recibidos, sobre requerimientos procesados y pendientes, proceder con verificaciones aleatorias con los clientes a fin de cerciorarse el cumplimiento que se está brindando.
- Con el propósito de mantener un servicio al cliente ágil y oportuno, programar reuniones quincenales con el asistente de call – center para evaluar la gestión realizada con el cliente

4.3.1.5 Logística de servicios

Flujograma del procedimiento:

Nro	Procedimiento	Supervisor de logística	Gerente Financiero	Asistente de Call – center
1	Inicio			
2	Receptar la llamada del cliente transmitida del asistente de call – center.			
3	Solicitar información sobre la persona fallecida y titular de la cuenta.			
4	Verificar que los datos proporcionados sean los que están registrados en la empresa y solicitar el certificado INEC.			
5	Comunicar a la gerencia los causales del fallecimiento			
6	Revisar que los causales del fallecimiento cumplan con las condiciones del contrato			
7	Aprobar o negar el servicio al cliente			
8	Comunicar al cliente la negación del servicio.		si no	
9	Comunicar la cobertura al cliente y el servicio al cual tiene derecho.			
10	Seleccionar al proveedor que cumpla las expectativas del cliente y la empresa.			
11	Aprobar el proveedor con el cual se va a trabajar.			
12	Coordinar con el proveedor la entrega del servicio, condiciones y lugar requerido por el cliente.		si no	
13	Comunicar al asistente de call - center para que recepte los comentarios del cliente.			
14	Efectuar una llamada de evaluación del servicio y las condiciones con las cuales se realizó.			
15	Emitir un reporte de la información entregada por el cliente.			
16	Tramitar la recepción de facturas y recibir un reporte del servicio.			
17	Entregar al asistente administrativo la documentación del servicio.			
18	Fin			

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

Políticas de procedimientos:

a. Supervisor de logística

- Con la recepción de la llamada proceder a solicitar los datos del titular de la cuenta y del fallecido, para verificar en el sistema la existencia del contrato, pagos realizados, vigencias y coberturas, trámite que debe ser atendido de manera inmediata con un tiempo no mayor a 40 minutos, continuar el proceso de prestación de servicio una vez determinada la cobertura.
- Para continuar con el servicio, debe exigir la entrega del certificado INEC, a fin de tener constancia física del siniestro e identificar los causales de fallecimiento y cobertura determinados según el contrato.
- Comunicar al cliente alternativas acordes al plan contratado, así como considerar preferencias y valores adicionales que se encuentren fuera de la cobertura que serán asumidos por el cliente.
- Mantener una lista actualizada de proveedores con costos y por ciudades en todo el país, es decir, deberá estar evaluando y buscando proveedores de servicios exequiales constantemente.
- Los pagos correspondientes a la entrega de servicios exequiales se cancelaran los días viernes, siempre y cuando sean recibidos hasta el día miércoles considerando los períodos de otorgación del proveedor como cierre de mes.

b. Gerente Financiero

- En clientes que tengan la permanencia inferior a un año y reporten asistencia por causales de enfermedades preexistentes y suicidios, serán negados, excepto para planes que contengan la continuidad del servicio al provenir de otra empresa.
- El no estar al día en los pagos por los clientes, es un causal para considerar la negación del servicio.
- Tomar medidas correctivas sobre falencias o desviaciones que se desarrollen en el proceso de la prestación del servicio.

c. Asistente de call – center

- Direccionar la llamada al supervisor de logística en caso de siniestros reportados por el cliente luego de haber tomado los datos necesarios e ingresarlos en el sistema de operaciones, para dar el debido seguimiento.
- La llamada de evaluación del servicio debe realizarse luego de 5 días de haber entregado la asistencia y posteriormente tendrá el plazo de un día para pasar la evaluación del proveedor al supervisor de logística.
- Mantener un historial de novedades generales suscitadas en la evaluación del servicio para comunicarlas al supervisor de logística y dar una solución oportuna.

4.3.2 Procedimientos Financieros – Contables

4.3.2.1 Plan de cuentas de la empresa

Nro	Cuenta	Nombre	Naturaleza	Detalle
1	1	Activos	Deudor	
2	11	Activos Corrientes	Deudor	
3	111	Efectivo y Equivalentes	Deudor	
4	11101	Caja	Deudor	Registra la existencia de dinero en efectivo, ya sea en moneda nacional o extranjera.
5	11102	Bancos	Deudor	Registra los depósitos en las cuentas bancarias de la entidad, en moneda nacional o extranjera.
6	112	Activos Financieros	Deudor	
7	11201	Cuentas por cobrar comerciales	Deudor	Registra los derechos de cobro a terceros en función de las ventas.
8	11202	Cuentas por cobrar relacionadas	Deudor	Registra los derechos de cobro a relacionadas en función de las ventas y aquellas que no provienen de operaciones comerciales
9	11203	Otras cuentas por cobrar	Deudor	Registra otras cuentas por cobrar no incluidos en las cuentas anteriores.
10	11204	(-) Provisión de cuentas incobrables	Acreedor	Registra el valor de la provisión para cubrir eventuales pérdidas de créditos.
11	113	Pagados por anticipado	Deudor	
12	11301	Anticipos a proveedores	Deudor	Registra los valores anticipados a proveedores que no han sido devengados al cierre del año.
13	11304	Seguros pagados por anticipado	Deudor	Registra el valor de las primas que no han sido devengados al cierre del año.
14	11305	Otros anticipos entregados	Deudor	Registra el valor anticipado por arriendos,
15	114	Impuestos por recuperar	Deudor	
16	11401	Crédito tributario (IVA)	Deudor	Registra los cargos a favor de la empresa con organismos gubernamentales por el impuesto al valor agregado
17	11402	Crédito tributario (IR)	Deudor	Registra los cargos a favor de la empresa con organismos gubernamentales por el impuesto a la renta

