

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA
“GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA.”

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA

ROCÍO ANABEL CASTILLO BURBANO

DIRECTOR: ING. JAIME GUADA GARRIDO

QUITO, ABRIL 2014

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Jaime Guada Garrido, Ing.

INFORMANTES:

Nancy Pérez, Mgtr.

Ulianova Maldonado, Dra.

DEDICATORIA

A mis padres, mi hermana, familiares y amigos, quienes siempre me han animado a esforzarme y luchar por alcanzar mis objetivos y superarme día a día.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus infinitas bendiciones, por siempre guiarme camino y haberme dado la fuerza y constancia necesarias para superar las adversidades y lograr este objetivo.

Un agradecimiento especial a mi mamá por su cariño incondicional y por ser quien guía mis pasos, a mi papá por su confianza y apoyo, a mi hermana Nataly por su preocupación y ayuda constante, a mi sobrina Camila por alegrar mis días, a Gabriel por toda su paciencia y comprensión, y a todos quienes han colaborado de alguna forma para culminar este arduo trabajo especialmente a mi Director de tesis, Ing. Jaime Guada, por brindarme su tiempo, apoyo y colaboración.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	3
1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	3
1.1.1. Datos Generales	4
1.1.2. Filosofía	5
1.1.3. Alianzas	6
1.1.4. Servicios y Especialidades.....	13
1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL	16
1.2.1. Análisis FODA	20
1.2.2. Matriz FODA	23
1.3. SITUACIÓN FINANCIERA	26
1.3.1. Aspectos relevantes de los estados financieros.....	29
1.3.1.1. Análisis horizontal	34
1.3.1.2. Análisis vertical	41
1.3.1.3. Análisis de tendencias.....	47
1.3.2. Políticas contables.....	49
1.3.3. Descripción de procesos operativos actuales.....	51
1.3.3.1. Facturación de servicios legales	51
1.3.3.2. Facturación de servicios contables	54
1.3.3.3. Cobranza	55
1.3.3.4. Pago a Proveedores	57
1.3.3.5. Manejo de fondo de clientes	59
1.3.3.6. Pago de honorarios.....	61
1.3.4. Mecanismos y procedimientos de control interno del área financiera ...	62
1.3.4.1. Facturación.....	62
1.3.4.2. Ingresos (cobranzas)	64
1.3.4.3. Gastos (Pagos)	66
1.3.4.4. Fondo de gastos de clientes	68
1.3.4.5. Pago de honorarios a miembros de la firma.....	71
2. FUNDAMENTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	74
2.1. INTRODUCCIÓN A LA REESTRUCTURACIÓN	74
2.2. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	81

2.3.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	92
2.4.	PROCEDIMIENTOS CONTABLES	97
2.5.	CONTROL INTERNO	98
3.	PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA “GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA.”	104
3.1.	INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA.....	104
3.2.	REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA.....	105
3.2.1.	Plan Estratégico	105
3.2.1.1.	Misión propuesta.....	105
3.2.1.2.	Visión propuesta	106
3.2.1.3.	Valores y principios corporativos	106
3.2.1.4.	Políticas.....	107
3.2.1.5.	Objetivos	109
3.2.1.6.	Estrategias	111
3.2.1.7.	Matriz de objetivos, estrategias y proyectos	114
3.2.1.8.	Matriz de proyectos y responsables asignados	117
3.2.2.	Diseño y estructura organizacional.....	131
3.2.2.1.	Organigrama Estructural.....	132
3.2.2.2.	Organigrama de posición	133
3.2.2.3.	Organigrama funcional	134
3.2.2.4.	Descripción y análisis de puestos	135
3.2.3.	Mejoramiento de procesos de gestión administrativa	142
3.3.	REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA	144
3.3.1.	Definición de políticas contables	149
3.3.2.	Optimización de procesos operativos.....	172
3.3.2.1.	Propuesta de facturación de servicios legales.....	172
3.3.2.2.	Propuesta de facturación de servicios contables.....	174
3.3.2.3.	Propuesta de cobranza	176
3.3.2.4.	Propuesta de pago a Proveedores.....	179
3.3.2.5.	Propuesta de manejo de fondo de clientes	181
3.3.2.6.	Propuesta de Liquidación de fondo de clientes	185
3.3.2.7.	Propuesta para Pago de honorarios	187
3.3.3.	Normas de Control interno propuestas para el área financiera	189
3.3.3.1.	Normas de Control interno para facturación y cobranzas.....	191
3.3.3.2.	Normas de Control interno para Cuentas por Pagar (Proveedores).....	200
3.3.3.3.	Normas de Control interno para Fondo de Clientes	204
3.3.3.4.	Normas de Control interno para Pago de honorarios a miembros de la firma	211

3.3.4. Indicadores financieros	215
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	220
4.1. CONCLUSIONES	220
4.2. RECOMENDACIONES.....	223
BIBLIOGRAFÍA	226
ANEXOS	229

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.1 Matriz FODA “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”	24
Tabla N° 1.2 Resumen Estado de Situación Financiera 2008-2012	30
Tabla N° 1.3 Anexo Patrimonio	31
Tabla N° 1.4 Resumen Estado de Pérdidas y Ganancias, periodos 2008 a 2012	32
Tabla N° 1.5. Estado de Situación Financiera – Análisis horizontal Activos, variación absoluta y relativa periodos 2011-2012.....	34
Tabla N° 1.6 Estado de Situación Financiera – Análisis horizontal Pasivos y Patrimonio, variación absoluta y relativa periodos 2011-2012.....	36
Tabla N° 1.7 Estado de Resultados– Análisis horizontal, variación absoluta y relativa periodos 2011-2012	39
Tabla N° 1.8 Estado de Situación Financiera- Análisis vertical Activos, periodos 2011-2012	41
Tabla N° 1.9 Estado de Situación Financiera – Análisis vertical Pasivo y Patrimonio, periodos 2011-2012.....	43
Tabla N° 1.10 Estado de Resultados – Análisis vertical, periodos 2011-2012.....	45
Tabla N° 1.11 Tendencias periodos 2008-2012.....	47
Tabla N° 2.1 El surgimiento del pensamiento administrativo	77
Tabla N° 3.1 Matriz de objetivos, estrategias y proyectos “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”	114
Tabla N° 3.2 Matriz de proyecto No. 1.....	120
Tabla N° 3.3 Matriz de proyecto No. 2.....	122
Tabla N° 3.4 Matriz de proyecto No. 3.....	125
Tabla N° 3.5 Matriz de proyecto No. 4.....	128
Tabla N° 3.6 Matriz de proyecto No .5.....	130
Tabla N° 3.7 Descripción y análisis de puesto Auxiliar Contable.....	136
Tabla N° 3.8 Descripción y análisis de puesto Agente Judicial	139
Tabla N° 3.9 Indicadores de gestión para “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”	143
Tabla N° 3.10 Indicadores financieros para controlar la gestión financiera de “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”	216

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1 Cronograma de Implementación de NIIF's de acuerdo a la resolución de la Superintendencia de Compañías del Ecuador	27
Gráfico N° 1.2 Relación Ingresos Vs. Egresos 2008-2012.....	33
Gráfico N° 1.3 Gráfico Utilidad/Pérdida 2008-2012	33
Gráfico N° 1.4 Estado de Situación Financiera – Análisis horizontal Activos periodos 2011-2012	35
Gráfico N° 1.5 Estado de Situación Financiera – Análisis horizontal Pasivos periodos 2011-2012.....	37
Gráfico N° 1.6 Estado de Situación Financiera – Análisis horizontal Patrimonio Pasivos periodos 2011-2012	38
Gráfico N° 1.7 Estado de Resultados – Análisis horizontal periodos 2011	40
Gráfico N° 1.8 Estado de Situación Financiera- Análisis vertical Activos, periodo 2012 ..	42
Gráfico N° 1.9 Estado de Situación Financiera – Análisis vertical Patrimonio, periodo 2012	44
Gráfico N° 1.11 Composición de Ingresos año 2012	46
Gráfico N° 1.12 Composición de Egresos año 2012	46
Gráfico N° 1.13 Análisis de tendencias periodos 2008-2012	48
Gráfico N° 2.1 Alcance de la descripción y del análisis de puestos.....	91
Gráfico N° 3.1 Organigrama estructural “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”	132
Gráfico N° 3.2 Organigrama de posición “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”	133
Gráfico N° 3.3 Organigrama funcional “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”	134

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Extracto de la escritura pública de constitución de la compañía “Gallegos & Valarezo Cia.Ltda.”	230
Anexo N° 2 Publicación de extracto de la escritura pública de constitución de la compañía “Gallegos & Valarezo Cia.Ltda.”	231
Anexo N° 3 Resolución cambio de denominación “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda”	232
Anexo N° 4 Publicación extracto de cambio de denominación	233
Anexo N° 5 Registro Único de Contribuyentes	234
Anexo N° 6 Resolución No. 08.G.DSC.010 Superintendencia de Compañías	235
Anexo N° 7 Estado de Situación Financiera al 31/12/2011	240
Anexo N° 8 Estado de Situación Financiera al 31/12/2012	243
Anexo N° 9 Estado de Resultados del 01/01/2011 al 31/12/2011.....	246
Anexo N° 10 Estado de Resultados del 01/01/2012 al 31/12/2012.....	247
Anexo N° 11 Formato Kardex para facturación de servicios a clientes	248

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo pretende determinar la situación actual de la compañía “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.” en su parte administrativa y financiera, para a partir de ahí proponer mejoras en los procedimientos actuales, plantear nuevas políticas y prácticas, que permitan a la compañía afrontar los cambios de su entorno y desarrollar sus actividades de manera que la compañía tenga un crecimiento sostenido a través del tiempo con una estructura administrativa y financiera correctamente definidas.

En el primer capítulo, se revisa la situación actual de la compañía, con la descripción de sus antecedentes, el análisis de su estructura orgánico- funcional y de su situación financiera durante los años 2008-2012.

En el segundo capítulo, se exponen los fundamentos teóricos administrativos y financieros sobre los cuales se basa la propuesta planteada para el mejoramiento de los procesos actuales de Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.

En el tercer capítulo, se plantea la propuesta de reestructuración como tal, para la parte administrativa y financiera de la compañía en base a los capítulos primero y segundo.

En el cuarto y último capítulo, se exponen las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo del presente trabajo, para consideración de los directivos de la compañía en su proceso de reestructuración.

INTRODUCCIÓN

La situación económica y de mercado actual en un mundo globalizado, las nuevas tendencias de administración y la obligatoriedad de la adopción de normativa contable NIIF's (Normas Internacionales de Información Financiera) en nuestro país, exige a las empresas cambiar la forma en que llevan tradicionalmente sus finanzas y su forma de administración, a través de la aplicación de nuevos conceptos, terminología y formatos diferentes de presentación de la información económica, contable y financiera.

En lo que respecta a los estudios jurídicos, también tienen que adaptar sus procedimientos a esta nueva realidad. En la ciudad de Quito, existen mayoritariamente empresas medianas de este tipo y se hace importante mejorar o reestructurar la forma en que se vienen manejando financiera y contablemente para ajustar sus procesos al contexto actual de su entorno.

Los estudios jurídicos que brindan consultoría y asesoría, tienen particularidades especiales en la forma como se administran y llevan sus procesos contables y financieros, por el hecho del servicio que prestan, los mismos que abordan temas

legales, societarios, tributarios y contables que requieren manejarse con la debida confidencialidad y prudencia, para cumplir efectivamente con las expectativas del cliente.

Es por lo antes mencionado que se busca con este trabajo, diagnosticar la estructura financiera y administrativa que tiene la empresa para proponer mejoras o cambios que vayan más acorde con el crecimiento empresarial y para enfrentar los drásticos cambios actuales, mejoras que se conseguirán a través de la implementación de diferentes prácticas y controles en las áreas relevantes de la empresa; de esta forma esta propuesta serviría no solo para la empresa “Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.” sino que podría ser utilizada como referente para estudios jurídicos con similares características.

1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La firma fue fundada en septiembre del año 2000, bajo el nombre GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA. , en el Distrito Metropolitano de Quito, teniendo como objeto social la prestación de servicios legales y empresariales de toda índole; servicios relacionados con las actividades de asesoría legal y administrativa a empresas domésticas, extranjeras, multinacionales, consorcios y otras entidades dedicadas a las ramas de telecomunicaciones en general, comercio electrónico, industrias de toda índole empresas agrícolas o agroindustriales, de servicios y de productos diversos. (Anexo N° 1 y Anexo N° 2)

Posteriormente en el 2006, con la alianza e incorporación de un nuevo socio estratégico, la firma adoptó el membrete GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA. (Anexo N° 3 y Anexo N° 4)

A partir del 2012, la firma se integra a E-IURE, ILP Global, contando así con el soporte y participación profesional de Abogados, Paralegales, Consultores Externos y Administradores. La firma opera en sus propias oficinas y mantiene alianzas con estudios jurídicos de renombre en Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Bolivia, Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Panamá, Costa Rica, Guatemala, México, Estados Unidos, Canadá, España, Portugal, Alemania, Holanda, Malta, Italia, Sudáfrica, Australia, entre otros.

ILP GLOBAL – Gallegos, Valarezo & Neira Cía.Ltda. ha participado en proyectos importantes en Ecuador, representando a clientes corporativos, abarcando, entre otros: estructuraciones fiduciarias y corporativas, procesos de Due-Diligence, fusiones y adquisiciones corporativas, franquicias internacionales, asesoría legal de operaciones financieras y bancarias, propiedad intelectual y proyectos de energía y telecomunicaciones.

1.1.1. Datos Generales

Número de RUC: 1791740203001 (Anexo N° 5)

Razón Social: GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA.

Nombre Comercial: GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA.

Actividad económica principal: Prestación de servicios legales y empresariales de toda índole.

Ubicación: Av. Amazonas 4080 y Naciones Unidas

Fecha de Constitución: 14/09/2000

Fecha de Actualización: 24/03/2006

1.1.2. Filosofía

ILP GLOBAL – Gallegos, Valarezo & NeiraCía. Ltda. es una organización de profesionales altamente calificados, que presta servicios con sujeción a los principios de justicia, a las normas de la ética, y al principio de legalidad. Su gestión está enfocada en “la creación de valor para el cliente” lo cual exige vocación por un servicio ágil y eficiente.

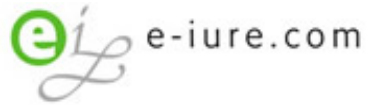
La firma tiene la convicción que un servicio eficiente requiere de profesionales legales altamente calificados.

De tal forma, sus miembros están involucrados constantemente en programas de capacitación en áreas legales, comerciales, seminarios, post-gradados, así como entrenamientos que permiten a sus funcionarios atender demandas en idioma extranjero. Los miembros de la firma tienen estudios especializados en prestigiosas instituciones en el Ecuador y en el extranjero, incluyendo la Escuela de Leyes y la Escuela de Negocios de Harvard, Thunderbird School of Global Management, Yale University, Universidad de Salamanca, Instituto Tecnológico de Monterrey, Family Firm Institute, entre otras.

1.1.3. Alianzas

La firma tiene el respaldo de varios organismos y asociaciones nacionales e internacionales, entre las cuales destacan los siguientes:

- **E-IURE**



E-Iure es una red internacional de compañías de servicios jurídicos, caracterizada por la frescura de su juventud, con deseos de crecer de forma sostenida. Establecida en 2003, mantiene miembros de diferentes países de todo el mundo. Entendida en su fundación como un puente entre Europa y Latinoamérica, ha evolucionado hacia una red global durante los últimos años. Fruto de esta globalización ha surgido ILP Global.

E-Iure facilita el intercambio de información profesional sobre la práctica local y global, el desarrollo de legislación, facilitando la comunicación entre sus miembros y mejorando las habilidades de los miembros para atender a las necesidades de sus respectivos clientes, que cada vez más están dirigidos a actividades internacionales.

Los despachos de la red han trabajado conjuntamente en múltiples ocasiones para un mismo cliente, lo que garantiza un servicio de idéntica calidad en cualquier país que se precise.

Actualmente, E-Iure cuenta con miembros en Alemania, Australia, Austria, Brasil, Bulgaria, Croacia, Chile, Ecuador, España, Francia, Hungría, India, Italia, Luxemburgo, México, Polonia, Portugal, Holanda y Turquía, manteniendo despachos asociados no miembros en otros países.

- **ILP Global**

ILP Global (International Lawyer Partners) es una asociación que a la fecha está compuesta por cinco Estudios de Abogados que comparten y mantienen una filosofía, proyecto y metodología de trabajo común.

ilpGlobal		
Chile	España	México
 ESTUDIO JURÍDICO OTERO	 LR Abogados	 BITAR & MARCÍN
Ecuador	Perú	
 GALLEGOS VALAREZO & NEIRA	 Laos, Aguilar, Limas & Asociados	

Los estudios jurídicos, asociados en Chile, España, México, Ecuador y Perú tienen una visión compartida de la importancia de ser capaces de prestar un servicio de calidad, confiable y expedito en las diversas jurisdicciones en que desarrollan sus actividades; manteniendo una relación estrecha de sus socios con sus clientes, que les permita percibir directamente sus requerimientos.

Esta asociación busca, sin perder la propia identidad de los Estudios Jurídicos que la componen ni olvidar la idiosincrasia y la particularidad de sus respectivas legislaciones, satisfacer las necesidades de sus clientes en distintas jurisdicciones bajo una uniformidad de procedimientos, criterio y visión de negocio, estándares calidad y cercanía con el cliente.

- **Private Legal Services**



Private Legal Services una firma jurídica, dedicada y especializada en la preservación y protección de activos y de patrimonio enfocada a clientes internacionales. Private Legal Services tiene un equipo altamente preparado y profesional, en una amplia y extensa práctica forense dirigida principalmente a proporcionar a sus clientes un servicio de la más alta calidad, teniendo como meta principal, el brindar una atención personal que satisfaga las necesidades comerciales, patrimoniales, personales y familiares de sus clientes.

Private Legal Services y Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda. mantienen, por más de 10 años, una alianza estratégica para brindar soluciones legales a sus clientes.

- **Blita International**



BLITA International es una asociación global de contadores, abogados fiscales y consultores independientes, dedicados a proveer

servicios profesionales personalizados para cubrir todas sus necesidades de planificación fiscal transnacional y gestión empresarial.

Ya que los impuestos son una de las principales preocupaciones para las empresas que operan en un entorno internacional, es por eso que sus miembros pueden ayudarle a competir en el mercado internacional y responder a los desafíos que conllevan una expansión empresarial.

La membresía en BLITA International es otorgada por invitación solamente, por lo tanto, sólo seleccionan aquellas empresas y asesores que tienen los mejores profesionales y un alto prestigio en su país de origen. Sus miembros calificados tienen el conocimiento y la experiencia de las grandes empresas más los servicios personalizados y de bajo costo que sólo las empresas locales independientes pueden proporcionarle.

- **AEA International Lawyers Network**



La AEA es una red internacional de despachos con oficinas en la mayor parte de los países del mundo. Se han elegido los despachos de mayor prestigio e importancia de cada país, los que tienen los mejores profesionales. La red tiene su origen en la Unión Europea y con el tiempo se ha ido expandiendo a todos los demás países del mundo, empezando con los países europeos que aún no pertenecen a la Unión Europea y siguiendo por la mayor parte de los países de América, Asia y África.

Se trata de la mayor red de abogados del mundo ya que ninguna otra de las redes de despachos cubre tantos países y localidades. En muchos de los países están cubiertas todas las ciudades más importantes, por lo que la AEA tiene varias sedes.

Los despachos han sido elegidos rigurosamente por un criterio de selección que ha valorado la profesionalidad, competencia y eficacia de cada uno de los profesionales elegidos.

Todos los miembros de la Asociación se reúnen anualmente en un Congreso que se celebra por orden rotatorio en cada uno de los 27 países que integran la Unión Europea.

Los abogados miembros de la Asociación valoran como regla principal en su trabajo la deontología y la ética profesional. La Asociación ha sido muy rigurosa en este sentido en la selección de abogados ofreciendo unos estándares uniformes de calidad pero igualmente una intachable ética y deontología en todos sus miembros.

1.1.4. Servicios y Especialidades

ILP GLOBAL – Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.brinda una amplia gama de servicios legales y de consultoría a compañías locales y extranjeras, entidades públicas, privadas y personas naturales. La firma inició con una operación pequeña, la cual ha ido en franco crecimiento y consolidación, con merecido prestigio y reconocimiento, no sólo en Ecuador sino internacionalmente.

Gallegos, Valarezo & NeiraCia.Ltda. cuenta con acreditada experiencia en asesoría empresarial y registra innumerables éxitos en el cierre de transacciones, asesoramiento empresarial, atención de litigios en diversas áreas del Derecho. En consonancia con las tendencias globales, la firma está estructurada para atender las diversas necesidades de sus clientes en las siguientes divisiones:

División Legal

- Administrativo, Constitucional y Contratación Pública
- Arbitraje y Mediación
- Corporativo
- Inmobiliario
- Laboral
- Litigio
- Derecho Migratorio
- Petróleo Gas y Minería
- Propiedad Intelectual
- Telecomunicaciones
- Tributario
- Penal

División contable

El área contable tiene a su cargo una amplia variedad de servicios tales como: revisiones fiscales, procesos de auditoría contable y financiera (Due-Diligence), manejo contable tributario y de nómina, anexos y estudios integrales de precios de transferencia.