Nro	Cuenta	Nombre	Naturaleza	Detalle
18	11403	Anticipo impuesto a la renta	Deudor	Registra los anticipos de impuesto a la renta pagados del año que se declara
19	12	Activos No Corrientes	Deudor	
20	121	Propiedades y Equipos	Deudor	
21	12101	Propiedades y Equipos	Deudor	Registra los activos de los cuales sea probable obtener beneficios futuros, destinados al uso de la empresa.
22	12104	(-) Depreciación acumulada P y E	Acreeedor	Registra el importe depreciable de un activo a lo largo de su vida útil.
23	12106	(-) Deterioro acumulado P y E	Acreeedor	Registra la disminución de los beneficios económicos futuros esperados.
24	123	Activos Financieros no corrientes	Deudor	
25	12301	Cuentas por cobrar comerciales LP	Deudor	Registra los derechos de cobro a terceros en función de las ventas superiores a un año.
26	12302	Cuentas por cobrar relacionadas LP	Deudor	Registra los derechos de cobro a relacionadas en función de las ventas y aquellas que no provienen de operaciones comerciales, superiores a un año.
27	12303	Otras cuentas por cobrar LP	Deudor	Registra otras cuentas por cobrar, superiores a un año.
28	124	Activos diferidos	Deudor	
29	12401	Impuestos diferidos	Deudor	Activos generados por diferencias temporales entre la base contable y tributaria.
30	2	Pasivos	Acreeedor	
31	21	Pasivos Corrientes	Acreeedor	
32	211	Cuentas y documentos por pagar	Acreeedor	
33	21101	No relacionados	Acreeedor	Registra las obligaciones de pago con terceros de las operaciones comerciales.
34	21102	Relacionados	Acreeedor	Registra las obligaciones de pago con relacionadas de las operaciones comerciales.
35	213	Con instituciones financieras	Acreeedor	
36	21301	Sobregiros bancarios	Acreeedor	Registra los sobregiros contraídos con entidades bancarias.
37	21302	Préstamos bancarios	Acreeedor	Registra las obligaciones con entidades financieras con plazos de vencimiento corrientes.
38	214	Obligaciones	Acreeedor	
39	21401	Con la administración tributaria	Acreeedor	Registra las obligaciones con entidades gubernamentales por impuestos.
40	21402	Con el IESS	Acreeedor	Registra las obligaciones con entidades gubernamentales por la nómina del personal.
41	21403	Con empleados	Acreeedor	Registra las obligaciones de provenientes de nómina.
42	216	Otras cuentas por pagar	Acreeedor	
43	21601	Provisiones	Acreeedor	Registra las estimaciones para cubrir obligaciones presentes, provenientes de sucesos pasados.
44	21602	Anticipos de clientes	Acreeedor	Registra los anticipos de clientes que no han sido facturados.

Nro	Cuenta	Nombre	Naturaleza	Detalle
45	22	Pasivos No Corrientes	Acreeedor	
46	221	Cuentas y documentos por pagar LP	Acreeedor	
47	22101	No relacionados LP	Acreeedor	Registra las obligaciones de pago con terceros de las operaciones comerciales superiores a un año.
48	22102	Relacionados LP	Acreeedor	Registra las obligaciones de pago con relacionadas de las operaciones comerciales superiores a un año.
49	223	Con instituciones financieras LP	Acreeedor	
50	22301	Préstamos bancarios	Acreeedor	Registra las obligaciones con entidades financieras con plazos de vencimiento mayores a un año.
51	224	Provisiones por beneficios a empleados	Acreeedor	
52	22401	Jubilación patronal y Desahucio	Acreeedor	Incluye las obligaciones de provisiones por beneficios a empleados no corrientes.
53	225	Otras cuentas por pagar LP	Acreeedor	
54	22501	Provisiones LP	Acreeedor	Registra las estimaciones para cubrir obligaciones presentes, provenientes de sucesos pasados superiores a un año.
55	22502	Anticipos de clientes LP	Acreeedor	Registra los anticipos de clientes que no han sido facturados superiores a un año.
56	227	Pasivos diferidos	Acreeedor	
57	22701	Ingresos diferidos	Acreeedor	Registra los servicios subsiguientes que van a ser reconocidos durante el período del servicio.
58	22702	Impuestos diferidos	Acreeedor	Pasivos generados por diferencias temporales entre la base contable y tributaria.
59	3	Patrimonio	Acreeedor	
60	31	Capital social	Acreeedor	
61	311	Capital social	Acreeedor	
62	31101	Capital social	Acreeedor	Registra el monto total representado por las acciones.
63	32	Aportes futuras capitalizaciones	Acreeedor	
64	322	Aportes futuras capitalizaciones	Acreeedor	
65	32201	Aportes futuras capitalizaciones	Acreeedor	Registra los importes efectuados por los socios para futuras capitalizaciones.
66	33	Reservas	Acreeedor	
67	331	Reservas	Acreeedor	
68	31101	Reserva legal	Acreeedor	Registra el 5 o 10 por ciento de las utilidades líquidas que reporte la entidad.
69	31102	Reserva facultativa	Acreeedor	Se forman en cumplimiento a estatutos de la compañía.
70	31103	Reserva estatutaria	Acreeedor	Se forman en cumplimiento a estatutos de la compañía.
71	34	Resultados	Acreeedor	
72	341	Resultados	Acreeedor	
73	34101	Resultados acumulados	Acreeedor	Registra las ganancias acumuladas provenientes de ejercicios anteriores
74	34102	Pérdidas acumuladas	Deudor	Registra las pérdidas acumuladas provenientes de ejercicios anteriores
75	34103	Resultado del ejercicio	Acreeedor	Registra la utilidad o pérdida del ejercicio en curso.
76	34104	Revalorizacion	Acreeedor	Registra la revaluación de propiedades y equipos, instrumentos financieros.