División de Negociación y solución de conflictos

ILP GLOBAL - Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda. a través de “CONSENSOS” brinda diversos servicios de asesoría a empresas y de formación en manejo de conflictos orientados a apoyar a todos los sectores, las personas, las empresas y las instituciones de la sociedad ecuatoriana y de la Región Andina a lograr un manejo adecuado de conflictos de toda índole.

División de Estructuras Off-Shore

A través de su red de contactos internacionales asesora a clientes corporativos e individuales respecto a las ventajas y desventajas provenientes de estructuras offshore para el manejo de activos internacionales.

División de Asesorías de Empresas Familiares / Protección Patrimonial

Su práctica para empresas familiares está concentrada en asesorar a familias empresarias y a sus miembros en asuntos tales como la

planificación de sus activos y herencias, temas de familia, planificación fiscal, resolución de controversias familiares, creación y reestructuración de empresas familiares y fundaciones.

División de Gobierno Corporativo

ILP GLOBAL - Gallegos, Valarezo & NeiraCia.Ltda. cuenta con profesionales calificados en gobierno corporativo, profesionalización en el manejo societario y la implementación de buenas prácticas.

1.2. ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL

De acuerdo al Estatuto Social de Gallegos, Valarezo & NeiraCia.Ltda. ,en su artículo octavo; la compañía está gobernada por la Junta General de Socios y administrada por el Gerente General y el Presidente.

El representante legal es el Gerente General, a la fecha cumple este cargo el Dr. Juan Carlos Gallegos. El cargo de Presidente lo tiene el Dr. Edgar Neira.

En el artículo noveno del Estatuto Social se indica que:

“La Junta General legalmente convocada y reunida es el órgano supremo de la compañía, con amplios poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la misma.”

Las juntas generales serán ordinarias y extraordinarias. Las juntas generales ordinarias se reunirán una vez al año, dentro de los tres primeros meses posteriores a la finalización del ejercicio económico para tratar especialmente los asuntos especificados en la Ley de Compañías y cualquier otro asunto puntualizado en la convocatoria.

Las juntas generales extraordinarias se reunirán cuando fueran convocadas, para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria, según el artículo décimo del Estatuto Social.

En el 2005 se hizo una reforma del Estatuto Social, relativo a la cesión de participaciones, admisión de nuevos socios y cambio de nombre, plasmado de la siguiente forma:

“ARTÍCULO SÉPTIMO: CESIÓN DE PARTICIPACIONES, ADMISIÓN DE NUEVOS SOCIOS Y CAMBIO DE NOMBRE.- La cesión de participaciones sociales, la admisión de nuevos socios y el cambio de denominación de la compañía requerirá el consentimiento unánime del capital social y deberá cumplir con los procedimientos que prevé la ley de compañías.”

Por otra parte, actualmente la empresa no cuenta con un organigrama estructural ni funcional lo cual dificulta visualizar de manera adecuada la estructura de la empresa, la jerarquización, correlación de puestos y las funciones del personal.

Lo más cercano a una estructura orgánica es el siguiente detalle que se encuentra en su página web, en el cual se señalan los socios, asociados, equipo paralegal/apoyo, y consultores externos., la misma que no está actualizada porque existen cambios constantes en el personal de apoyo y consultores externos.

SOCIOS

- Dr. Juan Carlos Gallegos Happle
- Dr. Edgar Neira Orellana
- Dr. Álvaro Dueñas

ASOCIADOS

- Dr. Fernando del Pozo
- Dr. David Garcés Jaramillo
- Ing. Com. Verónica Chávez Almeida
- Ing. Eliana Benavides Romo
- Abg. Gabriela Peñafiel

PARALEGALES/APOYO

- Marco Wilches
- Andrea Chiriboga
- MaríaBelén Vinuesa
- Juan Sebastián Cedillo

CONSULTORES EXTERNOS

- Abg. Gonzalo Valarezo Fernández de Córdova

1.2.1. Análisis FODA

El análisis FODA de Gallegos, Valarezo & NeiraCia.Ltda.permite identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa; así como las amenazas y oportunidades de su ambiente externo.

FORTALEZAS

F1. Profesionales de alto nivel.

F2. Portafolio diversificado de servicios legales y contables.

F3. Capacidad y experiencia en el medio.

F4. Confianza de clientes.

F5. Trabajo en equipo.

F6. Tarifa por honorarios profesionales acorde a su mercado.

F8. Alianzas estratégicas a través de ILFA/IURE, ILP GLOBAL, Private Legal Services, Blita International, AEA, entre otros.

OPORTUNIDADES

- O1. Crecimiento del aparato productivo del país, creando la necesidad para las empresas de obtener servicios de asesoría legal y contable.
- O2. Necesidad de los clientes, de servicios de profesionales de alto nivel para diferentes especialidades del Derecho.
- O3. Complejidad en el tratamiento contable de las finanzas de empresas y personas naturales, requiriendo personal especializado y con conocimiento en el campo para su correcta ejecución.
- O4. Incremento de negociaciones con empresas extranjeras por alianzas estratégicas a través de ILFA/IURE, ILP GLOBAL, Private Legal Services, Blita International, AEA, entre otros.

DEBILIDADES

- D1. La empresa no tiene una estructura orgánica bien definida y no cuenta con organigramas explícitos.

- D2. No se han establecido en forma escrita las tareas fundamentales de cada puesto, ni las relaciones entre mandos jerárquicos.
- D3. Falta de indicadores de gestión que permitan medir y direccionar el desempeño organizacional.
- D4. Necesidad de un programa informático que permita dar seguimiento a los casos legales y todos sus gastos asociados.
- D5. En la mayoría de casos que se aceptan, no se firman contratos de servicios en los que se establezca claramente condiciones y fechas de pago de los honorarios profesionales.
- D6. Falta de control en el manejo de fondos de clientes, con agentes judiciales.
- D7. Estancamiento en seguimiento de casos legales.
- D8. Bajo crecimiento profesional para el personal.
- D9. Rotación del personal de apoyo.

AMENAZAS

A1. Falta de independencia de las funciones del Estado.

A2. Bufetes de abogados con mayor posicionamiento en el mercado.

A3. Inestabilidad política.

A4. Cambios y restricciones legislativas.

A5. Aparecimiento de nuevas normas contables, cambios en legislación tributaria y laboral.

A6. Lentitud y burocracia en trámites legales y laborales.

1.2.2. Matriz FODA

Con el análisis FODA de la empresa, se procede a establecer la matriz FODA que permite obtener un panorama global sobre la situación de la empresa en la actualidad, respecto a sus factores internos y externos.

Tabla N° 1.1 Matriz FODA “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”

FACTORES	% PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS			
F1. Profesionales de alto nivel.	5	4	0,20
F2. Portafolio diversificado de servicios legales y contables.	5	4	0,20
F3. Capacidad y experiencia en el medio.	4	3	0,12
F4. Confianza y reconocimiento de clientes.	4	3	0,12
F5. Trabajo en equipo.	4	3	0,12
F6. Tarifa por honorarios profesionales acorde a su mercado.	4	4	0,16
OPORTUNIDADES			
O1. Crecimiento del aparato productivo del país, creando la necesidad para las empresas de obtener servicios de asesoría legal y contable.	4	3	0,12
O2. Necesidad de los clientes, de servicios de profesionales de alto nivel para diferentes especialidades del Derecho.	5	4	0,20
O3. Complejidad en el tratamiento contable de las finanzas de empresas y personas naturales, requiriendo personal especializado y con conocimiento en el campo para su correcta ejecución.	5	4	0,20
O4. Incremento de negociaciones con empresas extranjeras por alianzas estratégicas a través de ILFA/IURE, ILP GLOBAL, Private Legal Services, Blita International, AEA, entre otros.	3	3	0,09
DEBILIDADES			
D1. La empresa no tiene una estructura orgánica bien definida y no cuenta con organigrama establecidos.	3	2	0,06
D2. No se han establecido en forma escrita las tareas fundamentales de cada puesto, ni las relaciones entre mandos jerárquicos.	3	2	0,06
D3. Falta de indicadores de gestión que permitan medir y corregir el desempeño organizacional.	5	1	0,05
D4. Necesidad de un programa informático que permita dar seguimiento a los casos legales y todos sus gastos asociados.	4	1	0,04

D5. En la mayoría de casos que se aceptan, no se firman contratos de servicios en los que se establezca claramente condiciones y fechas de pago de los honorarios profesionales.	3	2	0,06
D6. Falta de control en el manejo de fondos de clientes con agentes judiciales.	5	1	0,05
D8. Bajo crecimiento profesional para el personal.	4	1	0,04
D9. Rotación del personal de apoyo.	3	2	0,06
AMENAZAS			
A1. Falta de independencia de las funciones del Estado.	4	2	0,08
A2. Bufetes de abogados con mayor posicionamiento en el mercado.	4	2	0,08
A3. Inestabilidad política.	4	1	0,04
A4. Cambios y restricciones legislativas.	5	1	0,05
A5. Aparecimiento de nuevas normas contables, cambios en legislación tributaria y laboral.	5	1	0,05
A6. Lentitud y burocracia en trámites legales y laborales.	5	1	0,05
	100		2,30

Elaborado por: Anabel Castillo

Los resultados de la matriz FODA, demuestran que Gallegos, Valarezo & NeiraCia.Ltda.es una empresa medianamente fuerte, ya que su resultado total en la cuantificación del FODA es de 2,30 menor a 2,50 lo cual indica que la empresa enfrenta debilidades y amenazas fuertes, pero que con esfuerzo y el aprovechamiento adecuado de sus fortalezas y oportunidades podría lograr superarlas.

1.3. SITUACIÓN FINANCIERA

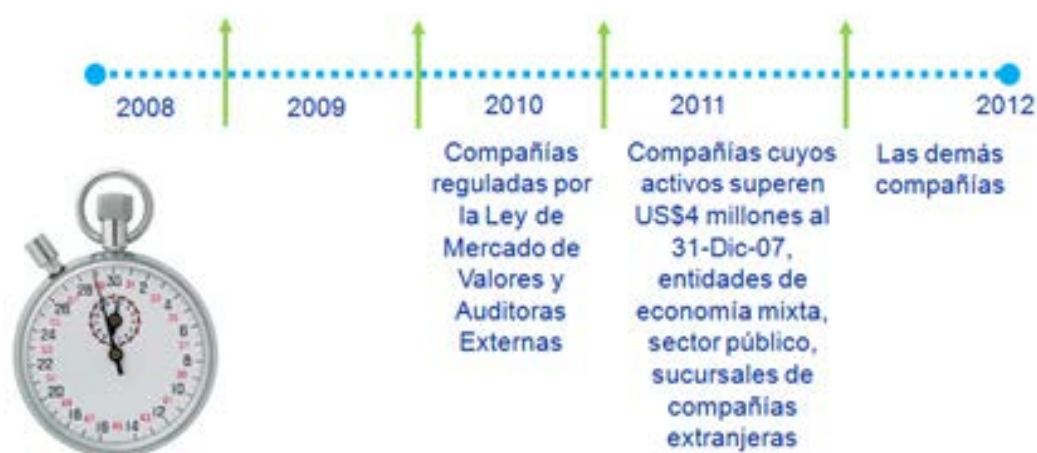
El manejo contable y financiero de la empresa ha tenido cambios importantes desde el inicio de sus actividades. En el año 2008 se cambió al sistema contable QuickBooks Pro Edition, dejando así el sistema contable Mónica que se manejaba desde la creación de la empresa.

En el 2012 se cambia al sistema contable Galac Software, puesto que el anterior sistema QuickBooks Pro Edition se manejaba en inglés y se requería la información, resultados, reportes contables, financieros y otros en castellano. En adición el plan de cuentas con el que se trabajaba no estaba adecuadamente estructurado por lo cual se llevó a cabo el cambio de sistema contable.

Éste cambio trajo consigo una serie de complicaciones y retrasos en el manejo contable, lo cual sumado a salida de personal y cambios en las funciones de los puestos en esa época, dio como resultado que el proceso de cambio al nuevo sistema se torne considerablemente largo, y no fue hasta casi los últimos meses de diciembre del 2012 que se logró poner al día la mayoría de registros contables.

Es de alta relevancia mencionar que uno de los cambios más importantes para el manejo contable y financiero de las compañías de nuestro país fue el anuncio de la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 08.G.D.DSC.010 del 20 de noviembre del 2008 (Anexo N°6) en donde estableció la adopción de NIIF's por parte de las compañías que están bajo su control, de acuerdo al cronograma que se muestra a continuación.

Gráfico N° 1.1 Cronograma de Implementación de NIIF's de acuerdo a la resolución de la Superintendencia de Compañías del Ecuador



Fuente:DELOITTE (2008). [http://www.deloitte.com/view/es_EC/ec/servicios/auditoria/normas-internacionales-de-informacino-financiera-niifs/648ed3100c076210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm].

De acuerdo a Mónica Álvarez en su publicación “Compañías presentan balances bajo normas internacionales” para el tercer y último grupo, conformado por 38.000 empresas, el 2011 era su año de transición y hasta el 30 de mayo del 2012 debían elaborar un programa de implementación de las NIIF. Aquí se incluía a las compañías que tengan activos totales menores a 4 millones de dólares, un valor

bruto de ventas anuales menor a 5 millones de dólares y menos de 200 trabajadores.

Gallegos, Valarezo & NeiraCia.Ltda está dentro del grupo de medianas y pequeñas entidades que deben utilizar NIIF para PYMES, ya que como indica la norma en su sección 1, párrafo 1.2:

Las pequeñas y medianas entidades son entidades que:

- (a) no tienen obligación pública de rendir cuentas, y
- (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Son ejemplos de usuarios externos los propietarios que no están implicados en la gestión del negocio, los acreedores actuales o potenciales y las agencias de calificación crediticia.

Al respecto de cuándo una entidad tiene obligación pública de rendir cuentas, la norma nos dice en la sección 1, párrafo 1.3.:

Una entidad tiene obligación pública de rendir cuentas si:

- (a) registra, o está en proceso de registrar, sus estados financieros en una comisión de valores o en otra organización reguladora con el fin de emitir algún tipo de instrumentos en un mercado público; o
- (b) mantiene activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros ajenos a la entidad, tales como un banco, una entidad aseguradora, un intermediario de bolsa, un fondo de pensiones, un fondo de inversión colectiva o una entidad bancaria de inversión.

Debido a estas características estas compañías debían usar NIIF para PYMES, que comprenden alrededor de 30 páginas, en contraste con las NIIF completas que tienen unas 2.800 páginas.

Gallegos, Valarezo & NeiraCia.Ltda., se encuentra en el tercer grupo considerado en el cronograma de adopción e implementación de NIIF, pero lamentablemente hasta el momento no han procedido con el cambio a NIIF principalmente por la

falta de tiempo de la jefatura contable que dedican casi la totalidad de su tiempo a la asesoría contable de clientes, y no se abastecen para revisar los cambios y ajustes pertinentes en los estados financieros de la propia empresa, habiendo un gran retraso en esta adopción, que no ha permitido establecer un cronograma real para implementar las actividades necesarias para presentar los estados financieros a la Superintendencia de Compañías bajo NIIF como debía hacerse hasta el 2013.

1.3.1. Aspectos relevantes de los estados financieros.

Los resultados económicos de Gallegos, Valarezo & NeiraCia.Ltda. en los últimos 5 años, muestran resultados positivos para la empresa pero siempre en bajas cantidades y con una variación no relevante de un año al otro lo que denota falta de planificación financiera y la carencia de estrategias para el crecimiento sostenido de la empresa, de modo que se refleje en el incremento de sus beneficios.

La información referente a esta comparación se muestra a continuación en un resumen del Estado de Situación Financiera y el Estado de Pérdidas y Ganancias de los periodos comprendidos entre el 2008 y 2012.

Tabla N° 1.2 Resumen Estado de Situación Financiera 2008-2012

	2008	2009	2010	2011	2012
ACTIVOS					
Activos Corrientes					
Efectivo y Equivalentes	17.363,45	32.122,77	32.476,13	47.234,95	83.349,84
Clientes	99.414,74	133.679,32	141.811,81	152.192,92	174.744,01
Fondo de clientes por cobrar	43.066,11	36.881,67	6.274,87	13.325,73	40.245,90
Activos por impuestos corrientes	39.116,63	47.956,04	44.727,92	58.745,33	66.888,22
Otras cuentas por cobrar	33.150,19	-398,89	8.115,31	6.862,90	30.723,86
Total Activos Corrientes	232.111,12	250.240,91	233.406,04	278.361,83	395.951,83
Activos No Corrientes					
Propiedad Planta y Equipo	89.197,02	80.579,86	75.450,99	72.993,81	69.728,30
Activos Intangibles	82,00	82,00	542,00	2.613,43	2.613,43
Otros Activos No Corrientes	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00	1.560,00
Total Activos No Corrientes	90.839,02	82.221,86	77.552,99	77.167,24	73.901,73
TOTAL ACTIVOS	322.950,14	332.462,77	310.959,03	355.529,07	469.853,56
PASIVO & PATRIMONIO					
Pasivo Corriente					
Proveedores	5.869,57	6.260,16	7.022,99	17.140,84	7.601,54
Fondo de clientes por pagar	53.194,33	42.475,70	13.106,50	4.402,64	13.599,15
Obligaciones con los empleados	1903,79	3133,60	4839,44	4216,36	4062,59
Obligaciones con la Adm. Tributaria	41.688,88	49.717,24	35.534,72	51.307,64	62.259,70
Obligaciones con el IESS	448,80	917,40	1.172,68	1.496,94	1.763,66
Socios por pagar	190.227,15	196.007,99	196.345,82	171.903,74	213.737,81
Otras cuentas por pagar	2.135,57	1.570,42	12.337,00	59.536,53	95.734,73
Total Pasivo Corriente	295.468,09	300.082,51	270.359,15	310.004,69	398.759,18
Total Pasivo No Corriente	-	-	-	-	17.264,84
TOTAL PASIVOS	295.468,09	300.082,51	270.359,15	310.004,69	416.024,02
PATRIMONIO					
Capital social	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Reservas	242,21	242,21	242,21	242,21	242,21
Resultados ejercicios anteriores	25.798,93	26.839,84	31.738,05	39.957,67	44.882,17
Resultados del ejercicio	1.040,91	4.898,21	8.219,62	4.924,50	8.305,16
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO	322.950,14	332.462,77	310.959,03	355.529,07	469.853,56

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros 2008 a 2012 Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Como complemento al resumen antes expuesto, se presenta a continuación el anexo de patrimonio con los valores correspondientes al capital suscrito y pagado, reserva legal y el monto de pérdida y utilidades de cada año desde el inicio de las actividades de la empresa en el 2000 hasta el 2012.

Tabla N° 1.3 Anexo Patrimonio

<i>CAPITAL SOCIAL SUSCRITO Y PAGADO</i>	<i>400.00</i>
<i>RESERVA LEGAL</i>	<i>242.21</i>
<i>(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS 2000</i>	<i>(49.30)</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2001</i>	<i>3,329.55</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2002</i>	<i>4,724.94</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2003</i>	<i>2,726.23</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2004</i>	<i>3,911.66</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2005</i>	<i>3,617.83</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2006</i>	<i>7,519.85</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2007</i>	<i>18.17</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2008</i>	<i>1,040.91</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2009</i>	<i>4,898.21</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2010</i>	<i>8,219.62</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2011</i>	<i>4,924.50</i>
<i>(+) UTILIDAD EJERCICIO 2012</i>	<i>8,305.16</i>
<i>PATRIMONIO</i>	<i>53,829.54</i>

Elaborado por: Verónica Chávez (Gerente Financiera Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.)

Fuente: Estados de Resultados Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

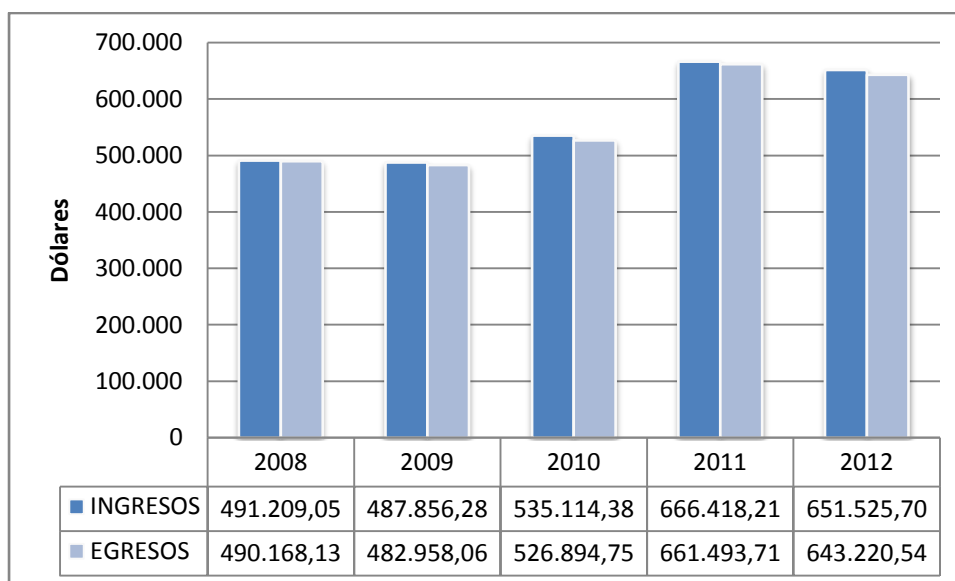
Tabla N° 1.4 Resumen Estado de Pérdidas y Ganancias, periodos 2008 a 2012

	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS					
Ingresos Operacionales	490.324,39	487.418,63	534.815,07	665.970,12	651.521,89
Otros Ingresos	884,66	437,65	299,31	448,09	3,81
Total Ingresos	491.209,05	487.856,28	535.114,38	666.418,21	651.525,70
GASTOS					
Contribuciones	3.908,37	6.881,76	4.769,36	7.635,53	9.057,38
Gastos Administrativos	480.277,56	472.597,11	500.227,76	633.276,77	611.062,06
Gastos Financieros	1.012,20	989,91	661,42	795,55	2354,71
Otros Gastos	4.970,01	2.489,29	21.236,22	19.785,86	20.746,39
Total Egresos	490.168,14	482.958,07	526.894,76	661.493,71	643.220,54
UTILIDAD/PÉRDIDA	1.040,91	4.898,21	8.219,62	4.924,50	8.305,16

Elaborado por: Anabel Castillo

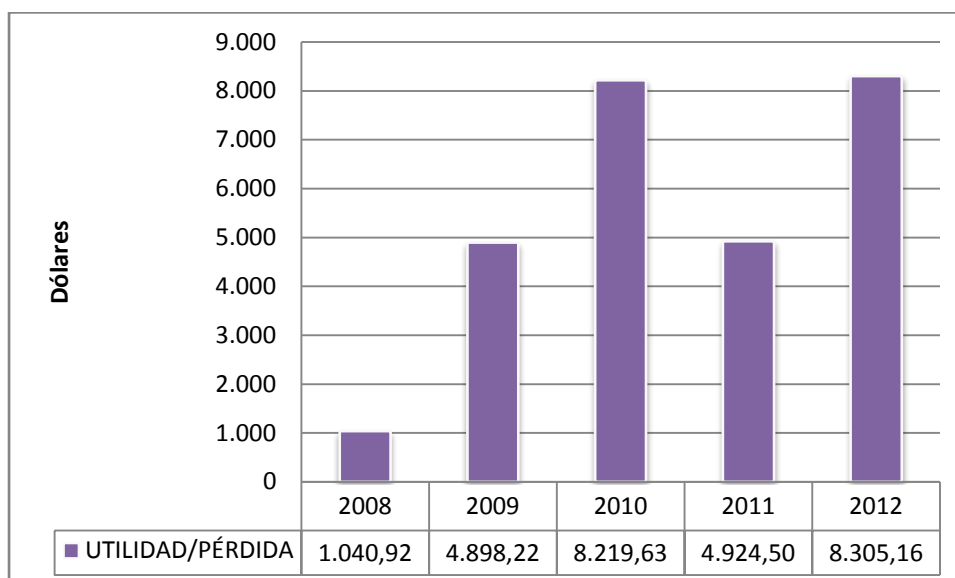
Fuente: Estado de Resultados años 2008 a 2012 Gallegos, Valarezo & Neira Cia. Ltda.

Año a año existen cambios en los resultados económicos de la compañía por gastos en su mayor parte relativos a la administración u otros gastos de la compañía. El crecimiento en la utilidad del 2009 respecto al 2008 es principalmente por un gran aumento en los ingresos por servicios profesionales. En el año 2011 se muestra una disminución considerable respecto a la utilidad del 2010 ya que se ampliaron las oficinas de la firma, lo que significó gastos elevados en adecuaciones.

Gráfico N° 1.2 Relación Ingresos Vs. Egresos 2008-2012

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estado de Resultados Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Gráfico N° 1.3 Gráfico Utilidad/Pérdida 2008-2012

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estado de Resultados Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

1.3.1.1. Análisis horizontal

Este tipo de análisis se muestra en estados financieros comparativos, se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años y permite identificar fácilmente los puntos que exigen mayor atención.

De igual manera permite conocer el crecimiento o decremento experimentado por la empresa, durante un periodo determinado. En este caso nos referiremos a la comparación de la información de los años 2011 y 2012.

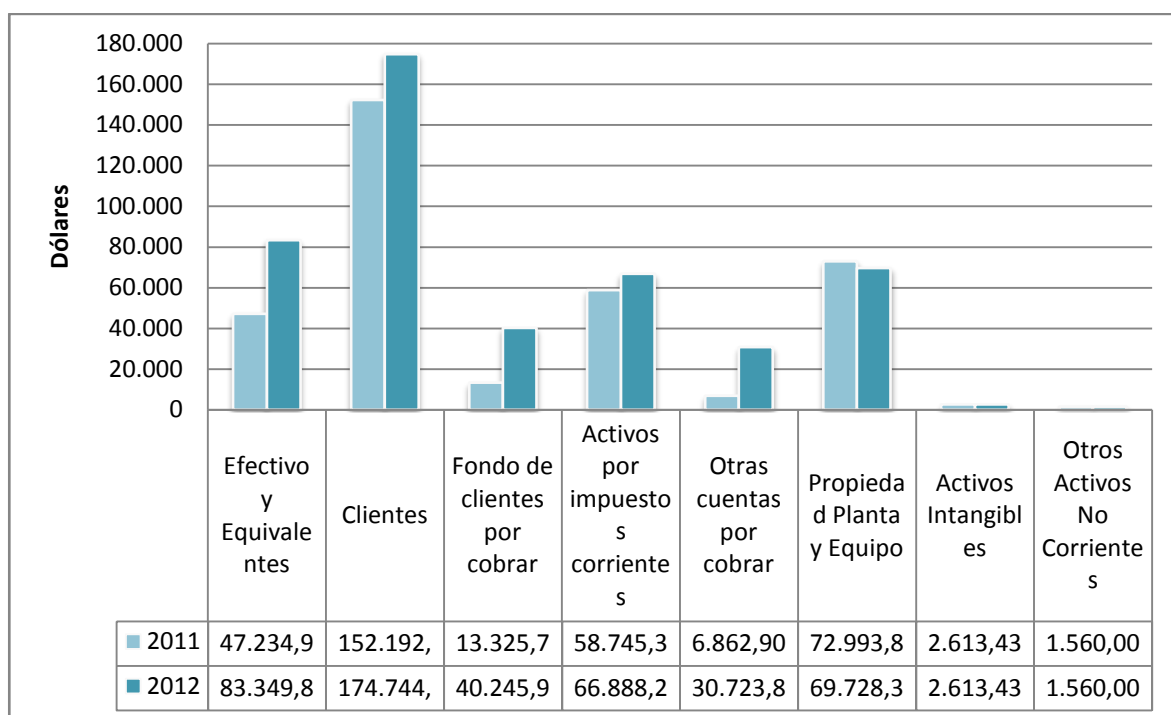
Tabla N° 1.5. Estado de Situación Financiera – Análisis horizontal Activos, variación absoluta y relativa periodos 2011-2012

CUENTAS	2011	2012	VAR. ABSOLUTA	VAR.RELATIVA
Efectivo y Equivalentes	47.234,95	83.349,84	36.114,89	76,5%
Clientes	152.192,92	174.744,01	22.551,09	14,8%
Fondo de clientes por cobrar	13.325,73	40.245,90	26.920,17	202,0%
Activos por impuestos corrientes	58.745,33	66.888,22	8.142,89	13,9%
Otras cuentas por cobrar	6.862,90	30.723,86	23.860,96	347,7%
Propiedad Planta y Equipo	72.993,81	69.728,30	-3.265,51	-4,5%
Activos Intangibles	2.613,43	2.613,43	0,00	0,0%
Otros Activos No Corrientes	1.560,00	1.560,00	0,00	0,0%
TOTAL ACTIVOS	355.529,07	469.853,56	114.324,49	32,2%

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Gráfico N° 1.4 Estado de Situación Financiera – Análisis horizontal Activos periodos 2011-2012



Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

La cuenta con la variación más alta dentro de los activos es la cuenta de Otras Cuentas por Cobrar que tiene un cambio de 347,7% del 2011 al 2012, que se debió a un incremento en anticipos a socios y empleados que no se liquidaron adecuadamente antes del cierre del año.

Otra cuenta con un cambio importante del año 2011 al 2012 es la cuenta de Fondos de Clientes por Cobrar que tiene una variación de \$26.920,17 que significa un cambio del 202% lo cual no es bueno para la empresa, ya que esta cuenta representa a fondos que ha puesto la empresa a cambio para trámites legales o contables y que están pendientes de cobro a los clientes.

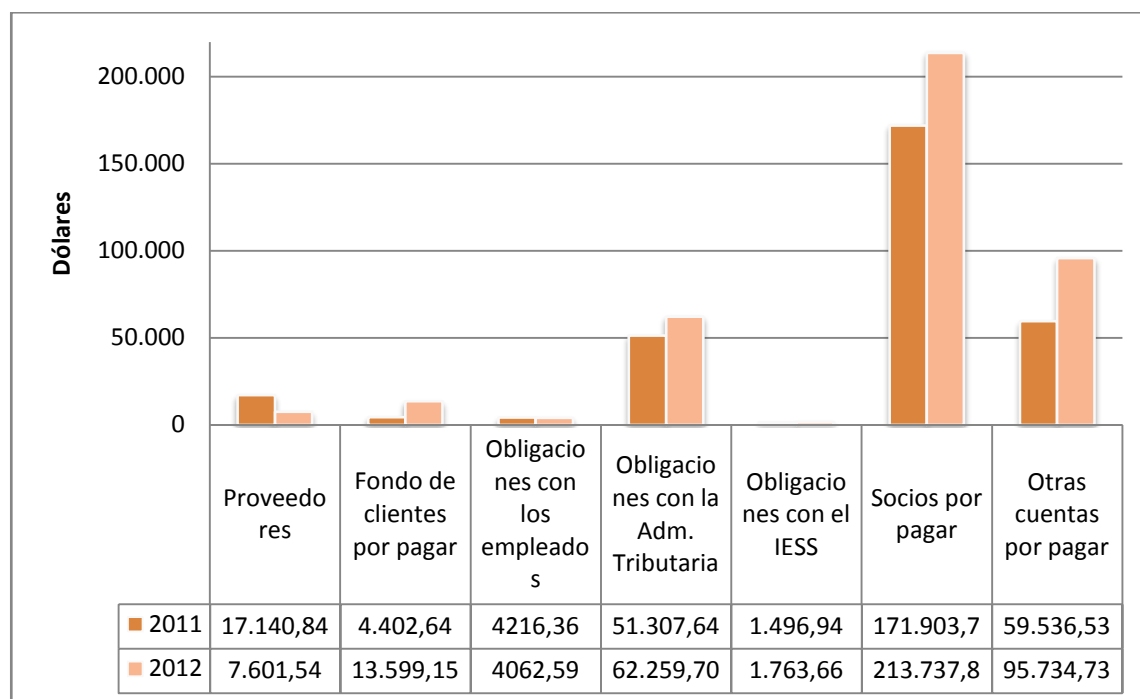
Tabla N° 1.6 Estado de Situación Financiera – Análisis horizontal Pasivos y Patrimonio, variación absoluta y relativa periodos 2011-2012

CUENTAS	2011	2012	VAR. ABSOLUTA	VAR.RELATIVA
Proveedores	17.140,84	7.601,54	-9.539,30	-55,7%
Fondo de clientes por pagar	4.402,64	13.599,15	9.196,51	208,9%
Obligaciones con los empleados	4216,36	4062,59	-153,77	-3,6%
Obligaciones con la Adm. Tributaria	51.307,64	62.259,70	10.952,06	21,3%
Obligaciones con el IESS	1.496,94	1.763,66	266,72	17,8%
Socios por pagar	171.903,74	213.737,81	41.834,07	24,3%
Otras cuentas por pagar	59.536,53	95.734,73	36.198,20	60,8%
TOTAL PASIVOS	310.004,69	416.024,02	106.019,33	34,2%
Capital social	400	400	0,00	0,0%
Reservas	242,21	242,21	0,00	0,0%
Resultados ejercicios anteriores	39.957,67	44.882,17	4.924,50	12,3%
Resultados del ejercicio	4.924,50	8.305,16	3.380,66	68,6%
TOTAL PATRIMONIO	45.524,38	53.829,54	8.305,16	18,2%
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO	355.529,07	469.853,56	114.324,49	32,2%

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Gráfico N° 1.5 Estado de Situación Financiera – Análisis horizontal Pasivos periodos 2011-2012



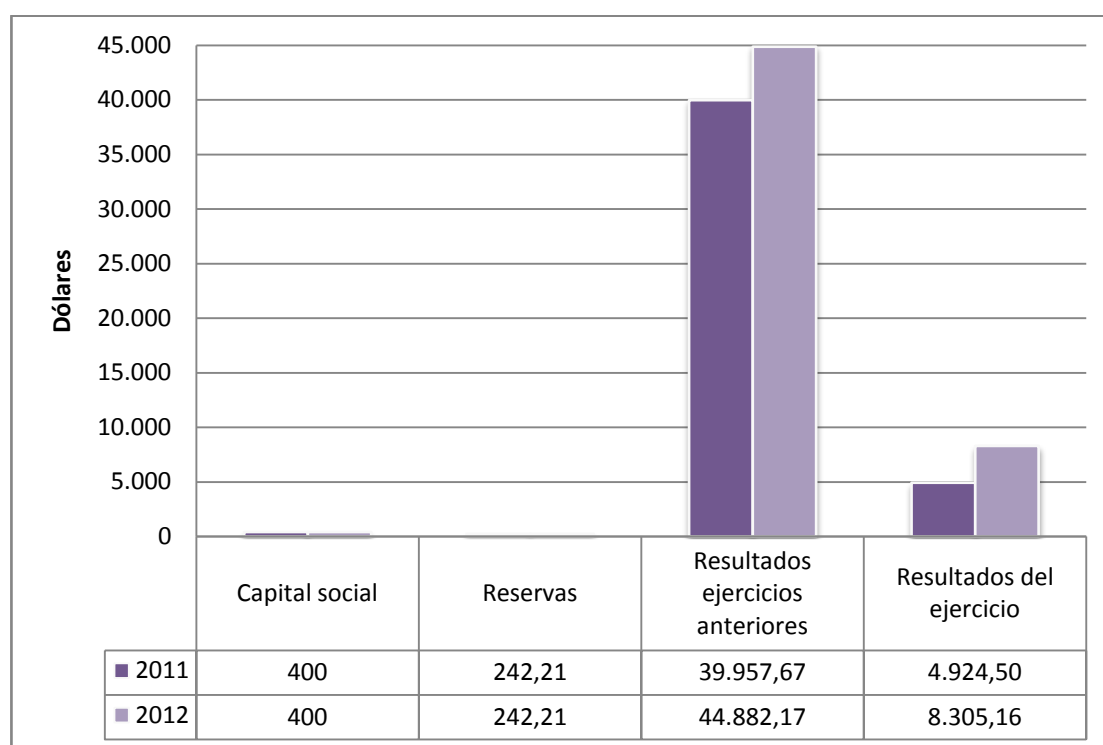
Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Dentro de las cuentas de pasivo, la mayor variación de un año al otro fue de la cuenta de Fondo de clientes por pagar, con una variación de 208.9% lo cual significa que se incrementó el valor que la empresa tiene pendiente de liquidar de los pagos que realizan sus clientes por concepto de gastos de trámites legales o contable.

Esta variación tiene relación con la que se mostró en la cuenta de Fondo de Clientes por Cobrar del Activo, lo cual indica que no se tiene un adecuado control y oportuna liquidación de los fondos relativos a gastos en trámites legales o contables de los clientes.

Gráfico N° 1.6 Estado de Situación Financiera – Análisis horizontal Patrimonio Pasivos periodos 2011-2012



Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

En lo que respecta a las cuentas de Patrimonio, no existen mayores cambios de un año a otro, solamente se evidencia un

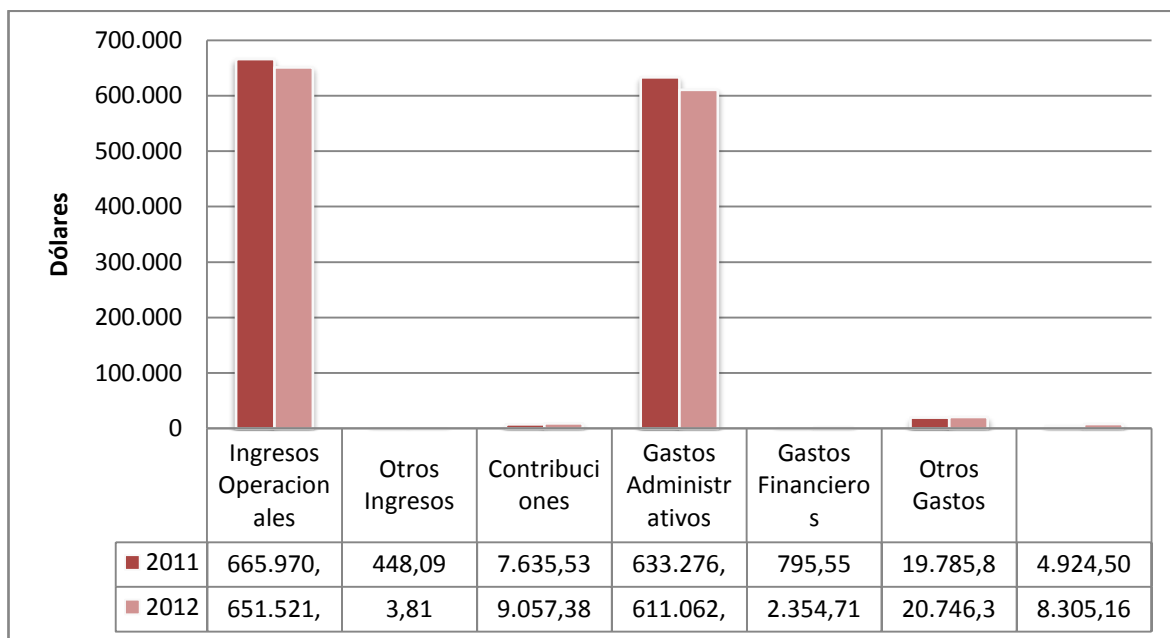
cambio en la cuenta de resultados de ejercicios anteriores que va acumulando las ganancias obtenidas en años anteriores, pero que denota a la vez que no se reinvierte en la compañía, tampoco se aumenta el capital social, ni se han determinado cuentas de reservas a más de la mínima exigida por la ley.

Tabla N° 1.7 Estado de Resultados– Análisis horizontal, variación absoluta y relativa periodos 2011-2012

CUENTAS	2011	2012	VAR. ABSOLUTA	VAR.RELATIVA
INGRESOS				
Ingresos Operacionales	665.970,12	651.521,89	-14.448,23	-2,2%
Otros Ingresos	448,09	3,81	-444,28	-99,1%
Total Ingresos	666.418,21	651.525,70	-14.892,51	-2,2%
GASTOS				
Contribuciones	7.635,53	9.057,38	1.421,85	18,6%
Gastos Administrativos	633.276,77	611.062,06	-22.214,71	-3,5%
Gastos Financieros	795,55	2.354,71	1.559,16	196,0%
Otros Gastos	19.785,86	20.746,39		
Total Egresos	661.493,71	643.220,54	-18.273,17	-2,8%
UTILIDAD/PÉRDIDA	4.924,50	8.305,16	3.380,66	68,6%

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados de Resultado Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Gráfico N° 1.7 Estado de Resultados – Análisis horizontal periodos 2011

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados de Resultado Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Sobre el Estado de Resultados, el análisis horizontal nos muestra variaciones importantes en las cuentas de Otros Ingresos, que se debió principalmente a la reclasificación de una cuenta de Ingresos y otra cuenta que muestra gran variación es la de Gastos Bancarios.

En la gráfica por otra parte vemos que las cuentas con mayor relevancia son los Ingresos Operacionales que prácticamente son de un monto igual a los Gastos Administrativos.

1.3.1.2. Análisis vertical

Este tipo de análisis se emplea para revelar la estructura financiera interna de una compañía.

Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella.

En el caso del balance general se utiliza el total de activo, pasivo y patrimonio, en el estado de resultados la cifra base es el total de ingresos.