Nro	Cuenta	Nombre	Naturaleza	Detalle
77	4	Ingresos	Acreeedor	
78	41	Ingresos operacionales	Acreeedor	
79	411	Ventas netas tarifa 12%	Acreeedor	Registra las operaciones de intermediación comercial de asesoramiento.
80	412	Ventas netas tarifa 0%	Acreeedor	Registra las operaciones de servicios exequiales.
81	42	Otros ingresos	Acreeedor	
82	421	Utilidad en venta de activos	Acreeedor	Registra las ganancias provenientes de la venta de activos fijos.
83	422	Ingresos financieros	Acreeedor	Registra los montos provenientes de los rendimientos financieros.
84	423	Ingresos por aseguradoras	Acreeedor	Registra los ingresos por reclamos de siniestros de clientes.
85	424	Otros ingresos	Acreeedor	Registra los ingresos distintos a los anteriores.
86	5	Costos	Deudor	
87	51	Servicios exequiales	Deudor	
88	511	Servicios exequiales	Deudor	Registra costos atribuibles funerarias, traslados, camposantos, repatriaciones.
89	52	Pólizas de seguros	Deudor	
90	521	Pólizas de seguros	Deudor	Registra las primas de seguros que la entidad paga por cada cliente con cobertura de servicios
91	6	Gastos	Deudor	
92	61	Gastos de comercialización y ventas	Deudor	Registra los gastos provenientes del departamento de ventas.
93	62	Gastos de administración	Deudor	Registra los gastos provenientes del departamento administrativo - financiero.
94	63	Gastos financieros	Deudor	Registra los gastos provenientes de entidades financieras por intereses y comisiones.
95	64	Otros gastos	Deudor	
96	641	Pérdida en venta de Activos fijos	Deudor	Registra las pérdidas ocasionadas en la venta de activos fijos.

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

4.3.2.2 Asientos contables

1. Facturación al cliente

Código	Cuenta	Deudor	Acreedor
11201	Cuentas por cobrar comerciales	XXXX	
412	Ventas netas tarifa 0%		XXXX
	P/. Registrar la facturación a clientes.		

2. Cobranzas a clientes

Código	Cuenta	Deudor	Acreedor
11102	Bancos	XXXX	
11201	Cuentas por cobrar comerciales		XXXX
	P/. Registrar el cobro de la cartera.		

3. Registro de la póliza de seguros de los clientes

Código	Cuenta	Deudor	Acreedor
521	Pólizas de seguros	XXXX	
21401	Con la administración tributaria		XXXX
21101	No relacionados		XXXX
	P/. Registrar las primas por afiliación de los clientes.		

4. Pago de obligaciones

Código	Cuenta	Deudor	Acreedor
21101	No relacionados	XXXX	
11102	Bancos		XXXX
	P/. Registrar el pago de obligaciones.		

5. Registro de servicios exequiales

Código	Cuenta	Deudor	Acreedor
511	Servicios exequiales	XXXX	
21401	Con la administración tributaria		XXXX
21101	No relacionados		XXXX
	P/. Registrar la cobertura de servicios exequiales.		

6. Registro de cobro con la aseguradora

Código	Cuenta	Deudor	Acreedor
11102	Bancos	XXXX	
423	Ingresos por aseguradoras		XXXX
	P/. Registrar el desembolso de dinero efectuado por la aseguradora.		

Nota 1: Consideraciones generales en el asiento Nro. 5.

“Como norma general, la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con impuesto a la renta, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones imputables a dichos ingresos. No serán deducibles los gastos y costos directamente relacionados con la generación de ingresos exentos” (Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno - Capítulo VI, Art. 47 Base imponible, 2010)

- a. Siniestros cubiertos por la aseguradora.** En este caso los costos registrados por la compañía, deberán cumplir las obligaciones de retenciones, pero para la determinación del impuesto a la renta anual se debe considerar como **no deducible**, por considerarse un gasto atribuible a un ingreso exento, tal como lo indica el reglamento de la LORTI, en su Art. 47.

- b. Siniestros no cubierto por la aseguradora.** Los costos y gastos incurridos en la prestación de servicios exequiales, **serán deducibles**, porque no tienen relación a una renta exenta, siempre y cuando se efectúe las retenciones y cumplimientos legales establecidos en la LORTI.















Nota 2: Consideraciones generales en el asiento Nro. 6.

La Ley de Régimen Tributario Interno en su capítulo III, Art. 9 Exenciones, literal 16, indica que “las indemnizaciones que se perciban por seguros, exceptuando los del lucro cesante”

En virtud de lo expuesto en la LORTI, los ingresos provenientes de las aseguradoras no constituyen materia gravada en la determinación del impuesto a la renta anual, siendo considerado como un ingreso exento para dicho fin.

4.3.2.3 Pago a proveedores

Flujograma del procedimiento:

Nro	Procedimiento	Asistente Contable	Asistente de Tesorería	Gerente Financiero
1	Inicio			
2	Recibir la documentación enviada por el asistente administrativo.			
3	Verificar que las facturas cumplan requisitos legales y el proceso de compras sea el adecuado.			
4	Registrar la documentación y emitir el comprobante de retención, una vez generada la orden de pago.			
5	Entregar las facturas registradas al asistente de tesorería.			
6	Recibir la documentación y verificar los registros.			
7	Aprobar o negar las ordenes de pago			
8	Proceder a dar de baja las cuentas por pagar.			
9	Emitir un cheque o transferencia para cada proveedor.			
10	Ordenar las facturas para tramitar la aprobación con la gerencia financiera.			
11	Revisar las obligaciones de pagos.			
12	Aprobar el pago mediante cheque o transferencia bancaria.			
13	Reciba la documentación, confirmar los pagos con el proveedor			
14	Fin			

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

Políticas de procedimientos:

a. Asistente contable

- El asistente contable debe recibir la documentación del asistente administrativo los días miércoles, considerando las políticas establecidas por la empresa para el proceso de adquisiciones.