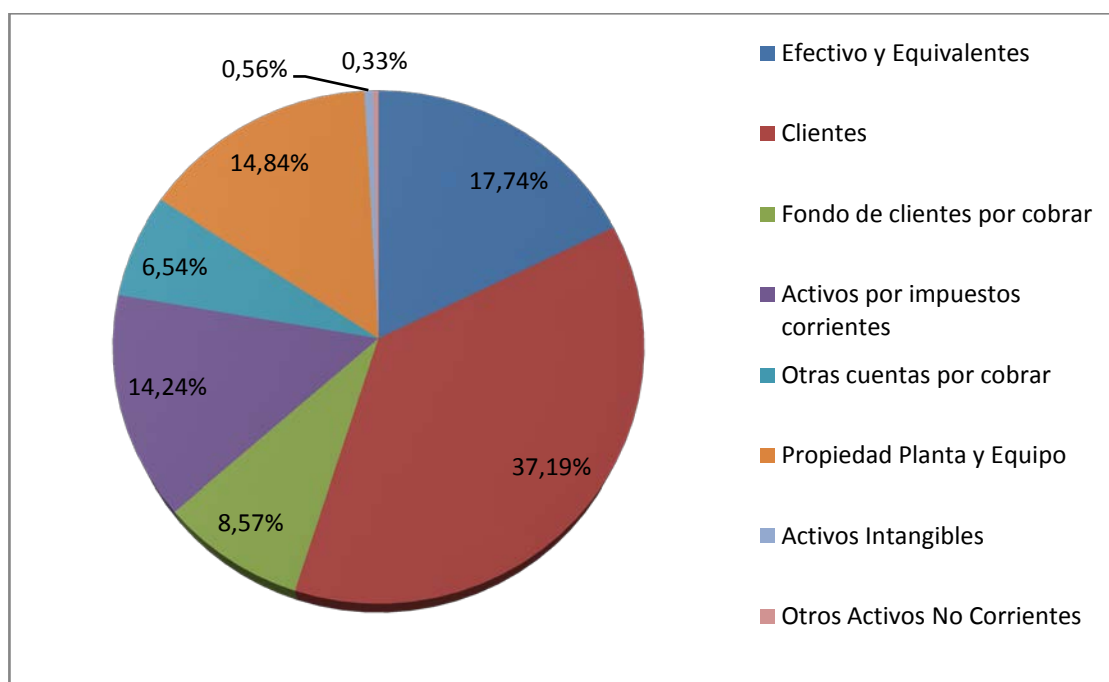
Tabla N° 1.8 Estado de Situación Financiera- Análisis vertical Activos, periodos 2011-2012

CUENTAS	2011	%	2012	%
Efectivo y Equivalentes	47.234,95	13,29%	83.349,84	17,74%
Clientes	152.192,92	42,81%	174.744,01	37,19%
Fondo de clientes por cobrar	13.325,73	3,75%	40.245,90	8,57%
Activos por impuestos corrientes	58.745,33	16,52%	66.888,22	14,24%
Otras cuentas por cobrar	6.862,90	1,93%	30.723,86	6,54%
Propiedad Planta y Equipo	72.993,81	20,53%	69.728,30	14,84%
Activos Intangibles	2.613,43	0,74%	2.613,43	0,56%
Otros Activos No Corrientes	1.560,00	0,44%	1.560,00	0,33%
TOTAL ACTIVOS	355.529,07	100,00%	469.853,56	100,00%

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Gráfico N° 1.8 Estado de Situación Financiera- Análisis vertical Activos, periodo 2012



Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Los activos en el año 2012, están compuestos en un 37.19% por la cuenta de Clientes, lo cual significa que la empresa tiene una cartera importante de cobro en contraste con las cuentas de Efectivo y Equivalentes de las cuales dispone tan solo un 17.74% del total de sus activos.

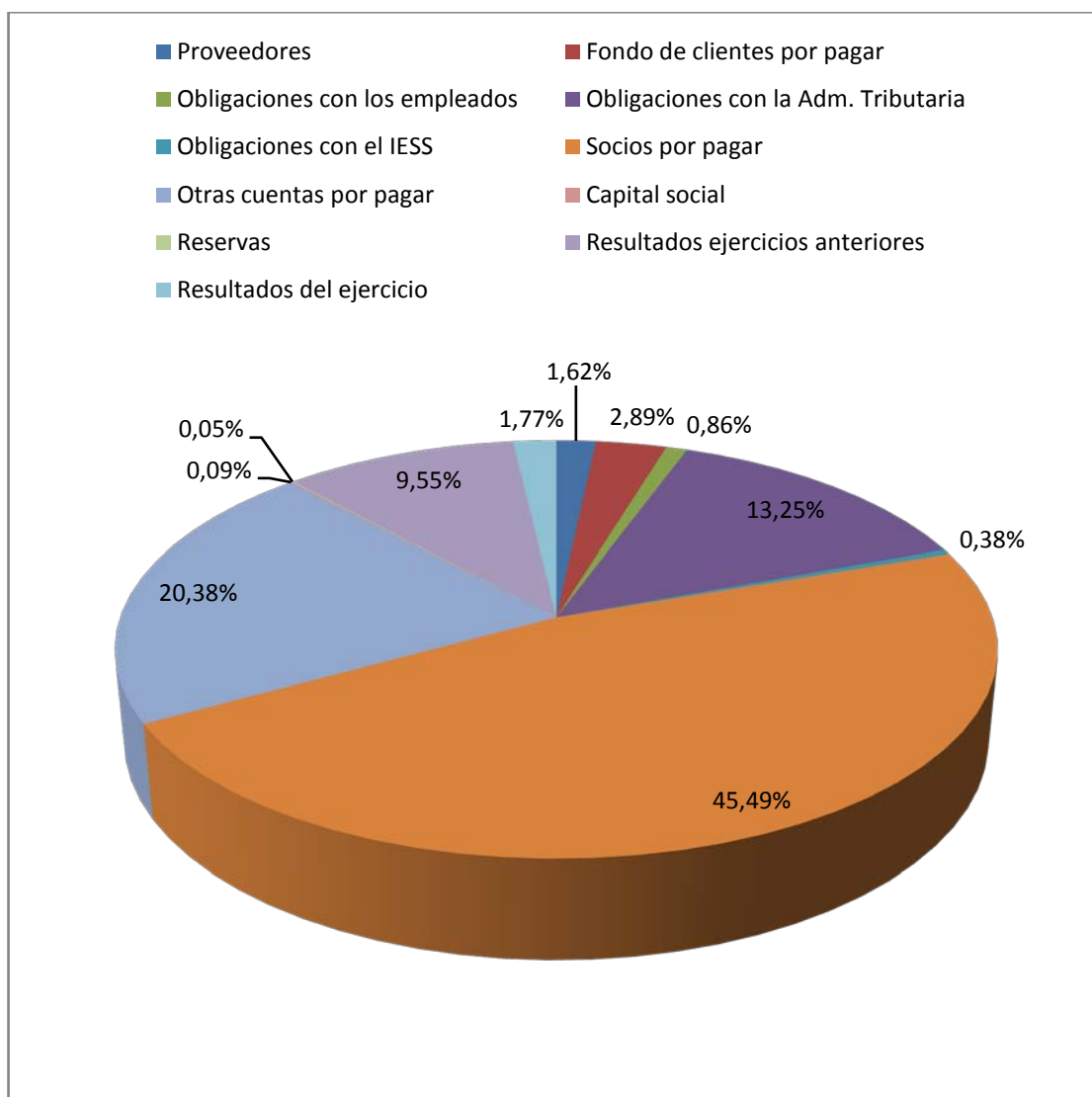
Tabla N° 1.9 Estado de Situación Financiera – Análisis vertical Pasivo y Patrimonio, periodos 2011-2012

CUENTAS	2011	%	2012	%
Proveedores	17.140,84	4,82%	7.601,54	1,62%
Fondo de clientes por pagar	4.402,64	1,24%	13.599,15	2,89%
Obligaciones con los empleados	4216,36	1,19%	4062,59	0,86%
Obligaciones con la Adm. Tributaria	51.307,64	14,43%	62.259,70	13,25%
Obligaciones con el IESS	1.496,94	0,42%	1.763,66	0,38%
Socios por pagar	171.903,74	48,35%	213.737,81	45,49%
Otras cuentas por pagar	59.536,53	16,75%	95.734,73	20,38%
TOTAL PASIVOS	310.004,69	87,20%	416.024,02	88,54%
Capital social	400	0,11%	400	0,09%
Reservas	242,21	0,07%	242,21	0,05%
Resultados ejercicios anteriores	39.957,67	11,24%	44.882,17	9,55%
Resultados del ejercicio	4.924,50	1,39%	8.305,16	1,77%
TOTAL PATRIMONIO	45.524,38	12,80%	53.829,54	11,46%
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO	355.529,07	100,00%	469.853,56	100,00%

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Gráfico N° 1.9 Estado de Situación Financiera – Análisis vertical Patrimonio, periodo 2012



Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

El pasivo de la compañía, en comparación al total de pasivo más patrimonio está compuesto en un 45,49% por la cuenta Socios por pagar, que representa a los honorarios de los abogados que están pendientes de liquidar.

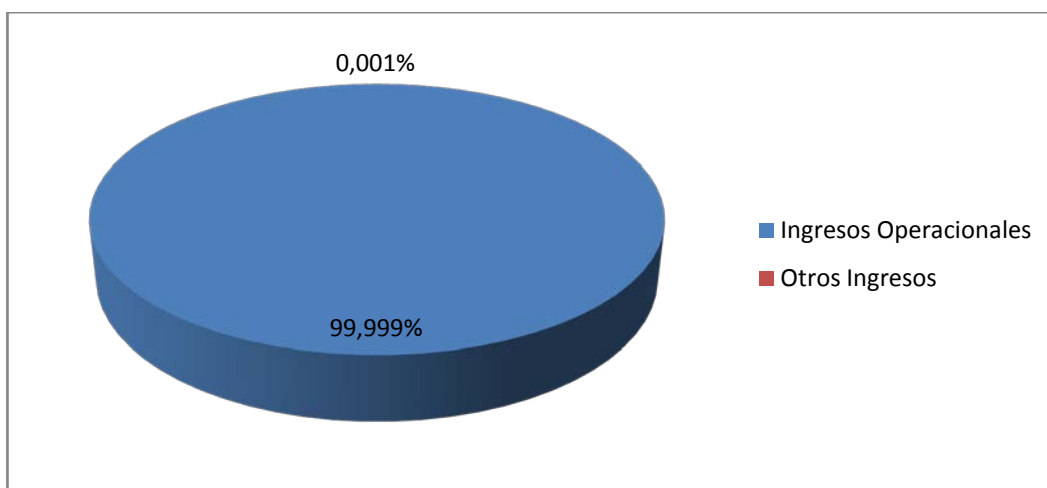
La cuenta de Resultados de ejercicios anteriores representa el 9.55% del valor total de pasivos más patrimonio, y las demás cuentas del patrimonio tienen una muy baja participación puesto que no se han dado variaciones en la composición del patrimonio en lo que se refiere a aumentos de capital o reservas. La empresa se ha mantenido con los valores mínimos establecidos por la ley al constituir una empresa bajo la modalidad de compañía limitada.

Tabla N° 1.10 Estado de Resultados – Análisis vertical, periodos 2011-2012

CUENTAS	2011	%	2012	%
INGRESOS				
Ingresos Operacionales	665.970,12	99,93%	651.521,89	100,00%
Otros Ingresos	448,09	0,07%	3,81	0,00%
Total Ingresos	666.418,21	100,00%	651.525,70	100,00%
GASTOS				
Contribuciones	7.635,53	1,15%	9.057,38	1,39%
Gastos Administrativos	633.276,77	95,03%	611.062,06	93,79%
Gastos Financieros	795,55	0,12%	2.354,71	0,36%
Otros Gastos	19.785,86	2,97%	20.746,39	3,18%
Total Egresos	661.493,71	99,26%	643.220,54	98,73%
UTILIDAD/PÉRDIDA	4.924,50	0,74%	8.305,16	1,27%

Elaborado por: Anabel Castillo

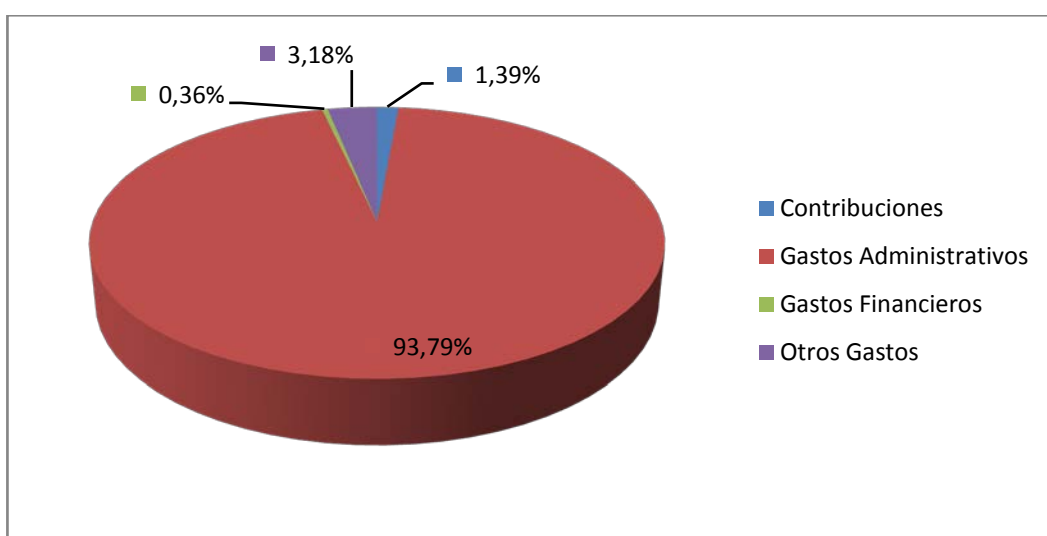
Fuente: Estados de Resultado Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Gráfico N° 1.10 Composición de Ingresos año 2012

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados de Resultado Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Los ingresos de la compañía prácticamente en su totalidad están compuestos por los ingresos operacionales derivados de la prestación de servicios legales y contables.

Gráfico N° 1.11 Composición de Egresos año 2012

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados de Resultado Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

La composición de los egresos es casi en su totalidad relativa a los gastos administrativos, pero se evidencia un gasto muy alto en relación a los ingresos, lo cual da como resultado utilidades bajas aun cuando año tras año se trate de incrementar el volumen de prestación de servicios.

1.3.1.3. Análisis de tendencias

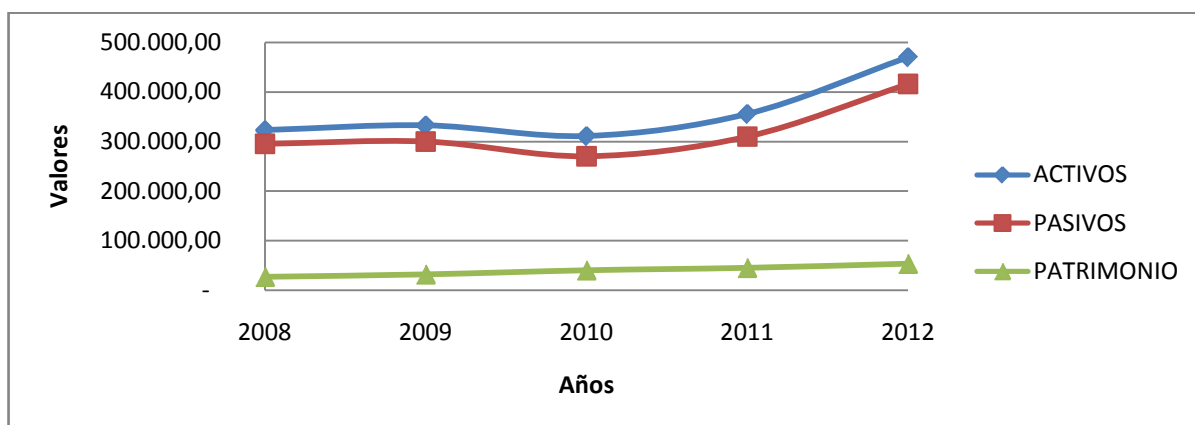
Este tipo de análisis se utiliza para revisar las tendencias de los estados financieros registradas en varios años, se toma como base (100) un año y contra éste se comparan las cantidades, para ver si existió crecimiento o reducción con relación al año base.

Tabla N° 1.11Tendencias periodos 2008-2012

AÑOS	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO
2008	322.950,14	295.468,09	27.482,05
2009	332.462,77	300.082,51	32.380,26
2010	310.959,03	270.359,15	40.599,88
2011	355.529,07	310.004,69	45.524,38
2012	469.853,56	416.024,02	53.829,54

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

Gráfico N° 1.12 Análisis de tendencias periodos 2008-2012

Elaborado por: Anabel Castillo

Fuente: Estados Financieros Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.

ACTIVOS: La tendencia que se denota es de un decremento del 2009 al 2010 y a partir del año 2011 se muestra crecimiento hasta el 2012.

PASIVOS: El pasivo ha seguido la misma tendencia del activo en cuanto a su evolución, lo cual no es muy positivo para la empresa ya que el activo debería tener un margen más alto de diferencia respecto a los pasivos de la compañía.

PATRIMONIO: El patrimonio tiene una tendencia constante desde el 2008 al 2012, no se evidencian mayores variaciones, ya que los cambios que ha habido son solamente por los resultados acumulados de ejercicios anteriores.

En base a lo anteriormente expuesto se denota la relevancia de proponer una reestructuración a la forma en que se está manejando la empresa para incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, lo que dará como resultado un mejor desempeño de la empresa, alto rendimiento económico, mejor clima organizacional y sobre todo contar con un direccionamiento claro de lo que la empresa desea alcanzar y la forma de lograrlo.

1.3.2. Políticas contables

En el estatuto de la compañía encontramos dos artículos que hablan sobre temas contables. Nos referimos a la reserva legal y las utilidades, como se muestra a continuación:

ARTÍCULO VIGÉSIMO SEXTO RESERVA LEGAL:

De las utilidades liquidadas y realizadas de cada ejercicio, se tomará un cinco por ciento, destinadas a formar el fondo de reserva legal, hasta que este alcance por lo menos el veinte por ciento del capital social.

ARTÍCULO VIGÉSIMO SÉPTIMO: UTILIDADES

Los beneficios de la compañía se repartirán a prorrata de la participación social pagada por cada socio, hechas que fueren las deducciones para el fondo de reserva legal y las otras previstas por leyes especiales. El destino de las utilidades resolverá la junta general.

No existen otros lineamientos claros y por escrito sobre políticas contables aplicadas a los estados financieros, se usaba únicamente lo que indicaba la ley, normas de contabilidad, principios contables y lo establecido por el Servicio de Rentas Internas, referente a depreciaciones, amortizaciones y provisiones.

Lo cual en la actualidad, en consecuencia de la resolución 08.G.D.DSC.010 del 20 de noviembre del 2008 de la Superintendencia de Compañías señala en su artículo primero, tercer párrafo que:

“Aplicarán la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero de 2012, todas aquellas compañías que cumplan las siguientes condicionantes:

- a) Monto de activos inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES;
- b) Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales HASTA CINCO MILLONES DE DÓLARES; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para éste cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se establece el año 2011 como período de transición; para tal efecto este grupo de compañías deberá elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia a la Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES).”

1.3.3. Descripción de procesos operativos actuales

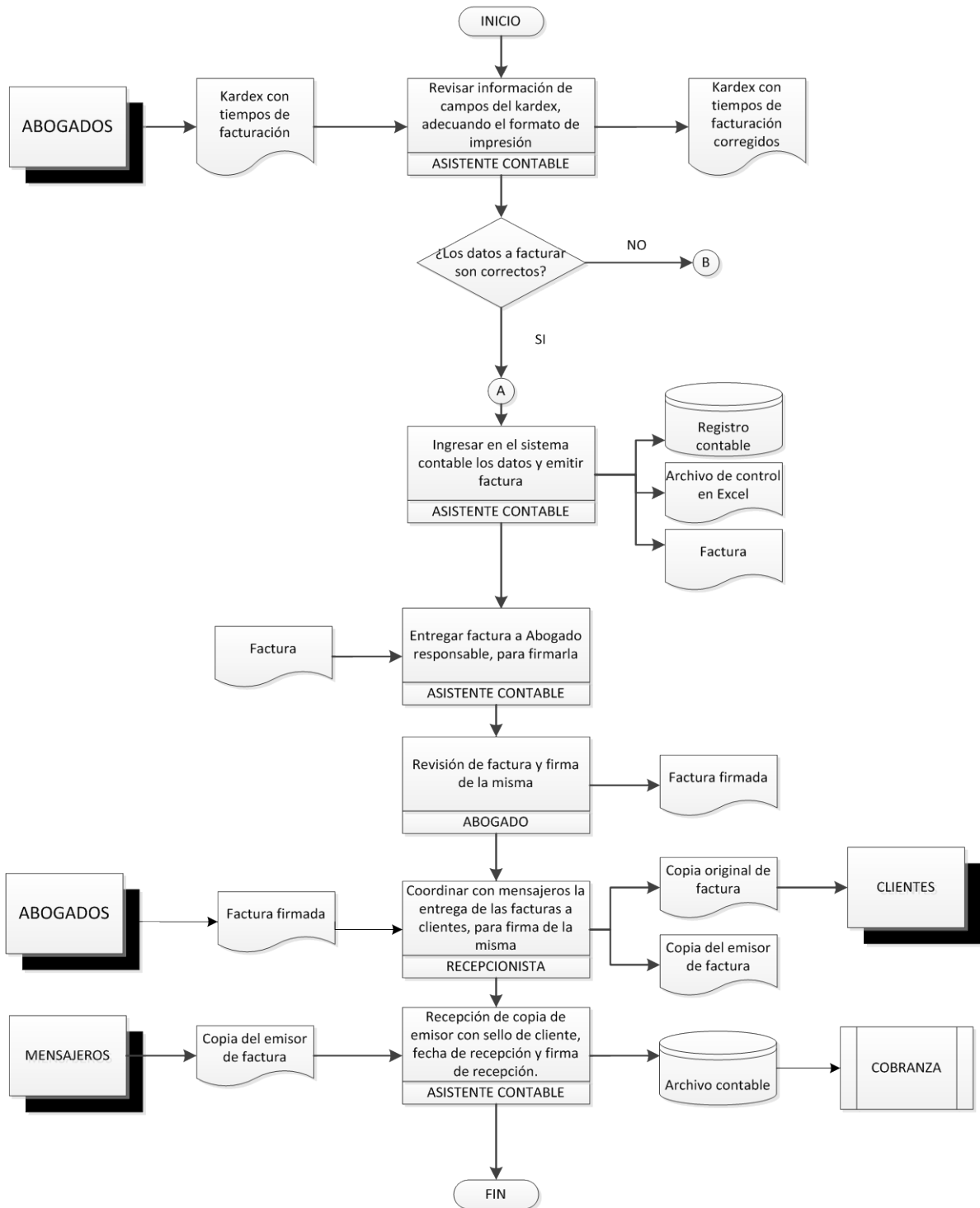
1.3.3.1. Facturación de servicios legales

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA.

Proceso:

FACTURACIÓN DE SERVICIOS LEGALES

Pág. 1 de 2

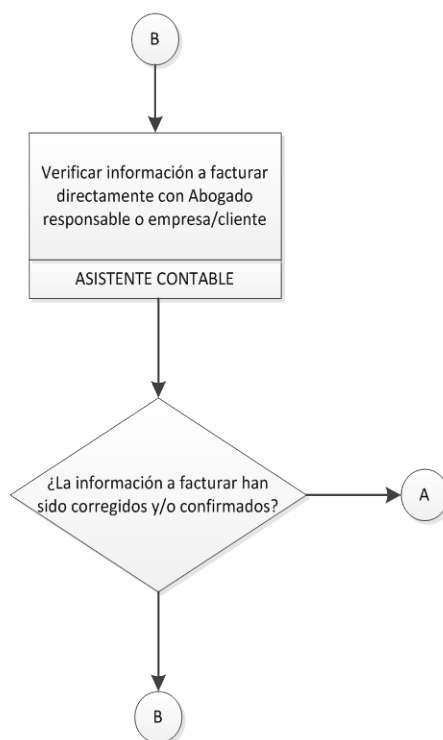


GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

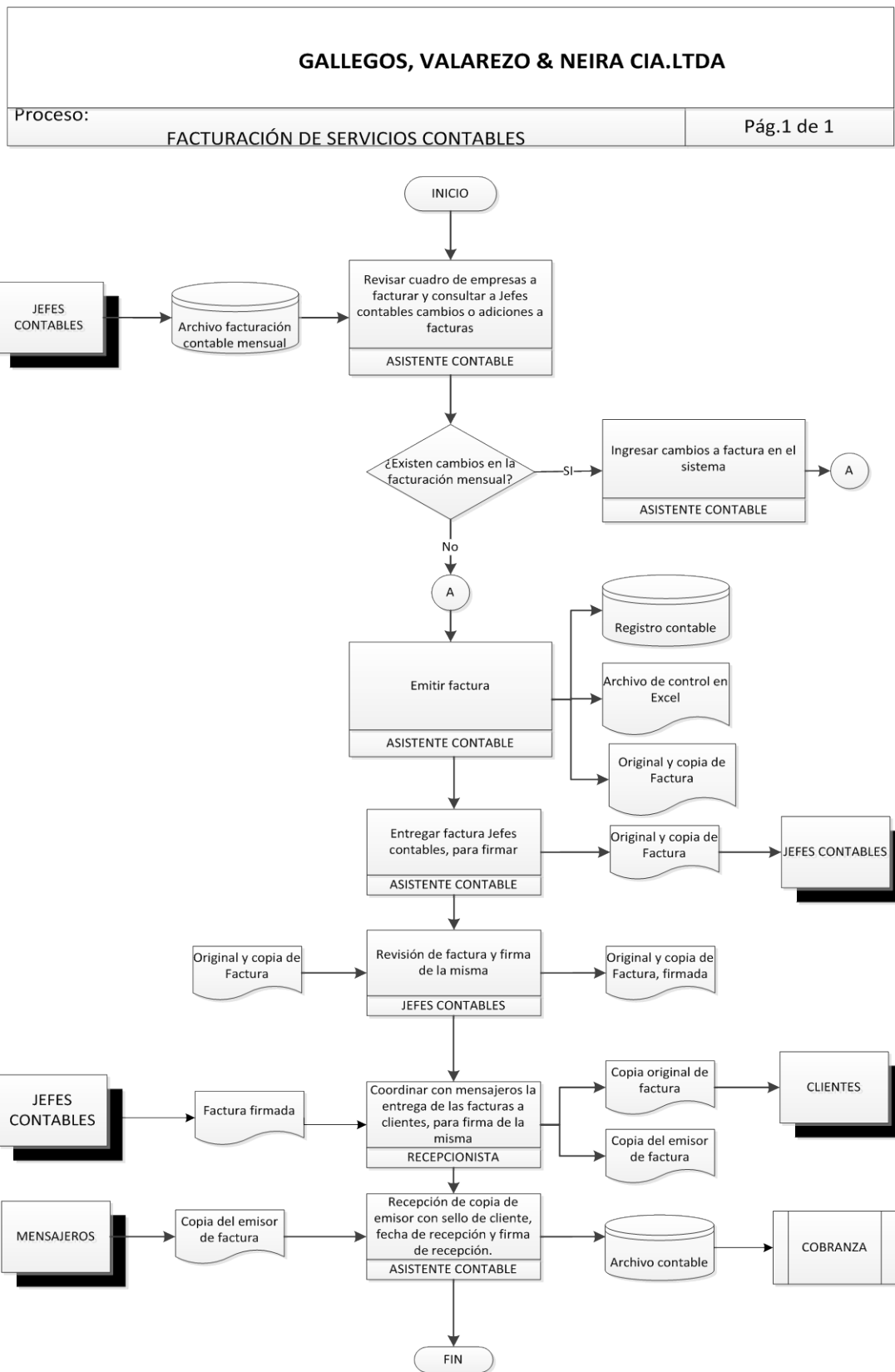
Proceso:

FACTURACIÓN DE SERVICIOS LEGALES

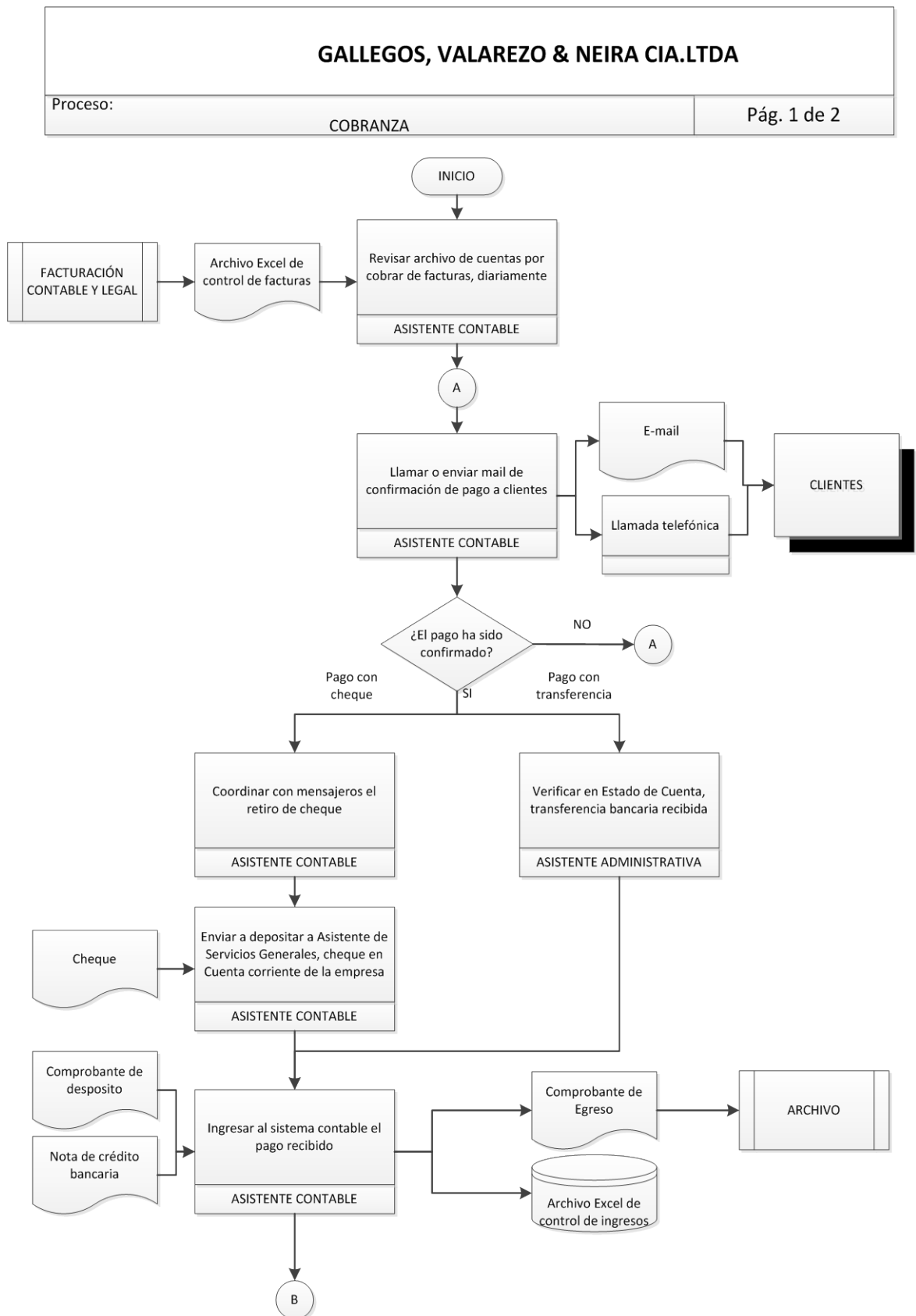
Pág.2 de 2



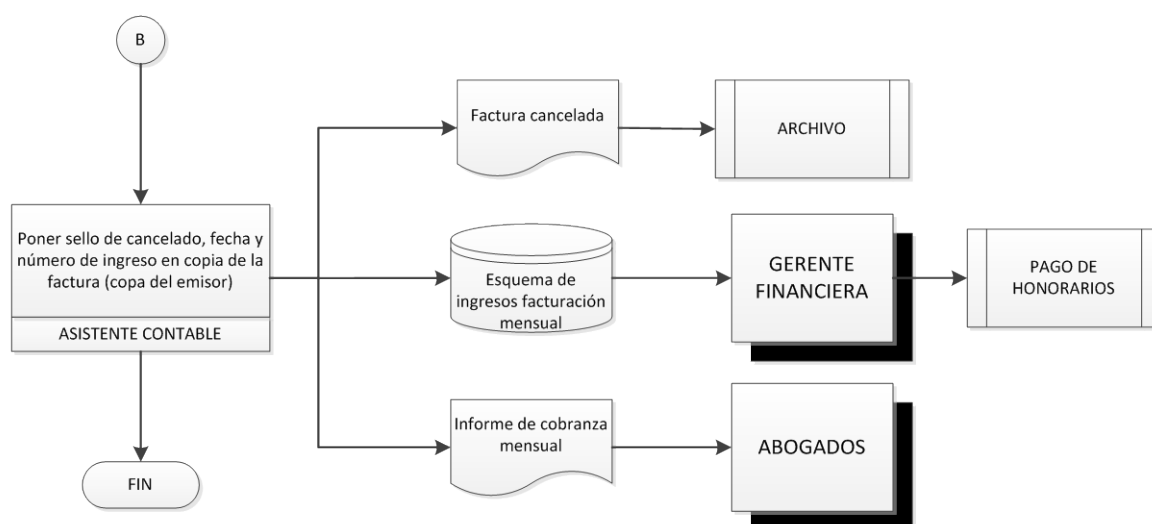
1.3.3.2. Facturación de servicios contables



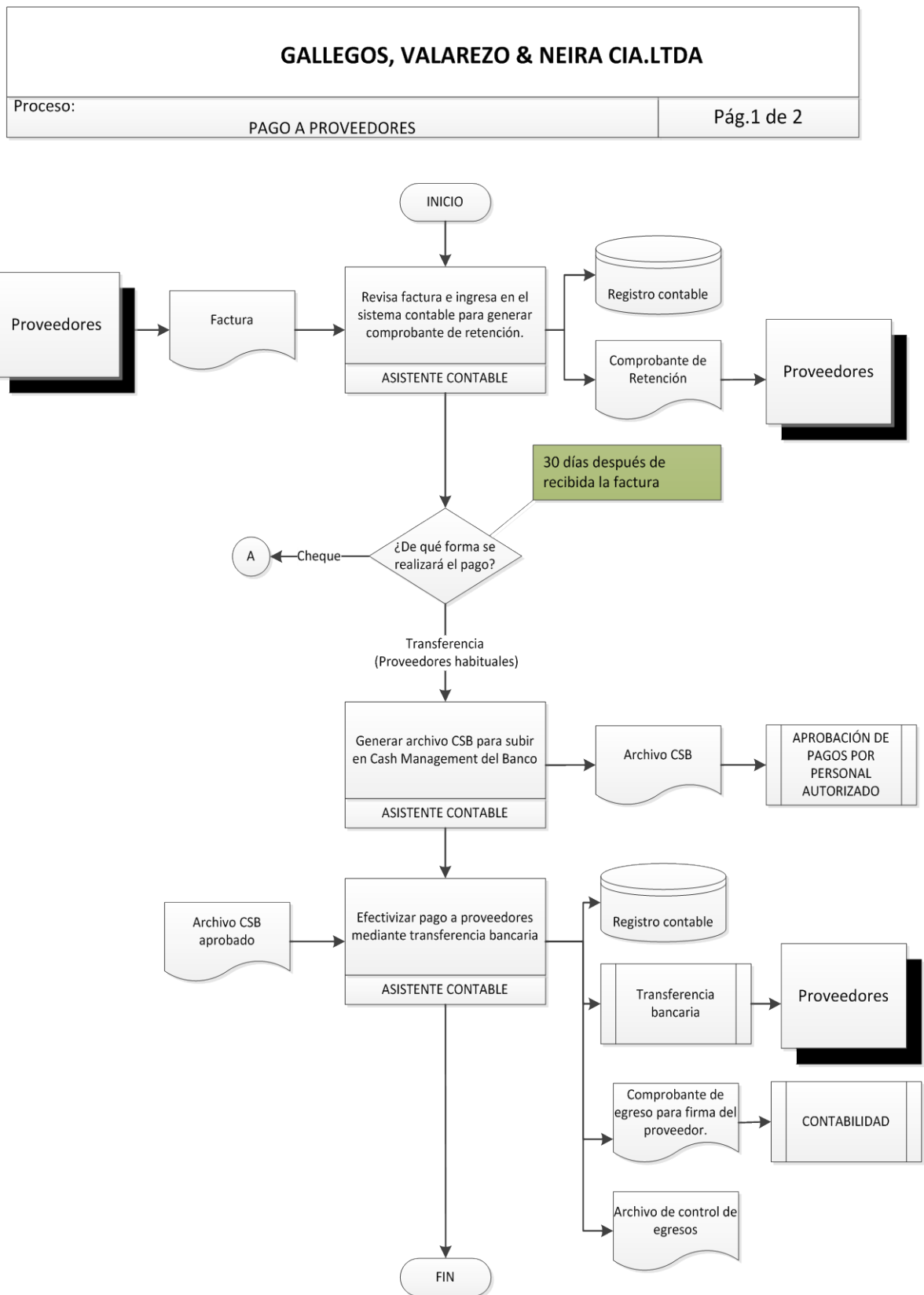
1.3.3.3. Cobranza



GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA		
Proceso:	COBRANZA	Pág. 2 de 2



1.3.3.4. Pago a Proveedores

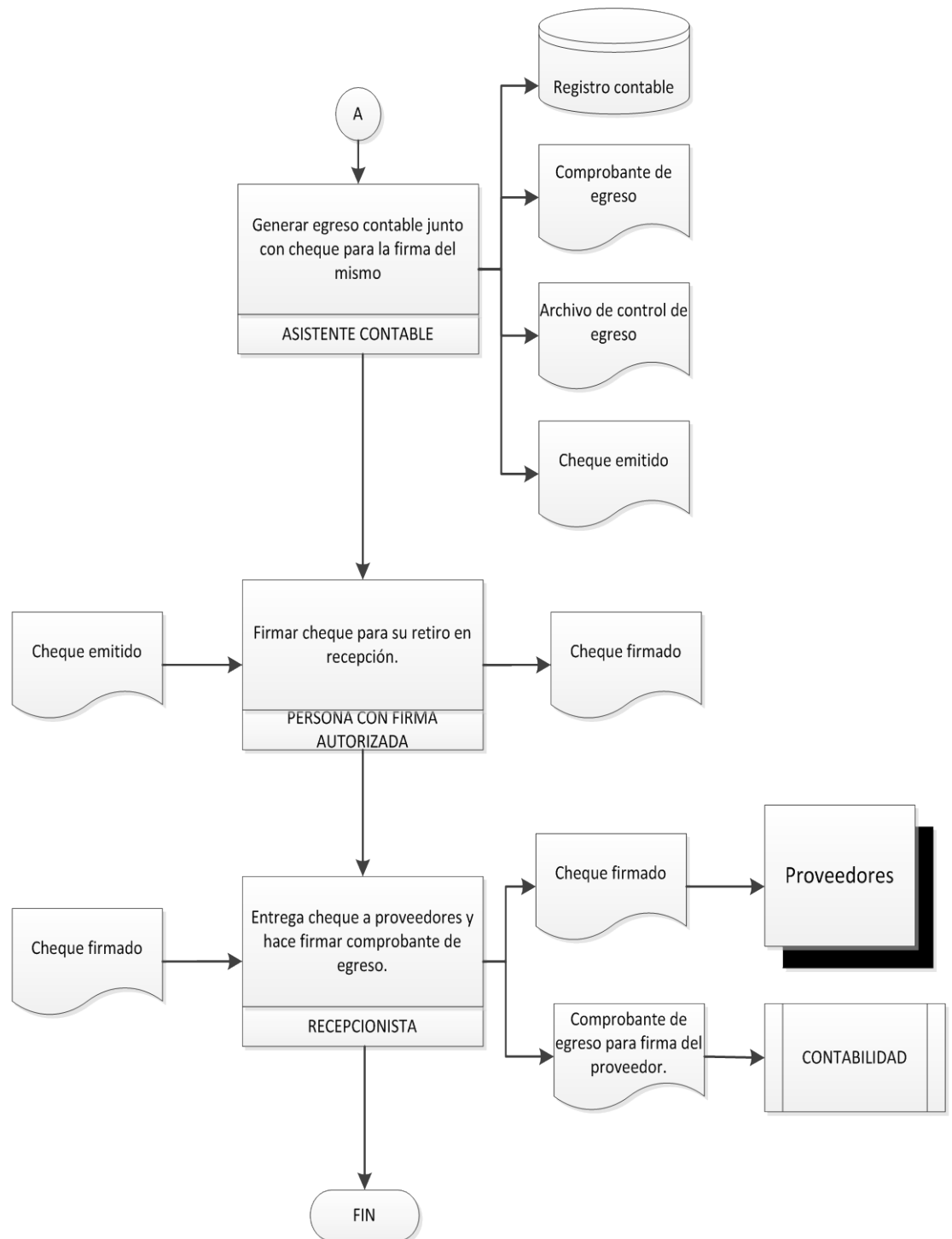


GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

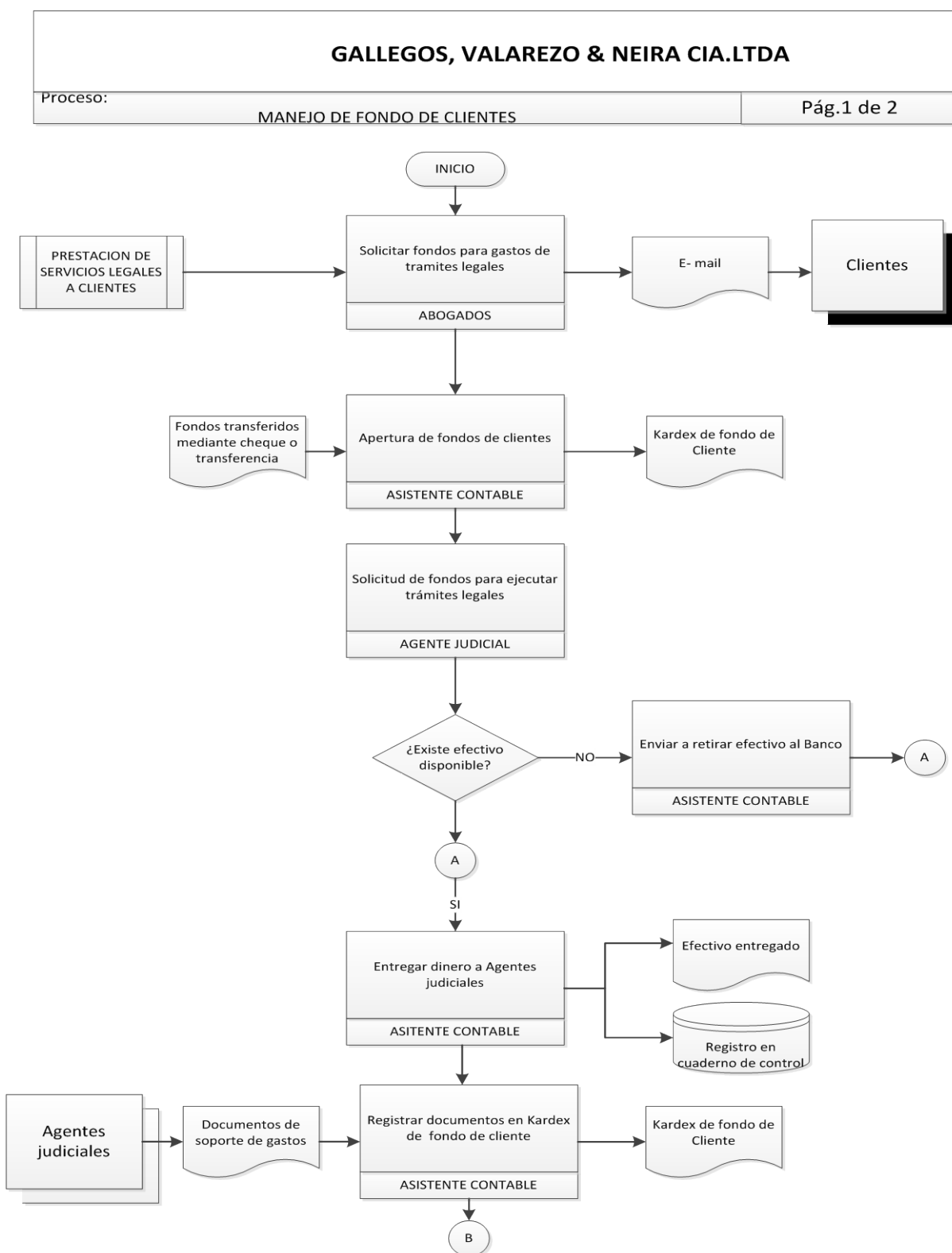
Proceso:

PAGO A PROVEEDORES

Pág.2 de 2



1.3.3.5. Manejo de fondo de clientes

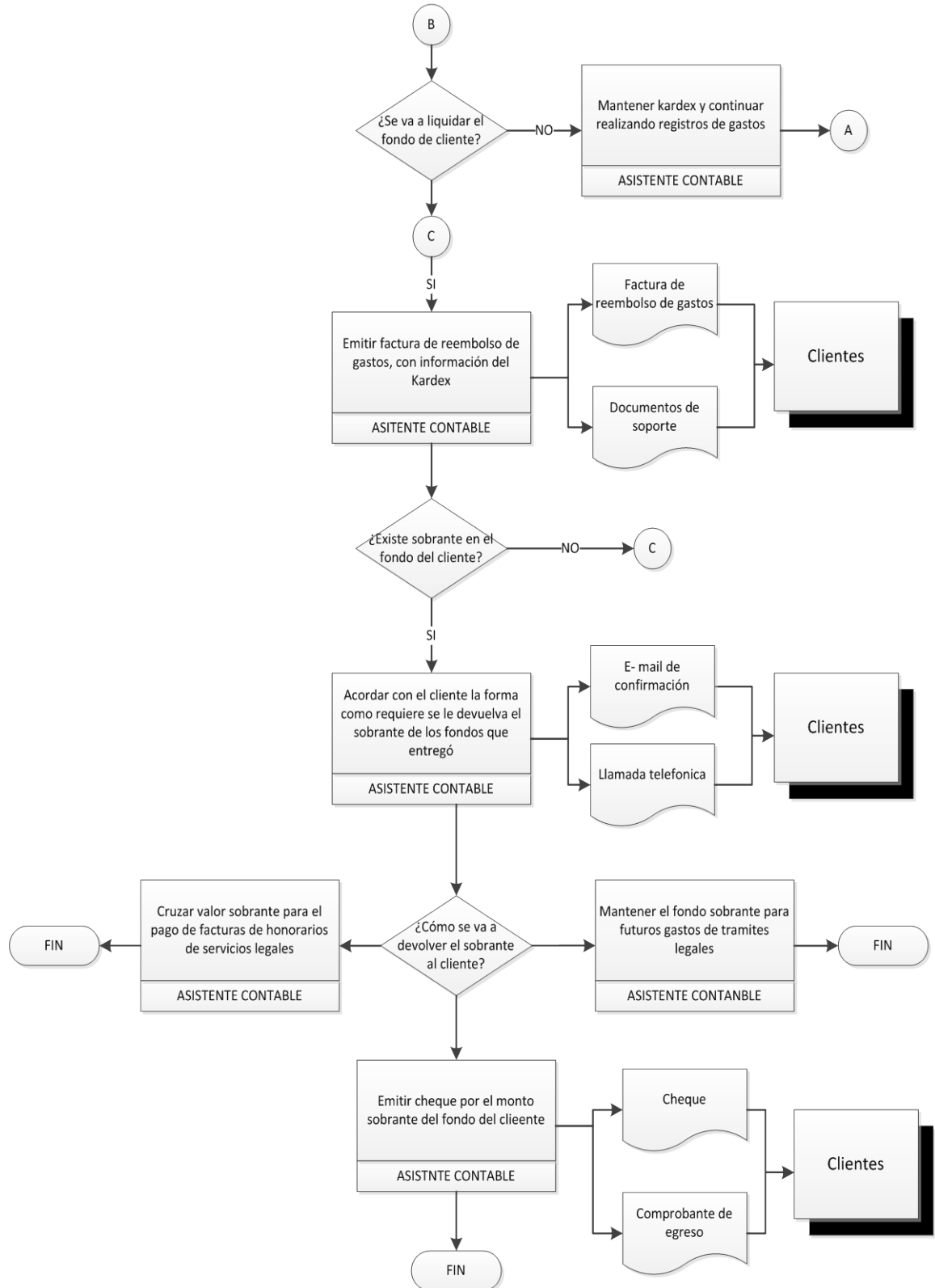


GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

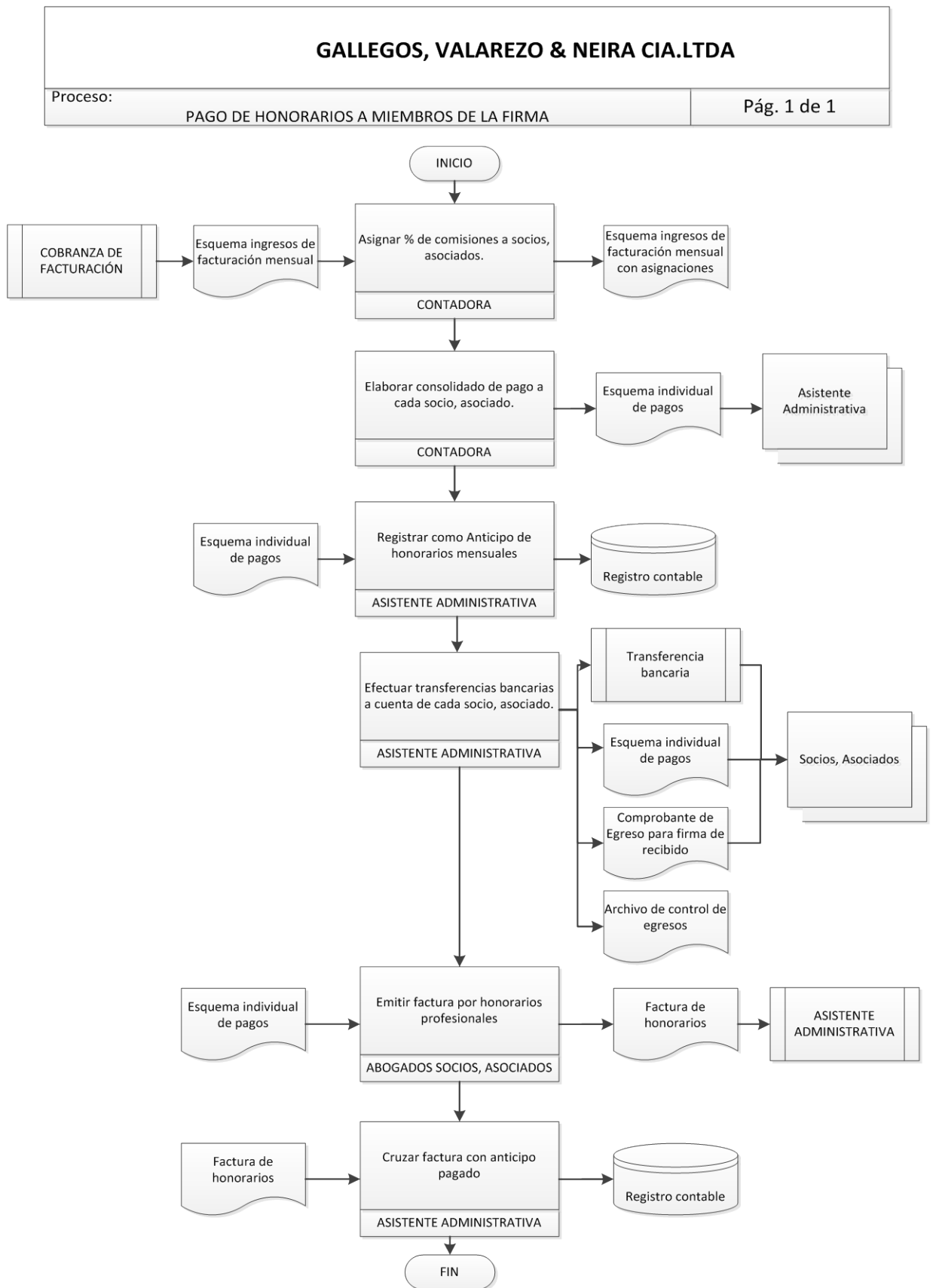
Proceso:

MANEJO DE FONDO DE CLIENTES

Pág. 2 de 2



1.3.3.6. Pago de honorarios



1.3.4. Mecanismos y procedimientos de control interno del área financiera

1.3.4.1. Facturación

- Se lleva un cuadro de control de todas las facturas emitidas, con su número secuencial, empresa o persona a quien se facturó, fecha de emisión, porcentaje de retenciones (referencial) para comparar con la retención física, valor neto a cobrar y concepto.
- Se archiva conforme se van entregando las facturas en una carpeta, una copia azul que los mensajeros deben traer a la empresa firmada con el sello del cliente, fecha y persona quien recibió la factura.
- Al recibir el pago de una factura aparte del registro contable se marca en el cuadro de control que ha sido cancelada y se pasa al archivo de esquema de facturación mensual que sirve para realizar la asignación de honorarios a socios y asociados quienes hayan realizado los trabajos.

Problemas detectados

- En ocasiones los abogados suelen demorarse un tiempo considerable en enviar sus kardex mensualmente, o envían kardex acumulados de meses anteriores por lo que se retrasa la facturación y por ende el proceso de cobranza.
- Los abogados usan el kardex que se utilizaba anteriormente, no hacen uso del nuevo kardex por lo que la Asistente Contable tiene que adecuar los formatos y cambiar el logotipo, perdiendo tiempo en esta actividad.
- En ocasiones los mensajeros no piden u olvidan que la persona que recibe la factura ponga la fecha y su nombre, lo que en ocasiones significa problemas cuando se realiza la gestión de cobranza.
- La entrega de facturas, no se programa adecuadamente entre los dos mensajeros de la empresa, por lo que hay retrasos en la entrega que ocasiona a su vez demora en los pagos de clientes.

1.3.4.2. Ingresos (cobranzas)

- Los ingresos tienen un número secuencial, para lo cual se copia en un archivo de Excel cada asiento de ingreso con su número respectivo y se continúa con la serie.
- Existen cuentas separadas para ingresos por cobro de servicios legales y contables, y una cuenta de ahorros para el cobro de gastos judiciales que se generan en los diversos trámites legales o contables de los clientes de la compañía.
- Se revisan todos los días, o varias veces en la semana si existen transferencias por pago de facturas de servicios legales o contables, en la cuenta corriente de la empresa, para proceder a registrar el ingreso.
- Después de realizar el ingreso correspondiente en el sistema contable, se imprime el comprobante de cobro para archivarlo.
- Al inicio del mes siguiente, se realizan conciliaciones bancarias de la cuenta corriente, comparando los saldos del mayor de bancos con el saldo del estado de cuenta.

- Se pone el sello de cancelado en la copia de las facturas que se mantiene en archivo y que han sido pagadas, detallando la fecha y el número de ingreso que corresponda, además se ponen estos mismos datos en el archivo de control que se tiene en Excel de todas las facturas emitidas y pendientes de pago.

Problemas detectados

- En ocasiones no se revisa diariamente el estado de cuenta corriente de la empresa, o llegan transferencias después de la revisión de la cuenta por lo que esos ingresos se tienen que ingresarlos con fecha posterior a cuando fueron realmente recibidos.
- A pesar de que se tiene dos tipos de cuentas separadas, la cuenta corriente para ingresos por cobro de facturas de servicios legales o contables y la cuenta de ahorros para ingresos por anticipos o pagos que las empresas entregan por gastos judiciales, se suelen mezclar estos dos tipos de ingresos y no se logran conciliar todo los meses por lo que existen saldos que están en las dos cuentas y que no pertenecen a las mismas.

- La mayoría de clientes, pagan con cheques y una reducida cantidad mediante transferencias bancarias, por lo que es más complicado acordar los días para que los mensajeros puedan retirar los cobros o no pueden pasar a retirar los días indicados, lo cual ocasiona demora en el retiro de los cheques y su posterior depósito e ingreso contable.
- Los cheques que retiran los mensajeros, se depositan en el banco al siguiente día de recibidos, no se lo hace en el mismo día, lo que muestra una recuperación de cartera más lenta de lo esperado.
- El sistema contable no cuenta con la opción de ingresos pre numerados, hay que ingresar el número manualmente por lo que pueden existir problemas en la numeración como duplicaciones, saltos y errores con el número de ingreso.

1.3.4.3. Gastos (Pagos)

- Los egresos siguen un número secuencial, y para tener el control de la secuencia se copia en un archivo de Excel cada asiento de ingreso con su número respectivo.

- Además de los comprobantes de pago impresos del sistema contable, se mantienen archivos de control con los pagos realizado en el mes, mediante transferencia bancaria y de los pagos con cheque se guarda el talón de la chequera en donde se explica el detalle del pago.
- Al inicio del mes siguiente, se realizan conciliaciones bancarias de la cuenta corriente, comparando los saldos del estado de cuenta con el mayor de bancos.
- Sólo se usa transferencias bancarias para los proveedores habituales, y para los proveedores ocasionales se utilizan pagos mediante cheques.

Problemas detectados

- La aprobación de los pagos, suele tener demoras, ya que dos personas de la empresa tienen que aprobarlos y una de ellas suele viajar constantemente.

1.3.4.4. Fondo de gastos de clientes

- La Asistente Administrativa a cargo de los fondos de clientes, controla en un cuaderno y posteriormente un archivo Excel el efectivo que entrega a los Agentes Judiciales para la realización de los diferentes trámites legales o contables.
- Se controla el fondo mediante un kardexen Excel para cada cliente, en el cual se debe ingresar manualmente los gastos que se van generando cuando los Agentes Judiciales solicitan efectivo, y con los documentos de respaldo que ellos entregan posteriormente a la Asistente Administrativa para su registro en el kardex.
- Se emite una factura de reembolso de gastos, cuando se liquida el fondo del cliente, adjuntando todos los documentos de respaldo de los gastos, para enviar al cliente y que proceda con el pago.

Problemas detectados

- Cuando se terminan los trámites, los abogados no lo notifican a la persona encargada del fondo de gastos, para que se proceda a liquidar completamente los fondos; los clientes son quienes suelen pedir que se les liquide los fondos, varios meses después de que han enviado los fondos.
- Las clientes que han entregado fondos, cuando se procede a la gestión de cobranza de facturas de honorarios, suelen no realizar los pagos hasta que se liquiden sus fondos, lo cual demora y por ende retrasa los pagos de facturas de honorarios.
- No siempre los abogados solicitan fondos para los trámites judiciales, por lo que la empresa tiene que poner a cambio el efectivo hasta que se proceda a realizar una factura de reembolso de gastos y se proceda con el cobro.
- Existen facturas por gasto judiciales rezagadas de meses e incluso años atrás, las cuales no se han liquidado con una factura de reembolso para que sean pagadas a la empresa, por lo tanto estos valores no han sido recuperados por la compañía lo cual afecta a sus finanzas.

- El fondo de clientes, solo se maneja a través del kardex en Excel el cual se debe completar manualmente, ya que el sistema contable que utiliza la empresa no cuenta con un módulo para el manejo del fondo, por lo tanto no existen reportes del sistema.
- Los Agentes Judiciales hacen un estimado de los gastos que requerirán para trámites legales como constitución de empresas, registro de marcas, compra venta de compañías, pago en instituciones, tasas de IEPI, copias, movilización, etc., por lo que el efectivo que piden para un cliente en ocasiones lo tienen que usar para hacer trámites de otros clientes.
- Cuando se les entrega dinero en efectivo a los Agentes Judiciales, éstos la mayoría de veces no firman ninguna clase de documento como respaldo, tampoco reportan un documento de control con los gastos que realizan, solo hacen cuentas con la persona encargada del fondo al entregarle los documentos de soporte de los trámites legales y devuelven o solicitan dinero en caso de ser necesario.
- Al solicitar servicios en las Notarías, las facturas se pagan íntegramente, cuando los Agentes Judiciales entregan la

factura a la Asistente Administrativa se procede a emitir el comprobante de retención, y se debe pedir la devolución de los fondos a la Notaría, pero si la retención no la entregan en máximo 5 días, la Notaria no la recibe, por lo cual si los Agentes Judiciales no entregan oportunamente las facturas para emitir la retención, ya no se puede solicitar la devolución de dichos fondos

- Existen fondos de clientes en la cuenta de ahorros que son para pago de facturas de honorarios, y ya que en ocasiones la empresa tiene que poner a cambio el efectivo para realizar trámites de otros clientes, mensualmente se dificulta pasar los valores para el pago de facturas de honorarios a la cuenta corriente, hasta que se recuperen los fondos de otros clientes y se pueda tener suficiente liquidez para realizar la transferencia de efectivo, sin que la cuenta de ahorros se quede con un saldo insuficiente para el desempeño de sus actividades.

1.3.4.5. Pago de honorarios a miembros de la firma

- Mensualmente se realiza un cuadro de control con todos los ingresos recibidos de las facturas cobradas, para asignar los

porcentajes respectivos a socios y asociados quienes hayan realizado el trabajo facturado.

- Se emite un esquema de facturación mensual a cada socio, documento en el cual se resumen las facturas que les corresponden y que han sido cobradas a los clientes en el mes, con su respectivo porcentaje de asignación. También se incluyen los egresos correspondientes al mes y se calcula el neto a recibir para cada socio o asociado, valor que se transfiere a sus cuentas en los primeros días del siguiente mes.

Problemas detectados

- En ocasiones se incluyen ingresos por facturas que se pagaron desde el fondo de clientes, para pagarlas a los socios, pero no se realiza el traspaso de dinero a la cuenta corriente en ese momento, por lo que algunas cuentas se van acumulando para liquidarlas contablemente en meses siguientes.
- Se registra como un anticipo el pago que primero se les efectúa a los socios, después ellos entregan facturas para

cruzar con los anticipos, pero no lo hacen mensualmente sino algunas veces en el año.

- No hay políticas claras y consensuadas entre los miembros de la firma, sobre fijación del porcentaje de asignación por trabajos realizados en diversos clientes, lo cual causa inconformidad al hacer la repartición de honorarios.

2. FUNDAMENTOS DE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

2.1. INTRODUCCIÓN A LA REESTRUCTURACIÓN

Según la Organización Internacional de Trabajo (OIT) se entiende por reestructuración el ajuste o reconversión de la producción y servicios de una unidad económica de modo que ésta pueda hacer frente a cambios no transitorios y principalmente cualitativos que afectan al capital, los bienes y los mercados en los que opera dicha unidad.

En administración, el término reestructuración se refiere a la modificación de la estructura actual de una organización. Las modificaciones a realizar deben ser analizadas y aplicadas, cuando se denota en el crecimiento de una empresa poca eficiencia en sus procesos internos que al no ser adecuados y ajustados oportunamente impiden el logro de objetivos empresariales a través de su gestión.

Respecto a la reestructuración financiera, ésta se puede conceptualizar como un proceso de re-enfoque en el pensamiento financiero, y un re-diseño de las actividades y procesos que corresponden al área financiera, y las actividades que generan un impacto en el flujo de fondos de la organización.

Desde una óptica limitada, la gestión financiera se concentra en sus inicios en los aspectos fundamentales que son alcanzar la mayor rentabilidad, asegurando la liquidez sin poner en riesgo la solvencia financiera.

El presente trabajo pretende determinar la situación actual de la empresa en su parte administrativa y financiera, para a partir de ahí proponer mejoras en los procedimientos actuales, plantear nuevas políticas y prácticas que permitan a la compañía afrontar los cambios del entorno a través de una estructura administrativa y financiera correctamente definida.

Para ello a continuación se mencionan los conceptos administrativos y financieros claves sobre los cuales se basará la propuesta.