- Luego de revisados los registros de compras por el asistente de tesorería y corregido los errores, proceder con la impresión de las retenciones para ser entregadas los días jueves en la tarde al asistente de gerencia y sean entregadas conjuntamente con los pagos los días viernes.
- Efectuar las conciliaciones bancarias una vez finalizado el mes.

b. Asistente de tesorería

- Revisar que los registros de compras efectuados por el asistente contable, se encuentren correctamente en lo que se refiere a retenciones y registros de llenado.
- Antes de efectuar el pago, se debe verificar que no existan anticipos realizados al proveedor, en el caso de existir, proceder con el descuento respectivo.
- Exigir al asistente contable que las facturas de seguros y servicios exequiales se contabilicen hasta el día jueves con el propósito de pagar los días viernes, previa una revisión y dar de baja los registros y emitir el cheque o transferencia.
- Facturas que no correspondan a seguros y servicios exequiales el pago se realizará el primer viernes del mes siguiente, es decir aquellas que fueron recibidas del primero al veinte y cuatro, deberán ser entregadas por el asistente contable hasta el veinte y ocho de cada mes.
- Los pagos que correspondan a proveedores de la ciudad de Quito se cancelarán mediante cheque y cuando se trate de proveedores fuera de la ciudad serán cancelados mediante una transferencia bancaria.
- En pagos mediante cheques, la entrega la realizará el asistente de gerencia una vez aprobados los desembolsos y sacada una copia del mismo.
- Archivar los documentos una vez efectuado el pago al proveedor.

c. Gerente financiero

- Coordinar los pagos a proveedores junto con el asistente de tesorería en función de las disponibilidades y programación del efectivo.
- Aprobar los cheques o transferencias bancarias para cada desembolso de dinero efectuado por el asistente de tesorería.

4.3.2.4 Facturación y cobranzas

Flujograma del procedimiento:

Nro	Procedimiento	Asistente de Facturación y Cobranza	Asistente de call – center	Supervisor de logística	Asistente administrativo	Mensajero
1	Inicio					
2	Recibir las pólizas de los directores comerciales, junto con un reporte detallado para constancia de la entrega de la información ya ingresada al sistema.					
3	Revisar las pólizas ingresadas en el sistema.					
4	Comunicar al asistente de call- center el ingreso de nueva cartera.					
5	Efectuar la campaña de bienvenida para clientes nuevos y corroborar la información ingresada en el sistema.					
6	Procesar listados detallados por convenios o clientes individuales para anexar a las facturas.					
7	Revisar el detalle de la información a facturar.					
8	Aprobar la emisión de las facturas.					
9	Emitir las facturas de ventas y coordinar con el asistente administrativo para el envío al cliente.					
10	Recibir las facturas y coordinar las rutas de entrega con el mensajero.					
11	Entregue las facturas a los clientes.					
12	Recibir la hoja de ruta junto con las copias de las facturas con la firma de recepción del cliente.					
13	Recibir las copias de las facturas para su posterior archivo					
14	Coordinar las cobranzas para los distintos medios de contratos.					
15	Coordinar las rutas de cobranzas para clientes que requieran					
16	Retirar los cheques o el dinero en efectivo de los clientes					
17	Depositar y comunicar los valores recaudados					
18	Conciliar la cartera de clientes					
19	Fin					

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

Políticas de procedimientos:

a. Asistente de Facturación y Cobranzas

- Las pólizas deben ser entregadas por los directores comerciales semanalmente los días lunes y en procesos de cierre mensual, hasta el 25 de cada mes. Detallando un reporte por cada asesor y convenio a ingresarse, cabe indicar que los responsables por el ingreso de información serán los asesores comerciales, para el cual cada persona tendrá un usuario habilitado.
- Las pólizas que no cumplan con los requisitos de llenado, es decir, contengan letra ilegible, tachones, enmendaduras, fuera del tiempo establecido, serán devueltas adjuntando un memo de entrega recepción al director comercial, sin derecho a reclamo y su autorización se negada en el sistema.
- Las facturas deben ser emitidas de acuerdo a las exigencias del cliente y procesadas con dos días de anticipación para su posterior entrega de acuerdo al cronograma elaborado por el asistente administrativo.
- Los cobros serán planificados de acuerdo a los plazos otorgados por cada convenio con un promedio de 30 días desde su entrega.

b. Asistente de Call-Center

- En la verificación de datos, en contratos o pólizas que contengan información errada o correspondan a otros datos, comunicar al supervisor de logística para que en conjunto con el gerente financiero y gerente comercial puedan tomar medidas correctivas en los casos suscitados.

c. Mensajero

- Para constancia de la entrega de las facturas se debe solicitar la firma y sello respectivo en las copias de las facturas, así como el registro de la fecha y persona que recibe.
- En cobros realizados con cheques o en efectivo, se debe proceder con el depósito inmediato y presentar al asistente de facturación, el comprobante de depósito en el caso de un depósito en efectivo y en el caso de cheques anexar la copia del mismo.

4.3.2.5 Revisión y declaración de impuestos

Flujograma del procedimiento:

Nro	Procedimiento	Asistente Contable	Contador	Gerente Financiero
1	Inicio			
2	Proceder a registrar toda la información correspondiente al mes a declarar.			
3	Comunicar al contador que todas las transacciones del mes referentes a impuestos están cerradas.			
4	Revisar que toda la información ingresada en contabilidad cumpla con requisitos estipulados para la presentación y declaración de impuestos.			
5	Elaborar el análisis de las cuentas de impuestos.			
6	Conciliar el borrador de la declaración con el anexo transaccional simplificado (ATS).			
7	Revisar los posibles cambios suscitados en diferencias con el ATS y el borrador de la declaración.			
8	Apruebe la declaración y el valor a pagar por impuestos.			
9	Comunicar el valor de los impuestos a pagar.			
10	Proceder con la declaración de impuestos en el portal del SRI.			
11	Fin			

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

Políticas de procedimientos:

a. Asistente contable

- Verificar que no existan registros pendientes de contabilizar para proceder con la revisión de impuestos.
- Conciliar que la revisión de impuestos sea igual con el ATS.

b. Contador



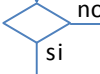










- Exigir que todas las transacciones comerciales de la empresa, se encuentren contabilizadas hasta el 5 del mes siguiente.
- Proceder con la revisión de impuestos en función de los registros contables y los archivos físicos a fin de tener constancia de los montos a declarar.
- La revisión de impuestos debe ser realizarla con una anticipación de quince días antes de su vencimiento y de igual manera comunicar en esa fecha el valor estimado de impuestos al gerente financiero y asistente de tesorería, a fin de disponer de los fondos necesarios para cumplir la obligación con el SRI.

c. Gerente Financiero

- La presentación de impuestos se la realizará hasta el 26 del mes siguiente, el 24 se debe proceder con la revisión en conjunto con el contador, para su respectiva aprobación. La fecha de presentación máxima estipulada por el SRI es hasta el 28 del mes siguiente.
- Una vez receptado el valor estimado de impuestos disponer de los recursos para cubrir la obligación, brindando la mayor prioridad posible.