- **Conceptualización de Administración**

Koontz, Weihrich y Canice en su libro *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial* nos dicen que “Administración es un proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.”

Administrar es una actividad esencial en todos los niveles organizacionales y la meta de todos los gerentes es crear valor agregado. Para que una compañía sea exitosa en el siglo XXI debe aprovechar aspectos tales como la nueva tecnología de la información, la globalización y el espíritu emprendedor.

Definiciones de efectividad y eficiencia

La productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional. Por una parte la efectividad es el logro de objetivos mientras que la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos. La efectividad no es suficiente a menos que una empresa sea también eficiente en el logro de sus objetivos, una compañía de alto desempeño debe ser efectiva y eficiente para ser eficaz.

Evolución del pensamiento administrativo

Muchos autores y practicantes han contribuido al desarrollo del pensamiento administrativo, la tabla a continuación referida resume las principales contribuciones a la administración, en la cual destacan la administración científica, de Frederick Taylor; la teoría de la administración operacional moderna, de Henry Fayol; y los estudios de Hawthorne, de Elton Mayo y F.J. Roethlisberger.

Tabla N° 2.1 El surgimiento del pensamiento administrativo

Autor, título, año y obras importantes	Principal contribución a la administración
Administración científica	
Frederick W. Taylor Shop Management (1903) Principles of Scientific Management (1911) Testimony before the Special House Committee (1912)	Reconocido como el padre de la administración científica. Su principal preocupación fue elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción y mejor pago para los trabajadores al aplicar el método científico. Sus principios destacan la utilización de la ciencia, la creación de armonía y la cooperación de grupo, el logro de una producción óptima y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt (1901)	Pedía la selección científica de los trabajadores y la cooperación armoniosa entre mano de obra y administración. Desarrollo la gráfica Gantt. Insistió en la necesidad de la capacitación.
Frank y Lilian Gilbreth (1900)	Frank es conocido por sus estudios de tiempos y movimientos. Lilian, psicóloga industrial, se enfocó en los aspectos humanos del trabajo y la comprensión de las personalidades y necesidades de los trabajadores.
Teoría de la administración operacional moderna	
Henri Fayol Administration Industrielle et Générale (1916)	Conocido como el padre de la teoría de la administración moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. Formulo 14 principios de la administración como autoridad y responsabilidad, unidad de mando, cadena de escala y spirit de corps.
Ciencias del comportamiento	
Hugo Münsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y administración

Walter Dill Scott (1910,1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, el marketing y el personal
Max Weber (traducciones 1946,1947)	Teoría de la burocracia
Vilfredo Pareto (libros 1896-1947)	conocido como el padre del enfoque de los sistemas sociales y la organización y administración
Elton Mayo y F.J. Roethlisberger (1933)	Estudios famosos en la planta Hawthorne de la Wester Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño
Teoría de sistemas	
Chester Barnard The Functions of the Executive (1938)	La teoría de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Sugirió un enfoque de sistemas sociales amplio a administrar.
Pensamiento administrativo moderno	
Peter F. Drucker (1974)	Escritor muy prolífico, se dedicó a temas generales de administración
W. Edwards Deming (después de la Segunda Guerra Mundial)	Introdujo el control de calidad en Japón
Laurence Peter (1969)	Observo que con el tiempo las personas son promovidas a un nivel en el que son incompetentes
William Ouchi (1981)	Analizo determinadas prácticas gerenciales japonesas adaptadas al ambiente estadounidense

Fuente: Koontz, Heinz, Cannice ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, 14 EDICIÓN, PÁG. 16-17, MC GRAWHILL.

*Parte de la información de esta cuadro se basa en: George Jr., Calude S., The History of Management Thought, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1972

• Funciones de la Administración

A principios del siglo veinte, Henri Fayol, un empresario francés, propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. En la actualidad estas funciones se han resumido a cuatro: planeación, organización, dirección y control.

Estos temas son de gran importancia dentro de la reestructuración que se propondrá en vista de que precisamente con el crecimiento que ha ido teniendo

la compañía se han incluido más tareas y actividades que no se han coordinado de manera oportuna para poder ser cumplidas eficientemente por los miembros de la compañía a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Planeación

La planeación o planificación, se refiere a definir objetivos, establecer estrategias para lograrlos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades. La planeación es de vital importancia porque si se quiere llegar a algún lado en particular, se necesita planear la mejor ruta para llegar ahí.

Organización

Los gerentes son responsables de acordar y estructurar el trabajo para cumplir con las metas de la empresa. Cuando los gerentes organizan, determinan las tareas por realizar, quién las llevará a cabo, cómo se agruparán, quién le reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones.

Dirección

Toda empresa cuenta con personal y el trabajo de un gerente es trabajar con personas y con ellas cumplir con los objetivos. Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, ayudan a resolver conflictos en los grupos de trabajo, influyen en los individuos o equipos, selecciona el canal de comunicación más efectivo o a su vez manejan de cualquier forma con asuntos relacionados con el comportamiento del personal.

Control

La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes han sido establecidos a través de la planeación, las tareas y acuerdos estructurales dispuestos es decir organizados, y la gente contratada, entrenada y motivada mediante la función de dirección, debe haber alguna evaluación para ver si las actividades se desarrollan de acuerdo a lo planeado.

2.2. DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Sobre el diseño y estructura organizacional Henry Mintzberg nos dice que es “El conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.”

A través el diseño de la estructura de la organización se busca lograr un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización; como se mencionó anteriormente, la efectividad es el logro de objetivos mientras que la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos.

- **Elementos de la estructura organizacional**

Especialización del trabajo

Se refiere a la división de las actividades laborales en tareas separadas. Cada empleado se especializa en hacer una parte de una actividad en lugar de hacerla toda, para aumentar los resultados.

La visión actual de la mayoría de gerentes es que la especialización del trabajo ayuda a los empleados a ser más eficientes; sin embargo cuando se lleva esta especialización al extremo, puede ocasionar problemas como aburrimiento, fatiga, estrés, mala calidad, ausentismo, reducción del desempeño y aumento en la rotación del personal.

Departamentalización

La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos, una vez definido qué tareas se llevaran a cabo y quiénes las realizarán, es necesario agrupar las actividades laborales comunes para que el trabajo se realice de manera coordinada e integrada.

Cadena de mando

Es la línea de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la empresa hacia los más bajos, lo cual especifica quién reporta a quién.

Cuando los gerentes asignan un trabajo a los empleados, dichos empleados asumen una obligación para realizar cualquier tarea asignada, esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad.

El principio de unidad de mando establece que una persona debe reportarle solo a un gerente, sin la unidad de mando las peticiones contradictorias de varios jefes pueden crear problemas.

Tramo de control

El tramo de control se trata de la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz.

Determinar el tramo de control es importante ya que en gran medida, éste determina el número de niveles y gerentes de una organización: una consideración importante sobre qué tan eficiente será una empresa.

Centralización y descentralización

La centralización es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores de la organización. Si los gerentes de nivel alto toman decisiones calve con poca información proveniente de los niveles inferiores, entonces la organización está más centralizada.

Por otra parte cuanto más información proporcionan los empleados de niveles inferiores o toman decisiones, la organización estará más descentralizada.

Formalización

La formalización se refiere a qué tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados.

En organizaciones muy normalizadas hay descripciones explícitas, diversas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo, los empleados son poco discretos con respecto a lo qué se

hace, cuándo se hace y cómo se hace; sin embargo cuando la formalización es baja, los empleados son más discretos sobre cómo hacen su trabajo.

Organización formal

Es la estructura formal que es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado en la organización, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos y es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Organización informal

Chester Barnard, en su clásico libro de administración “The functions of the Executive”, describe a una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales.

- **Diseños organizacionales**

Para tomar decisiones estructurales, los gerentes tienen algunos diseños comunes de donde elegir los tradicionales y otros más contemporáneos.

a) Diseños organizacionales tradicionales

Estructura simple

La mayoría de las compañías comienzan como iniciativas emprendedoras con una estructura simple, la cual es un diseño organizacional con departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. Sin embargo conforme aumentan los empleados, la estructura tiene a volverse más especializada y formalizada.

Estructura funcional

Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.

Estructura divisional

Es una estructura formada por unidades o divisiones de negocios separadas, en donde cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional, que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño.

En el caso de estructuras divisionales la corporación matriz generalmente actúa como un supervisor externo que coordina y controla las diversas divisiones, y suele proporcionar servicios de apoyo financieros y legales.

b) Diseños organizacionales contemporáneos**Estructuras de equipo**

En este tipo de estructura el otorgamiento de facultades de decisiones a los empleados es crucial, ya que no existe una línea de autoridad gerencial de arriba hacia abajo, en su lugar, los equipos de empleados diseñan y hacen el trabajo de la forma en que creen es mejor, pero también son responsables de los resultados del desempeño laboral en sus áreas.

Estructuras matricial y de proyectos

En el caso de la estructura matricial, las especialidades de los distintos departamentos funcionales trabajan en proyectos que son dirigidos por un gerente de proyecto. Se crea una cadena de mando dual en la cual los empleados tienen dos gerentes, el gerente del área funcional y el gerente del proyecto, quienes comparten la autoridad.

A diferencia de una estructura matricial, una estructura de proyectos no tiene departamentos formales a donde los empleados regresen cuando terminan un proyecto, en su lugar, los empleados llevan sus habilidades específicas, así como su experiencia, hacia otros proyectos.

La organización sin límites

Representa a una organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida.

Organización virtual

Consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y especialistas que son contratados según las necesidades de los proyectos.

- **Descripción de puestos**

Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” nos dice que para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enumerar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto de todos los demás puestos que existen en la organización.

Su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que emplean para el cumplimiento de dichas tareas y los objetivos o el por qué desarrolla esas tareas.

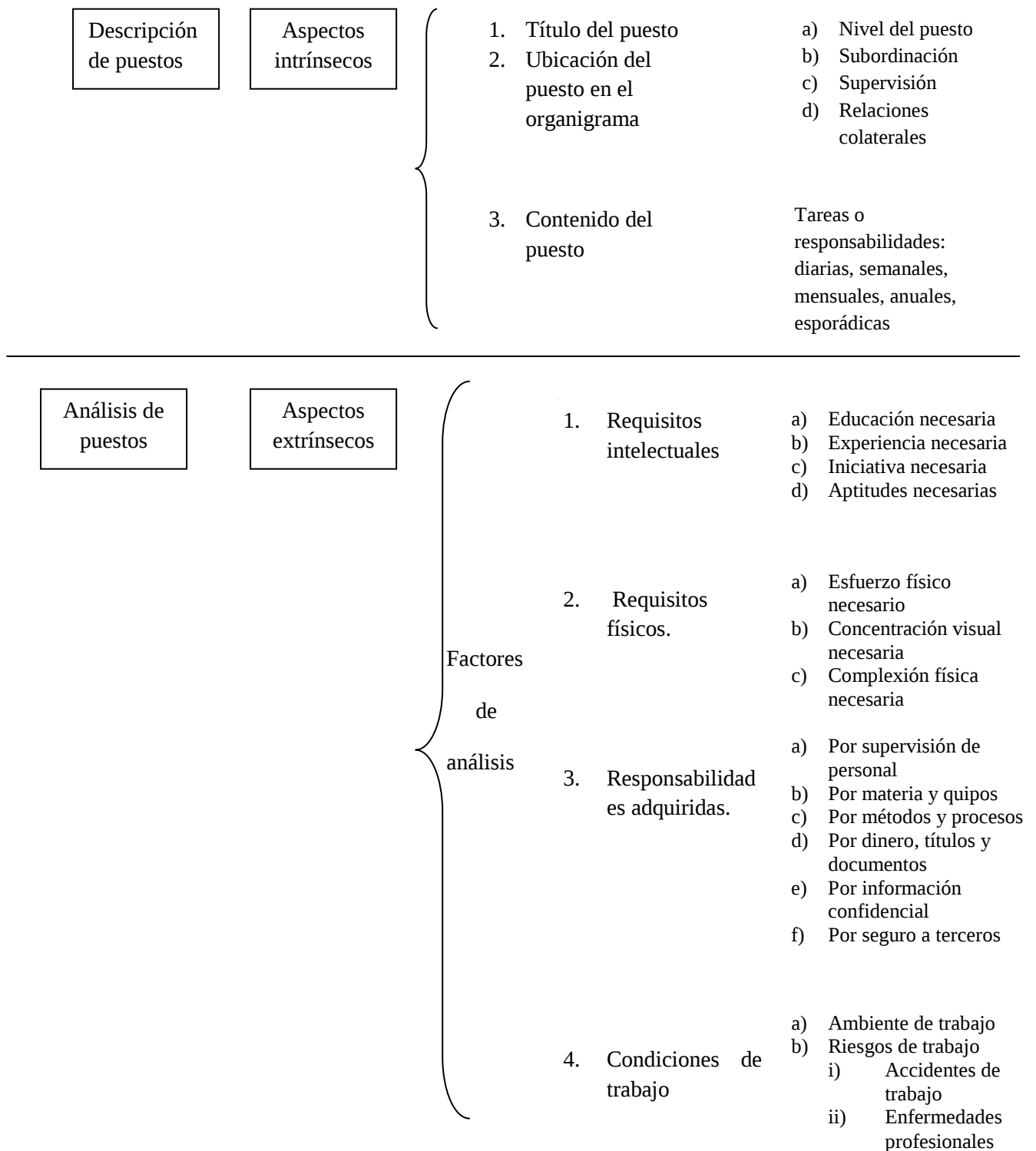
- **Análisis de puestos**

Una vez realizada la descripción o identificación de los aspectos intrínsecos, se continúa con el análisis de puestos en relación con los aspectos extrínsecos, es decir con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Por lo general el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales
2. Requisitos físicos
3. Responsabilidades que adquiere
4. Condiciones de trabajo.

Aunque la descripción y el análisis de puestos están íntimamente relacionados son perfectamente distintos; mientras la descripción se preocupa del contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

Gráfico N° 2.1 Alcance de la descripción y del análisis de puestos

Fuente: Chiavenato Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Octava edición, Mc Graw Hill. Pág. 228

2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Koontz, Weinrich y Cannice, al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un gerente es asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizarse como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos.

Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan; ésta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones u objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

Misión, visión

La misión o el propósito identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.

Todo tipo de operación organizada tiene o debería tener si es coherente una misión o propósito.

En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna, para ello la misión responde a las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿En qué negocio estoy?

La visión por su parte determina la dirección de la organización al responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?

La filosofía y la visión de una organización se expresan en una declaración de misión que básicamente consiste en desarrollar los siguientes puntos:

- Valores esenciales
- Ámbito geográfico
- Dirección
- Relaciones con quienes participan en ella
- Visión del futuro (a menudo con base en la misión histórica)

Objetivos o metas

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al cual se dirige la organización, la integración del personal (staffing), la dirección y el control.

Estrategias

Se refiere a la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

Políticas

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones genéricas que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones, ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, sin necesidad de analizar la misma situación cada vez que se presenta.

No todas las políticas son declaraciones, a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como políticas decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo.

Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación, necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar – más que para pensar- que detallan la manera en que deben realizarse ciertas actividades

Reglas

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse.

Las reglas se diferencian de las políticas en que estas últimas tienen el propósito de orientar la toma de decisiones al establecer áreas donde los gerentes pueden usar su discreción, en tanto que las primeras no permiten discreción en su aplicación.

Programas

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear entre otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado, por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.

Presupuesto

Un presupuesto, es un informe de resultados esperados que se expresa en términos numéricos. Éstos también son dispositivos de control, y suponen un instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de mano de obra y horas-máquina esperadas.

- **Análisis y matriz FODA**

Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía, sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

La matriz FODA ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

2.4. PROCEDIMIENTOS CONTABLES

En este apartado nos referiremos a la contabilidad que se maneja en toda empresa y que se define como:

Una ciencia de naturaleza económica que tiene por objeto producir información para hacer posible el conocimiento pasado, presente y futuro de la realidad económica en términos cuantitativos en todos sus niveles organizativos, mediante la utilización de un método específico apoyado en bases suficientemente contrastadas, con el fin de facilitar la adopción de las decisiones financieras externas y las de planificación y control internas. (Cañibano, 2001:25).

Es decir que en la actualidad la contabilidad no solo se limita a registrar la información de las operaciones de la empresa y a determinar los hechos pasados de la empresa, sino que ahora tiene una mayor participación e importancia en el desarrollo y planificación de la gestión empresarial, más aún con la adopción de NIIF's cuyo propósito es unificar la presentación de la información contable permitiendo que pueda ser comprendida por usuarios internos y externos, relacionado y no relacionados con temas contables.

2.5. CONTROL INTERNO

Holmes Arthur dice “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.”

De acuerdo al documento COSO ERM (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) Marco de Gestión integral de Riesgo (Enterprise Risk Management) el control interno es un proceso realizado por el consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a. Eficacia y eficiencia de las operaciones
- b. Confiabilidad de los informes financieros
- c. Cumplimiento de las leyes y regulaciones
- d. Logro de objetivos estratégicos

El concepto señalado acerca del control interno implica algunos aspectos importantes y éstos son:

- Los controles internos son un medio para alcanzar diferentes objetivos dentro de la organización, es decir, no se debe ver al control interno como un fin en si mismo. La evaluación que realicen especialmente los auditores internos deben ayudar a determinar si el control interno cumple con esta característica.

- El control interno es ejecutado por “personas” por lo tanto se debe dar alta importancia al personal dentro de la organización; un personal remunerado adecuadamente, altamente motivado, estará en condiciones de ejecutar los controles internos de manera adecuada.
- Los controles internos proporcionan a la organización un grado de seguridad razonable, no total.
- El control interno debe facilitar el logro de los objetivos de las organizaciones.

- **Actividades de control**

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tiende a asegurar que se cumplen con las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro la consecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: políticas y procedimientos. Las políticas determinan qué es lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

Tipos de actividades de control

Existen diferentes descripciones de tipos de actividades de control que van desde controles preventivos a detectivos, manuales, informáticos y controles de dirección.

A continuación se menciona la gama y variedad de actividades de control:

1. Análisis efectuado por la dirección
2. Gestión de funciones por actividades
3. Proceso de información
4. Controles físicos
5. Indicadores de rendimiento
6. Rotación del personal en las tareas claves

- **Presupuestos**

El presupuesto como un dispositivo de control, es muy usado en las organizaciones, pero en ocasiones se ha asumido que la asignación de

presupuestos es el dispositivo para lograr el control; sin embargo, muchos dispositivos no presupuestales también son esenciales.

Concepto de asignación de presupuestos

Cooper, Robin y W.Bruce Chew mencionan que se refiere a la formulación de planes en términos numéricos para un periodo futuro determinado, es decir que son declaraciones anticipadas de resultados, ya sea en términos financieros o no financieros.

Existen peligros en los presupuestos cuando son tan completos y detallados que se vuelven incómodos, sin sentido e indebidamente costosos, además el control presupuestal puede usarse para propósitos erróneos como es el caso de controlar cosas equivocadas: miden insumos pero ignoran resultados como la calidad del producto o satisfacción del cliente.

- **Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión son un instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y posibilita evaluar el costo, la calidad y pertinencia de los servicios brindados. Entre los principales indicadores de gestión tenemos:

Indicadores no Financieros: Mide el rendimiento de los recursos humanos y la capacidad técnica en la ejecución de las tareas asignadas a una unidad administrativa, entre los cuales tenemos:

- *Indicadores de la gestión con el cliente:* Mide la satisfacción, captación y retención de clientes.
- *Indicadores de la gestión interna de la empresa:* Estos indicadores evalúan los procesos internos con el fin de mantener una mejora continua.
- *Indicadores de aprendizaje y crecimiento:* Valoran las competencias del personal, el crecimiento de la organización y su cultura organizacional.

3. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA PARA LA EMPRESA “GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA.”

3.1. INTRODUCCIÓN A LA PROPUESTA

El análisis de la situación actual de la empresa Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda. descrito en el primer capítulo, muestra que la empresa no cuenta con procedimientos eficientes y eficaces en las diferentes unidades administrativas y financieras; no existe una estructura organizacional bien definida, procedimientos documentados y su correcta difusión, lo que permita optimizar los recursos de la empresa, enfocar los esfuerzos a las actividades que agregan valor tanto para los socios, clientes como para el personal de la empresa.

En base a los fundamentos teóricos descritos en el segundo capítulo, se plantea la propuesta de reestructuración administrativa y financiera para Gallegos, Valarezo & Neira Cía.Ltda., con la cual se busca el mejoramiento de sus prácticas, el establecimiento de nuevos lineamientos y procedimientos para lograr eficiencia,

eficacia y productividad en su gestión empresarial, de modo que la organización se desarrolle en concordancia con su entorno competitivo actual y tenga un crecimiento sostenido.

3.2. REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA

3.2.1. Plan Estratégico

3.2.1.1 Misión propuesta

ILP GLOBAL – Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda., es una organización de profesionales altamente calificados, que brinda una amplia gama de servicios legales y de consultoría a compañías locales y extranjeras, entidades públicas, privadas y personas naturales, con sujeción a los principios de justicia, confidencialidad, a las normas de la ética, y al principio de legalidad.

3.2.1.2. Visión propuesta

Ser una firmalíder en la prestación de servicios de consultoría legal, contable y empresarial a clientes nacionales y extranjeros, con el más alto nivel de profesionalismo y calidad en el servicio, sobre la base del crecimiento y consolidación, contando con merecido prestigio y reconocimiento, no sólo en Ecuador sino internacionalmente.

3.2.1.3. Valores y principios corporativos

Gallegos, Valarezo & NeiraCia.Ltda. es una organización de profesionales altamente calificados, que presta servicios con sujeción a los principios de justicia, confidencialidad, a las normas de la ética, y al principio de legalidad. Su gestión está enfocada en “la creación de valor para el cliente” lo cual exige vocación por un servicio ágil y eficiente.

3.2.1.4. Políticas

POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE

- Se atenderán los requerimientos de los clientes de forma personalizada, ágil y oportuna.
- Se deberá realizar un contrato de servicios profesionales al aceptar un caso de cuantía considerable, estableciendo claramente condiciones y fechas de pago específicas de honorarios profesionales.
- Los honorarios se cobrarán proporcionalmente a la delicadeza y complejidad del caso legal o servicio contable.
- Se deberá mantener informados continuamente a los clientes acerca de los avances en los procesos legales y cuando corresponda en servicios contables.
- Todos los casos serán manejados con prudencia, y bajo medidas estrictas de reserva.

POLÍTICAS SOBRELAIMAGEN DE LA EMPRESA

- No se emplearán prácticas de corrupción en la ejecución legal o contable ni se permitirá que los clientes sean inducidos a ellas.
- Ser prudentes con el nivel de exposición pública de los casos asumidos y la información del cliente.
- Ser coherentes entre las opiniones públicas y nuestras defensas profesionales.

POLÍTICAS DE TALENTO HUMANO

- Al requerir nuevo personal, se seleccionará al candidato que mejor satisfaga los requisitos del puesto, en base a los resultados de su evaluación.
- Se dará a los nuevos empleados la inducción a la empresa y la capacitación necesaria sobre las funciones que desempeñará.

- Brindar capacitación y motivación adecuada a todo el personal, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

POLÍTICAS SOBRE EL AMBIENTE DE TRABAJO

- Las actividades se desarrollarán en un ambiente de respeto y cordialidad entre todos los miembros de la empresa.
- Se fomentará el trabajo en equipo en la empresa.
- Los miembros de la compañía comunicarán oportunamente a sus superiores aspectos relevantes sobre sus actividades y ambiente de trabajo y viceversa.

3.2.1.5. Objetivos

Con el análisis FODA y la matriz FODA establecidas en el primer capítulo, se proponen a continuación los siguientes objetivos y estrategias para minimizar debilidades y amenazas,

con el aprovechamiento adecuado de sus fortalezas y oportunidades.

O1. Incrementar el volumen de prestación de servicios legales y contables de forma que la empresa alcance un crecimiento del 10% al finalizar el 2014.

O2. Establecer estándares acerca de los servicios prestados a clientes, para alcanzar una mayor satisfacción de los clientes hasta finales del 2014.

O3. Definir la estructura organizacional y correlación de puestos de la compañía.

O4. Diseñar procedimientos eficaces y eficientes que permitan mejorar el rendimiento de los procesos de cada área.

O5. Cumplir a cabalidad con todos los requerimientos de los Organismos de Control.

O6. Implementar un nuevo software para tener un seguimiento y control adecuado de los casos legales y de todos los gastos que éstos generen, contando con información requerida por la empresa o el cliente de forma oportuna.

O7.

Establecer los programas de capacitación y motivación más adecuados para el desarrollo y crecimiento del personal.

3.2.1.6. Estrategias

E1. Ampliar el portafolio de servicios, brindando nuevas alternativas de asesoría legal y contable.

E2. Implementar alianzas estratégicas con nuevos asociados y a través de los organismos internacionales a los que pertenece la empresa.

E3. Aprovechar la capacidad instalada, para ampliar el portafolio de servicios.

E4. Realizar un análisis y clasificación de riesgo crediticio de los clientes nuevos y habituales.

E5. Establecer procedimientos para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes de manera que se genere valor agregado para fidelizar al cliente.

- E6. Implementar indicadores de gestión sobre la actuación de la empresa respecto a sus clientes.
- E7. Establecer, documentar en organigramas y difundir la estructura organizacional entre los miembros de la compañía.
- E8. Diseñar, documentar en flujo gramas y aplicar el mejoramiento de los procesos operativos actuales, que permitan un mayor rendimiento en cada área.
- E9. Adoptar de manera urgente las NIIF's para la presentación de Estados Financieros de acuerdo a los requerimientos de la Superintendencia de Compañías.
- E10. Mantener el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, fiscales y con los demás Organismos de Control a los que está sujeta la compañía.
- E11. Recabar información sobre softwares especializados en manejo de información para estudios jurídicos, analizando los sistemas que tengan las características requeridas por la empresa.

E12. Establecer un cronograma de instalación del nuevo sistema junto con un presupuesto adecuadamente establecido.

E13. Definir un cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades de los empleados de cada área.

E14. Comunicar los objetivos de la organización y hacer partícipes a los miembros de la empresa, de manera que se pueda contar con un personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

3.2.1.7. Matriz de objetivos, estrategias y proyectos

Tabla N° 3.1 Matriz de objetivos, estrategias y proyectos “Gallegos, Valarezo & Neira Cía. Ltda.”

Área	Objetivos	Estrategias	Proyectos
Rentabilidad y Crecimiento	1. Incrementar el volumen de prestación de servicios legales y contables de forma que la empresa alcance un crecimiento de sus ingresos en un 10% al finalizar el 2014.	1.a). Ampliar el portafolio de servicios, brindando nuevas alternativas de asesoría legal y contable. 1.b). Implementar alianzas estratégicas con nuevos asociados y a través de los organismos internacionales a los que pertenece la empresa. 1.c). Aprovechar la capacidad instalada, para ampliar el portafolio de servicios. 1.d). Realizar un análisis y clasificación de riesgo crediticio de los clientes nuevos y habituales.	1. Incremento del volumen de prestación de servicios.

Clientes y Mercado	2. Establecer estándares acerca de los servicios prestados a clientes, para alcanzar una mayor satisfacción de los clientes hasta finales del 2014.	2.a). Establecer procedimientos para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes de manera que se genere valor agregado para fidelizar al cliente. 2.b). Implementar indicadores de gestión sobre la actuación de la empresa respecto a sus clientes.	2. Estandarización en el proceso de servicios prestados al cliente.
Procesos Internos Administrativos	3. Definir la estructura organizacional, correlación de puestos y funciones específicas del personal de la compañía. 4. Diseñar procedimientos eficaces y eficientes que permitan mejorar el rendimiento de los procesos de cada área. 5. Cumplir a cabalidad con todos los requerimientos de los Organismos de Control.	3.a). Establecer, documentar en organigramas y difundir la estructura organizacional entre los miembros de la compañía. 4.a). Diseñar, documentar en flujo gramas y aplicar el mejoramiento de los procesos operativos actuales, que permitan un mayor rendimiento en cada área. 5.a). Adoptar de manera urgente las NIIF's para la presentación de Estados Financieros de acuerdo a los requerimientos de la Superintendencia de Compañías. 5.b). Mantener el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, fiscales y con los demás	3. Diseñar una estructura orgánico-funcional adecuada para la empresa y difundirla entre el personal.

		Organismos de Control a los que está sujeta la compañía.	
Sistemas y Tecnologías	6. Implementar un nuevo software para tener un seguimiento y control adecuado de los casos legales y de todos los gastos que éstos generen, contando con información requerida por la empresa o el cliente de forma oportuna.	6.a). Recabar información sobre softwares especializados en manejo de información para estudios jurídicos, analizando los sistemas que tengan las características requeridas por la empresa. 6.b). Establecer un cronograma de instalación del nuevo sistema junto con un presupuesto adecuadamente establecido.	4. Implementación de un programa adecuado para el manejo de información de casos legales y los gastos asociados a cada cliente.
Recursos Humanos	7. Establecer programas de capacitación y motivación más adecuados para el desarrollo y crecimiento del personal.	7.a) Establecer un cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades de los empleados de cada área. 7.b) Comunicar los objetivos de la organización y hacer partícipes a los miembros de la empresa, de manera que se pueda contar con un personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la organización	5. Capacitación y desarrollo del Personal.

Elaborado por: Anabel Castillo

3.2.1.8. Matriz de proyectos y responsables asignados

PROYECTO No 1

NOMBRE DEL PROYECTO: Incremento del volumen de prestación de servicios.

Al respecto nos dice la NIIF para PYMES sección 23: Ingresos de Actividades Ordinarias:

“Ingresos son los incrementos en los beneficios económicos, producidos a lo largo del periodo sobre el que se informa, en forma de entradas o incrementos de valor de los activos, o bien como decrementos de las obligaciones, que dan como resultado aumentos del patrimonio y no están relacionados con las aportaciones de los propietarios de este patrimonio. El concepto de ingreso comprende tanto los ingresos de actividades ordinarias como las ganancias.

Ingreso de actividades ordinarias es la entrada bruta de beneficios económicos, durante el periodo, surgidos en el curso de las actividades ordinarias de una entidad, siempre que tal entrada dé lugar a un aumento en el patrimonio, que no esté relacionado con las aportaciones de los propietarios de ese patrimonio.”

OBJETIVO DEL PROYECTO: Incrementar el volumen de prestación de servicios legales y contables de forma que la empresa alcance un crecimiento de sus ingresos en un 10% al finalizar el 2014.

RESPONSABLES: Abogados y Jefes contables.

ALCANCE: personal de la unidad legal y contable de la empresa.

ESTRATEGIAS:

- 1.a). Ampliar el portafolio de servicios, brindando nuevas alternativas de asesoría legal y contable.
- 1.b). Implementar alianzas estratégicas con nuevos asociados y a través de los organismos internacionales a los que pertenece la empresa.
- 1.c). Aprovechar la capacidad instalada, para ampliar el portafolio de servicios.

- 1.d). Realizar un análisis y clasificación de riesgo crediticio de los clientes nuevos y habituales.

Tabla N° 3.2Matriz de proyecto No.1

No	Actividad	Responsables	Talento Humano	Otros	Tiempo estimado
1	Determinar el volumen y variaciones de servicios legales y contables prestados en los últimos 3 años.	Asistente Contable y Asistente Administrativa.	Unidad Administrativa	Información de los Estados Financieros y cuadros de control.	1 semana
2	Desarrollar servicios complementarios para los clientes.	Gerente General y Gerente Financiera Administrativa.	Unidad Legal y Contable	Tendencias en el mercado.	10 semanas
3	Realizar una alianza estratégica con nuevos asociados y a través de los organismos internacionales de los cuales es miembro el estudio, como ILFA/IURE, ILP GLOBAL, Private Legal Services, Blita International, AEA, etc.	Gerente General	Gerencia y directivos.	Reuniones, propuestas y alianzas.	8 semanas
4	Realizar un análisis y clasificación de riesgo crediticio de los clientes nuevos y habituales.	Asistente Contable y Asistente Administrativa.	Unidad Administrativa	Información financiera y cuadros de control de la empresa.	1 semana
5	Agilizar los trámites judiciales con la capacitación adecuada de los Agentes Judiciales.	Abogados	Unidad Legal.	Inducción, información sobre trámites judiciales.	3 semanas
6	Implementar publicidad periódica y constante de los servicios ofertados por la empresa.	Gerente General y Gerente Financiera Administrativa.	Directivos. Empresa especializada en Publicidad.	Página de internet de la compañía, folletos, etc.	6 semanas

Elaborado por: Anabel Castillo

PROYECTO No 2

NOMBRE DEL PROYECTO: Estandarización en el proceso de servicios prestados al cliente.

OBJETIVO DEL PROYECTO: Establecer estándares acerca de los servicios prestados a clientes, para alcanzar una mayor satisfacción de los clientes hasta finales del 2014.

RESPONSABLES: Abogados y Jefes contables.

ALCANCE: unidad legal y contable de la empresa.

ESTRATEGIAS:

- 2.a). Establecer procedimientos para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes de manera que se genere valor agregado para fidelizar al cliente.
- 2.b). Implementar indicadores de gestión sobre la actuación de la empresa respecto a sus clientes.

Tabla N° 3.3Matriz de proyecto No.2

No	Actividad	Responsables	Talento Humano	Otros	Tiempo estimado
1	Implementar el uso adecuado de proformas sobre honorarios y gastos estimados para el cliente.	Abogados y Jefes Contables	Unidad Legal y Contable	Información sobre facturación y gastos de trámites.	3 semanas
2	Coordinar con facturación y cobranzas el uso de proformas de servicios legales y contables.	Abogados y Jefes Contables, Asistente Contable y Administrativa.	Unidad Legal, Contable y Administrativa	Proformas, mails.	4 semanas
3	Cumplir con la realización de contratos de servicios profesionales al aceptar un caso de cuantía considerable, estableciendo claramente condiciones y fechas de pago específicas.	Abogados y Jefes Contables.	Unidad Legal y Contable	Proformas, contratos, información de clientes.	6 semanas
4	Establecer claramente escalas de honorarios profesionales de acuerdo a la delicadeza y complejidad del caso legal o servicio contable.	Abogados y Jefes Contables.	Unidad Legal y Contable	Proformas, contratos, información de clientes, reuniones.	3 semanas
5	Hacer efectiva la política de servicio de mantener informados a los clientes continua y oportunamente acerca de los avances en los procesos legales y contables.	Abogados y Jefes Contables.	Unidad Legal y Contable	Información de procesos legales y contables, mails, visitas, reuniones.	3 semanas
6	Instaurar indicadores sobre la gestión, avance, y cumplimiento de los servicios prestados a los clientes.	Asistente Contable y Asistente Administrativa.	Unidad Legal y Contable Publicidad.	Información sobre servicios profesionales y cuadros de control de la empresa.	5 semanas

Elaborado por: Anabel Castillo

PROYECTO No 3

NOMBRE DEL PROYECTO: Diseño y difusión de la estructura orgánico-funcional de la empresa.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

- Definir la estructura organizacional, correlación de puestos y funciones específicas del personal de la compañía.
- Diseñar procedimientos eficaces y eficientes que permitan mejorar el rendimiento de los procesos de cada área.
- Cumplir a cabalidad con todos los requerimientos de los Organismos de Control.

RESPONSABLES: Gerente Financiera Administrativa.

ALCANCE: unidad legal, contable y administrativa de la empresa.

ESTRATEGIAS:

- 3.a). Establecer, documentar en organigramas y difundir la estructura organizacional entre los miembros de la compañía.
- 4.a). Diseñar, documentar en flujo gramas y aplicar el mejoramiento de los procesos operativos actuales, que permitan un mayor rendimiento en cada área.
- 5.a). Adoptar de manera urgente las NIIF's para la presentación de Estados Financieros de acuerdo a los requerimientos de la Superintendencia de Compañías.
- 5.b). Mantener el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, fiscales y con los demás Organismos de Control a los que está sujeta la compañía.

Tabla N° 3.4 Matriz de proyecto No.3

No	Actividad	Responsables	Talento Humano	Otros	Tiempo estimado
1	Presentar a la junta de socios, asociados y directivos el organigrama estructural y flujogramas de procesos mejoras propuestos en el presente trabajo, para su aprobación.	Asistente Contable	Unidad Administrativa	Entrevistas, estatutos.	1 semana
2	Difundir entre el personal el organigrama estructural y explicar la correlación de puestos y formas de comunicación y reporte ascendente y descendente	Directivos, jefes de área.	Unidad Legal, Contable y Administrativa	Organigramas, reuniones, folletos.	2 semanas
3	Reunir a los integrantes de las unidades de la empresa, para presentar el mejoramiento de procesos y proceder con su implementación.	Abogados y Jefes Contables.	Unidad Legal, Contable y Administrativa	Flujo gramas, reuniones, folletos.	5 semanas
4	Distribuir las tareas necesarias entre el personal de la unidad para implementar las NIIF's en la presentación de Estados Financieros según los requerimientos de la Superintendencia de Compañías.	Jefes Contables.	Unidad Contable	Seminarios, reuniones, cronograma.	6 semanas
5	Procurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, fiscales y con los demás Organismos de Control a los que está sujeta la compañía.	Jefes contables.	Unidad Contable y Administrativa	Información financiera, actualizaciones tributarias, fiscales, etc.	3 semanas
6	Controlar periódicamente el mejoramiento en procesos operativos, cumplimiento de obligaciones y avances en la adopción de NIIF's.	Directivos, abogados y jefes contables.	Unidad Legal, Contable y Administrativa	Reuniones, conversatorios, informes.	3 semanas

Elaborado por: Anabel Castillo

PROYECTO No 4

NOMBRE DEL PROYECTO: Implementación de programa informático para el manejo de información de casos legales y gastos asociados de cada cliente.

Al respecto de este tipo de gastos indica el Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno en su artículo 27, que los reembolsos de gastos sustentados en comprobantes de venta emitidos a nombre de la persona a favor de quien se hace dichos reembolsos y cumpliendo los requisitos del Reglamento de Comprobantes de Venta y de Retención, no son ingresos gravados y no están sujetos a retención en la fuente.

OBJETIVOS DEL PROYECTO: Implementar un nuevo software para tener un seguimiento y control adecuado de los casos legales y de todos los gastos que éstos generen, contando con información requerida por la empresa o el cliente de forma oportuna.

RESPONSABLES: Consultor de Sistemas Informáticos

ALCANCE: unidad legal y administrativa de la empresa.

ESTRATEGIAS:

- 6.a). Recabar información sobre softwares especializados en manejo de información para estudios jurídicos, analizando los sistemas que tengan las características requeridas por la empresa.
- 6.b). Establecer un cronograma de instalación del nuevo sistema junto con un presupuesto adecuadamente establecido.

Tabla N° 3.5Matriz de proyecto No.4

No	Actividad	Responsables	Talento Humano	Otros	Tiempo estimado
1	Determinar las necesidades de información general y específica sobre los casos legales y los gastos que se van dando por su ejecución.	Abogados, persona encargada del manejo de fondo de clientes.	Unidad Legal y Unidad Administrativa	Reuniones, recopilación de información.	1 semana
2	Recabar información sobre softwares especializados en manejo de información para estudios jurídicos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Consultor de Sistemas Informáticos	Unidad Legal y Sistemas informáticos	Información sobre software, reuniones, demos.	4 semanas
3	Presentar a los directivos la propuesta con las mejores opciones de software para su aprobación.	Consultor de Sistemas Informáticos	Unidad Legal y Sistemas informáticos	Presupuesto, reunión, demos	1 semana
4	Establecer un cronograma de instalación del nuevo sistema en la empresa.	Consultor de Sistemas Informáticos	Unidad Legal y Sistemas informáticos	Reunión, cronograma.	6 semanas
5	Capacitar al personal que manejará el nuevo sistema.	Capacitador del nuevo sistema.	Unidad Legal y unidad administrativa.	Reuniones de capacitación, conversatorio, folletos.	4 semanas.
6	Controlar y evaluar el funcionamiento del nuevo sistema implementado.	Consultor de Sistemas Informáticos, directivos.	Directivos y Unidad legal.	Reuniones, informes.	1 semana

Elaborado por: Anabel Castillo

PROYECTO No 5

NOMBRE DEL PROYECTO: Capacitación y desarrollo del personal.

OBJETIVOS DEL PROYECTO: Establecer los programas de capacitación y motivación más adecuados para el desarrollo y crecimiento del personal.

RESPONSABLES: Gerente General y Gerente Financiera Administrativa.

ALCANCE: personal de la unidad legal, contable y administrativa de la empresa.

ESTRATEGIAS:

7.a) Establecer un cronograma de capacitación de acuerdo a las necesidades de los empleados de cada área.

7.b) Comunicar los objetivos de la organización y hacer partícipes a los miembros de la empresa, de manera que se pueda contar con un personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tabla N° 3.6 Matriz de proyecto No.5

No	Actividad	Responsables	Talento Humano	Otros	Tiempo estimado
1	Realizar una evaluación del ambiente laboral con encuestas y entrevistas al personal.	Asistente Administrativa, Jefes de área.	Unidad Legal, Contable y Administrativa	Encuesta, entrevista.	3 semanas
2	Tabular y extraer conclusiones sobre las necesidades de motivación y capacitación del personal.	Jefes de área	Unidad Legal, Contable y Administrativa	Informes, indicadores.	4 semanas
3	Revisar los paquetes remunerativos y de beneficios que se ofrecen al personal en comparación al mercado para aplicar mejoras adecuadas.	Jefes de área.	Unidad Legal, Contable y Administrativa	Información de mercado, informes, reuniones.	3 semanas
4	Proponer a los directivos cursos de acción para capacitación y mejoramiento en la motivación de los miembros de cada área.	Jefes de área	Unidad Legal, Contable y Administrativa	Presupuesto, reunión, informes	1 semana
5	Determinar un cronograma de seminarios de capacitación, talleres de motivación e implementación de cambios para el plan de carrera del personal.	Jefes de área, directivos	Unidad Legal, Contable y Administrativa	Cronograma, seminarios, reuniones, talleres.	6 semanas
6	Evaluar el desempeño de los empleados y el mejoramiento del ambiente laboral en la empresa.	Jefes de área, directivos	Unidad Legal, Contable y Administrativa	Reuniones, conversatorios, informes.	1 semana

Elaborado por: Anabel Castillo