4.3.2.6 Ventas

Flujograma del procedimiento:

Nro	Procedimiento	Director Comercial	Gerente Comercial	Asesor Comercial
1	Inicio			
2	Definir una planificación y metas para el grupo de trabajo.			
3	Aprobar la planificación y metas establecidas por los directores comerciales.			
4	Organizar y planificar rutas y grupos de trabajo para cada segmento de mercado.			
5	Comunicar y de seguimiento a las rutas que serán realizadas por los asesores comerciales.			
6	Gestionar y coordine la labor de ventas, ya sean dirigidas a clientes individuales, grupos corporativos, etc., mediante charlas y el acercamiento oportuno con el cliente.			
7	Procesar el cierre mediante la aceptación del contrato detallado en una póliza.			
8	Llenar la información contenida en la póliza y solicitar la firma de aceptación del contrato por el cliente.			
9	Revisar que las pólizas contengan todos los datos mandatorios.			
10	Ingresar la información contenida de las pólizas en el sistema de operaciones.			
11	Emitir un reporte indicando las pólizas, convenios, medios de cobro, para ser entregado al director comercial.			
12	Revisar la información recibida por el asesor comercial y proceder a entregar al departamento de facturación y cobranzas.			
13	Fin			

Elaborado por: Jenny Medina / Javier Sandoval

Políticas de procedimientos:

a. Director comercial

- En negocios que involucren traslados a otras provincias, tramitar anticipos por gastos de viaje con el asistente de tesorería, previa autorización del gerente comercial, cuyos montos oscilarán de acuerdo a las metas proyectadas y su equivalencia en puntos, de no cumplir las metas o a su vez los reportes por reembolsos de gastos no sean presentados en los próximos cinco días laborales, el asistente administrativo tendrá la facultad de proceder a descontar el monto anticipado de la planilla de rol de pagos.
- Elaborar el reporte de pólizas (ver anexo 8) por cada grupo y aprobarlo con el gerente comercial y entregar al asistente administrativo hasta dos días antes de finalizado el mes contable, para su consideración en el rol de pagos.

b. Gerente comercial

- En el pago de comisiones, las pólizas que fueron ingresadas desde el 1 hasta el 25 de cada mes y posteriormente se realice la recaudación, se procederá al pago respectivo de comisiones que le corresponda a cada asesor y director comercial, cuyos montos deben ser aprobados.

c. Asesor comercial

- Las pólizas deben ser llenadas con letra clara y legible, procurando que no existan tachones, enmendaduras, y que los datos detallados sean verídicos a los del cliente contactado.
- La información de las pólizas debe ser ingresada en el sistema de operaciones hasta el día viernes, junto con ello elaborar un detalle de las pólizas a ser reportadas con el director comercial del grupo.
- Indicar y asesorar a los clientes las condiciones establecidas en el contrato, sin que estas sean distorsionadas para beneficios comunes.

4.3.3 Análisis Financieros

4.3.3.1 Estados financieros

BALANCE GENERAL

(Expresado en dólares estadounidenses)

DESCRIPCIÓN	USD \$ 2012	%
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	57,569	84%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	9,034	13%
Caja	437	
Bancos	8,597	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELA.	5,130	7%
Doc. y ctas. por cobrar clientes no rela. Locales	5,130	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	41,656	61%
Anticipos a proveedores	353	
Cuentas por cobrar relacionadas	970	
Cuentas por cobrar empleados	333	
Cuentas por cobrar accionistas	40,000	
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	-	0%
Seguros pagados por anticipado	-	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	489	1%
Crédito tributario a favor la empresa IVA	489	
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	1,260	2%
Garantías de arriendos	1,260	
ACTIVOS NO CORRIENTES	11,188	16%
PROPIEDAD Y EQUIPO TANGIBLE	11,188	16%
Mueles y enseres	5,666	
Equipos de computación y software	9,252	
(-) Depreciación acumulada	(3,730)	
<u>TOTAL ACTIVOS</u>	68,757	100%
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	142,115	100%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	2,368	2%
Doc. y Ctas. por pagar Prov. no relacionados loc.	2,368	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	131,923	93%
Doc. y cuentas por pagar no relacionados locales	75	
Doc. y cuentas por pagar relacionados extranjeros	131,848	
OBLIGACIONES	7,824	6%
Con la administración tributaria	356	
Con el IESS	4,392	
Con empleados	3,076	
TOTAL PASIVOS	142,115	100%

PATRIMONIO NETO	(73,359)	100%
CAPITAL SOCIAL	100,000	-136%
Capital Suscrito Asignado	800	
Aportes futuras capitalizaciones	99,200	
RESULTADOS	(173,359)	236%
Perdida año 2011	(50,174)	
Perdida del ejercicio	(123,184)	
TOTAL PATRIMONIO	(73,359)	100%
<u>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</u>	68,757	

ESTADO DE RESULTADOS

(Expresado en dólares estadounidenses)

DESCRIPCIÓN	USD \$ 2012	%
INGRESOS	104,701	100%
Ventas netas	103,884	99%
Otros ingresos	25	0%
Reembolso de gastos	793	1%
COSTOS SERVICIOS	29,203	
Servicios funerarios	29,203	13%
GASTOS	198,683	
Gastos de ventas y comercialización	93,218	41%
Gastos administrativos	103,782	46%
Gastos financieros	1,683	1%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	227,886	100%
RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	(123,184)	

4.3.3.2 Análisis financieros

La actividad económica reportada por la entidad durante el año 2012 reporta en sus estados financieros.

Balance General

- a. **Activos.** El saldo a diciembre 2012 representa un valor de USD \$68,757, conformado por activos corrientes USD \$57,569 con el 84%, considerando la cuenta más representativa Otras cuentas y documentos por cobrar con el 61%, seguida de Efectivo y equivalentes con el 13%. En referencia a los activos no corrientes su valor es de USD \$11,188 con el 16% sobre Propiedades y equipos tangibles sobre el total de los activo.
- b. **Pasivos.** El saldo a diciembre 2012 representa un valor de USD \$142,115, representados en Otras cuentas y documentos por pagar por el valor de USD \$131,923 con el 93% seguida de obligaciones USD \$7,824 con el 6% en relación al total pasivos.
- c. **Patrimonio.** El saldo a diciembre 2012 representa un valor de USD -\$73,359, representados en capital social con el -136% y resultados con el 236%.

Estado de Resultados

- a. **Ingresos.** El saldo a diciembre 2012 representa un valor de USD \$104,701.
- b. **Costos de Servicios.** El saldo a diciembre 2012 representa un valor de USD \$29,203 con el 13% sobre el total de gastos.
- c. **Gastos.** El saldo a diciembre 2012 representa un valor de USD \$198,683, representados en gastos administrativos con el 46%, en gastos de venta y comercialización con el 41% y gastos financieros el 1%.

4.3.3.3 Razones financieras

a. Razones de liquidez

Capital de trabajo	=	Activo circulante	-	Pasivo circulante
2012	=	57,569	-	142,115 = (84,546)

Indica que no dispone de ningún valor para realizar sus operaciones luego de satisfacer sus obligaciones a corto plazo, pues el endeudamiento es mayor a su liquidez corriente.

Razón circulante	=	Activo circulante	/	Pasivo circulante	
2012	=	57,569	/	142,115	= 0.41

Indica que por cada dólar de endeudamiento que la entidad mantiene, dispone de 0.41 para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

b. Razones de apalancamiento

Razón de endeudamiento	=	Total Pasivo	/	Total Activo	
2012	=	142,115	/	68,757	= 207%

Indica que los activos están financiados con el 207% con la deuda de terceros.

Autonomía	=	Total Patrimonio	/	Total Activo	
2012	=	(73,359)	/	68,757	= -107%

Las pérdidas de los años 2011 y 2012, han hecho que el patrimonio se encuentre en saldo negativo, distorsionando este índice, puesto que las pérdidas superan el aporte de capital de los socios y como resultado los activos no están financiados por los propietarios.

c. Razones de actividad

Días de cuentas por cobrar	=	Cuentas por cobrar X 360	/	Ventas	
2012	=	1,846,818	/	104,701	= 17.64

El promedio de cobranzas de la empresa es de 17 días para recuperar su cartera, indicando que la gestión es buena proyectando liquidez de fondos.

Rotación de cuentas por cobrar	=	Ventas	/	Cuentas por cobrar	
2012	=	104,701	/	5,130	= 20.41

Durante el año 2012, teniendo como referencia el índice anterior de 17 días, para este índice la rotación ha sido de 20 intentos en la recuperación de cartera.

d. Razones de rentabilidad

Margen de utilidad bruta	=	(Ventas - Costo de ventas)	/	Ventas	
2012	=	75,499	/	104,701	= 72%

Las ventas reportadas en el ejercicio económico dejan un excedente del 72%, luego de descontar los costos de ventas, es decir que los costos operativos están cubiertos en su totalidad.

$$\begin{array}{l} \text{Marguen de utilidad antes de} \\ \text{impuestos} \end{array} = (\text{Utilidad antes de impuestos}) / \text{Ventas}$$
$$2012 = (123,184) / 104,701 = -118\%$$

Los ingresos reportados, no logran cubrir las operaciones de la empresa, existe un déficit del 118%, la empresa se encuentra en su segundo año de funcionamiento y mientras logre posicionarse y proyectar nuevas ventas, este tipo de problemas preexistirán.

CONCLUSIONES

En la evaluación de procesos administrativos, financieros y contables de la Empresa Asistencia y Previsión Assis Prev S.A, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Los procesos administrativos están establecidos verbalmente y los existentes están desarrollados en función de las necesidades cotidianas, no son analizados en el establecimiento de causas y efectos y la persona encargada no dispone de funciones específicas que le permitan desarrollar y planificar el área, esto involucra que las actividades sean llevadas sin un nivel aprobador y ejecutor, es decir, al no existir un nivel de supervisión genera libre potestad sobre decisiones tomadas a la ligera que conllevan a procesos ineficientes.

La evaluación financiera y toma de decisiones sobre análisis del negocio, no es llevada a cabo, al no existir un responsable que pueda guiar las estrategias planteadas por el departamento comercial y contable, éstas son manejadas por la gerencia general, quién a la vez participa directamente de la planificación del departamento comercial, siendo considerado éste último el de prioridad y al que mayor tiempo dedica sus esfuerzos y recursos, mientras que en los niveles de apoyo como son operaciones, administrativo y contable, dedica importancia en el momento en el cual se generan inconvenientes.

La contabilidad ha sido llevada por personas externas, considerando que desde la constitución de la empresa se mantuvo esta figura, y hasta el momento no se ha armado una estrategia de control que dedique el tiempo necesario para esquematizar un control contable, cabe recalcar que manejar un outsourcing no debería ser un problema, siempre y cuando se definan las debidas responsabilidades y el costo que implica mantener estados financieros razonables.

RECOMENDACIONES

La gestión administrativa, no dispone de una planificación previa para salvaguardar procesos, por lo que se recomienda mantener un responsable capacitado que dedique tiempo a las actividades de nómina y procesos sustancialmente administrativos, esto contribuirá a que la segregación de funciones en la organización sea llevada a cabo mediante controles, puesto que el esquema propuesto implica niveles ejecutores y de autorización.

El nivel financiero requiere un cambio en el que participan los departamentos administrativo, contable y operaciones, considerando un nivel de planificación y apoyo que segrega funciones específicas a cada cargo, esto implica que las decisiones ya no se concentrarán en la gerencia general, por lo que se recomienda mantener un responsable que coordine, supervise, analice los desempeños de la entidad y el personal a su cargo, de igual manera para el departamento comercial se propone similares cambios, al existir procedimientos normados para cada colaborador.

En la empresa todos los procesos que se desarrollen ineficientemente recaen en este departamento y mantener el esquema actual implica que no se preste la debida atención en el tiempo esperado lo que da como resultado retrasos en la entrega de información, en función de lo expuesto se recomienda la implementación de la figura propuesta considerando un contador general y tres asistentes los mismos que manejarán cargos importantes para la empresa como son: asistente de contabilidad, asistente de facturación y cobranzas y asistente de tesorería.

LISTA DE REFERENCIAS

- Ayala, S. (8 de abril de 2013). La banca se ajusta para el segundo trimestre. *Diario el Comercio*.
- Bateman, T., & Snell, S. (2004). Administración una ventaja competitiva. En T. Bateman, & S. Snell, *Administración una ventaja competitiva*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Bodie, Z., & Merton, R. (2003). Finanzas. En M. De Anta (Ed.), *Finanzas*. México: Pearson Educación.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2009). *NIIFs para PYMES*. Londres: Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2013). *NIIF 13 Valor Razonable*. Londres: Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.
- Fernández, A. (2004). Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). En *Administración un enfoque basado en competencias* (Novena ed.). Bogotá, Colombia: Thomson.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). Planteamiento sobre los sistemas. En D. Hellriegel, S. Jackson, & J. Slocum, *Administración un enfoque basado en competencias*. Bogotá, Colombia: Thomson.
- Horngrén, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). Contabilidad Administrativa. En *Contabilidad Administrativa*. México: Pearson Educación.
- Iturralde, Ernesto. (13 de Mayo de 2013). <http://www.oocities.org>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). En *Administración una perspectiva global* (E. Mercado, Trad., Onceava ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

- Lawrence, J. (2000). *Principios de Administración Financiera*. (M. A. Sanchez , Trad.) México, México: Pearson Educación.
- McEachern, W. A. (2004). *Macroeconomía, una introducción contemporánea* (Sexta ed.). México, México: Thomson.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. Quito, Ecuador: Registro Oficial No. 209.
- Reyes, A. (2004). En A. Reyes, *Administración moderna*. Mexico D.F.: Limusa.
- Samuelson, P., & Nordhaus, W. (2004). Microeconomía. En *Microeconomía*. México: McGraw-Hill.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). En J. Stoner, E. Freeman, & D. Gilbert, *Administración*. Juarez, Mexico: Pearson Educacion.

ANEXOS

Anexo 1. Carta de aceptación del trabajo.

¡Felicitaciones, en tu designación como: _____, para la empresa ASSISPREV S.A.! Ésta carta describe los términos y beneficios que la compañía te puede ofrecer para este rol.

La descripción del puesto adjunto describe las principales responsabilidades descritas por el *Gerente Financiero* para gestionar el área.

El contrato inicial será de por un término fijo de 12 meses, con un período de prueba de tres meses, después de lo cual se podría convertir en un trabajo a plazo indeterminado, previo acuerdo mutuo que conste por escrito.

Remuneración.

El sueldo bruto mensual para este puesto es de USD \$ 450.00 (cuatrocientos cincuenta con 00/100 dólares americanos), de acuerdo a la legislación nacional vigente, también recibirás los beneficios sociales correspondientes en adición al sueldo bruto indicado.

Otros beneficios

Asimismo, entre los beneficios de trabajar en Assisprev incluye una afiliación gratuita de un plan superior exequial para el empleado.

A fin de confirmar su aceptación al nuevo rol, por favor, firmar el formato de aceptación y devolverlo antes del _____. Si no respondes antes de la fecha indicada, asumiremos que no has aceptado el trabajo.

Atentamente,

Assisprev

Aceptación de trabajo.

Yo, _____, acepto la propuesta laboral realizada por la empresa Assisprev S.A., para desempeñarme en el cargo de _____ según la carta de fecha _____ e iniciaré en el citado rol a partir del _____.

Firma: _____

Anexo 2. Reporte de comisiones.

Periodo: Desde Hasta

CEDULA	APELLIDO	NOMBRE	PARENTESCO	EMPRESA	BENEFICIOS ADICIONALES	VALOR INSCRIPCIÓN	MENSUALIDAD	VALOR BENEFICIO	ASESOR	NUMERO FACT	FECHA FACT	STATUS DE COBRO	FECHA INICIO
919017384	TORRES HIDALGO	CARLOS ALBERTO	TITULAR	DR. R.V.R. TRANSFORMADORES CIA. LTDA.	NINGUNO	\$ 2.00	\$ 1.49	\$ -	PONCE JUAN	1491	16/09/2013	COBRADO	15/09/2013
1723747448	CHINPANTASIG IBAÑEZ	VICTOR ALFONSO	TITULAR	DR. FUERZA AEREA ECUATORIANA	NINGUNO	\$ 2.00	\$ 1.49	\$ -	RUTH VILLEGAS	1491	16/09/2013	PENDIENTE DE COBRO	15/09/2013


ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADA POR:

Anexo 3. Orden de compra.

ORDEN DE COMPRA Nro.
RUC: 1792329906001



PROVEEDOR: JUAN JAVIER RUALES
FECHA DEL PEDIDO: 09/10/2013
DEPARTAMENTO QUE SOLICITA: COMERCIAL UIO
FECHA DE PAGO: 30/10/2013
TÉRMINOS DE ENTREGA: En las instalaciones de la oficina Matriz en Quito

SÍRVASE POR ESTE MEDIO SUMINISTRAR LO DETALLADO A CONTINUACIÓN:

No.	ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITA	PRECIO TOTAL
1	afiliaciones empresaria	1000	\$ 0.35	\$ 350.00
2	tarjetas de presentaciór	500	\$ 0.18	\$ 90.00
3	autorizaciones de débit	1000	\$ 0.22	\$ 220.00
4	facturas	800	\$ 0.25	\$ 200.00
TOTAL ADQUISICIÓN				\$ 860.00

ELABORADO POR: _____


APROBADO POR: _____

Autorización compras superiores
a mil dólares americanos.

APROBACIÓN GERENCIA

Anexo 4. Evaluación de proveedores

EVALUACIÓN PROVEEDORES


EMPRESA: FUNERARIA LA PAZ 
PRODUCTO: SERVICIO EXEQUIAL
PERÍODO DE EVALUACION: DEL 1 AL 30 DE SEPTIEMBRE
SERVICIOS OTORGADOS: 4

CRITERIOS	ESCALA DE MEDICIÓN	OBSERVACIONES
TIEMPO DE RESPUESTA	9	Tiempo de respuesta de 30 a 40 minutos.
SERVICIO AL CLIENTE	8	Excelente trato al cliente.
VALOR AGREGADO	5	Otorga únicamente lo acordado.
CONDICIONES DEL SERVICIO	9	Cumple lo acordado

COMENTARIOS:
Manejo de información de mejores alternativas y satisfacción al cliente.

Elaborado por: _____

Anexo 5.

CALIFICACIÓN DEL SERVICIO EXEQUIAL		
FECHA DEL REPORTE:	14/10/2013	
DETALLE DEL CLIENTE		
FECHA DEL SERVICIO:	06/10/2013	
NOMBRE Y APELLIDO DEL TITULAR:	TEOFILO QUINTERO MERCADO	
NOMBRE Y APELLIDO DEL FALLECIDO:	ELVIS RICHARD ESCOBAR GUERRERO	
NOMBRE CONVENIO:	POLICIA NACIONAL	
PLAN DE COBERTURA:	ORO	
PARENTESCO CON EL TITULAR:	CUÑADO	
TELÉFONOS DE CONTACTO:	0969497328	
APROBACION DE SINIESTRO:	APROBADO	
DETALLE DEL PROVEEDOR		
NOMBRE PROVEEDOR:	MIGUEL ESPARZA	
CIUDAD DE ENTREGA DEL SERVICIO:	CHONE	
NOMBRE FUNERARIA:	SANTA GEMA	
NOMBRE CEMENTERIO:	CEMENTERIO CENTRAL	
CALIFICACION PROVEEDOR		
CRITERIOS	ESCALA DE MEDICIÓN	OBSERVACIONES
TIEMPO DE RESPUESTA	10	tiempo de respuesta de 20 a 30 minutos.
SERVICIO AL CLIENTE	9	buena logística.
VALOR AGREGADO	9	otorgación de valor agregado al mismo costo.
CONDICIONES DEL SERVICIO	10	cumplimiento exacto de lo acordado.
COMENTARIOS ADICIONALES:		
SERVICIO SUPERA LAS ESPECTATIVAS DEL CLIENTE. EXCELENTE LOGISTICA DE TRASLADO Y PROCESO.		
ELABORADO POR:		

Anexo 6. Motivos de reclamaciones.

No.	MOTIVO GENERAL	ESPECIFICACIONES AGRUPADAS
1	ANULACIONES	ANULACION CONTRATOS EMPRESARIALES ANULACION CONTRATOS TARJETAS DE CREDITO ANULACION DE INCLUSIONES ANULACION DE EXCLUSIONES ERROR EN ASESORAMIENTO
2	MODIFICACIONES	INCLUSIONES DE BENEFICIARIOS INCLUSIONES DE BENEFICIOS ADICIONALES EXCLUSIONES DE BENEFICIARIOS EXCLUSIONES DE BENEFICIOS ADICIONALES CAMBIOS DE PLANES CAMBIOS DE BENEFICIOS ADICIONALES
3	INFORMACION	SOBRE BENEFICIOS ADQUIRIDOS SOBRE BENEFICIARIOS INCLUIDOS SOBRE FUNERARIAS Y CAMPOSANTOS DE LA RED DE SERVICIOS. COSTOS DE PRIMER MES COSTOS DE MENSUALIDADES FECHA DE VIGENCIA

Anexo 7. Reporte de novedades.

REPORTE DE NOVEDADES

PERIODO: DEL 01 AL 31 DE OCTUBRE DEL 2013



DIA/HORA LLAMADA O VISITA	NOMBRE DE CLIENTE	CEDULA	EMPRESA	MOTIVO GENERAL	REQUERIMIENTO LLAMADA	SOLUCION PRESENTADA	TELEFONOS	USUARIO QUE RECIBE LA LLAMADA
01/10/2013 10:15	JUAN ARTURO ARAUJO CAMACHO	0914658026	DBC ARMADA DEL ECUADOR	ANULACIONES	SOLICITA ANULACION POR MOTIVOS ECONOMICOS	INDICAR EL PROCEDIMIENTO DE ANULACION	0991917912	JHERRERA

ELABORADO POR:

Anexo 8. Reporte de pólizas.

REPORTE DE PÓLIZAS

PRODUCCION SEMANA: 14 al 18 de Octubre del 2013

NOMBRE ASESOR: JUAN PONCE

FECHA DEL REPORTE: 18/10/2013

TIPO DE CONVENIO: EMPRESARIAL

MEDIO DE PAGO: DSCTO. ROL DE PAGOS

NOMBRE CONVENIO: FUERZA AEREA ECUATORIANA

CIUDAD: GUAYAQUIL

N. CONTRATO	CEDULA	CONVENIO	PLAN	AUXILIO ECONÓMICO	NRO AFILIACIÓN	1 ER MES	2 DO MES	TOTAL	DSTO
1116	1717124331	FUERZA AEREA E	ORO	\$ 1.00	3	13.98	5.98	19.96	-

ELABORADO POR:

RECIBIDO POR:

APROBADO POR: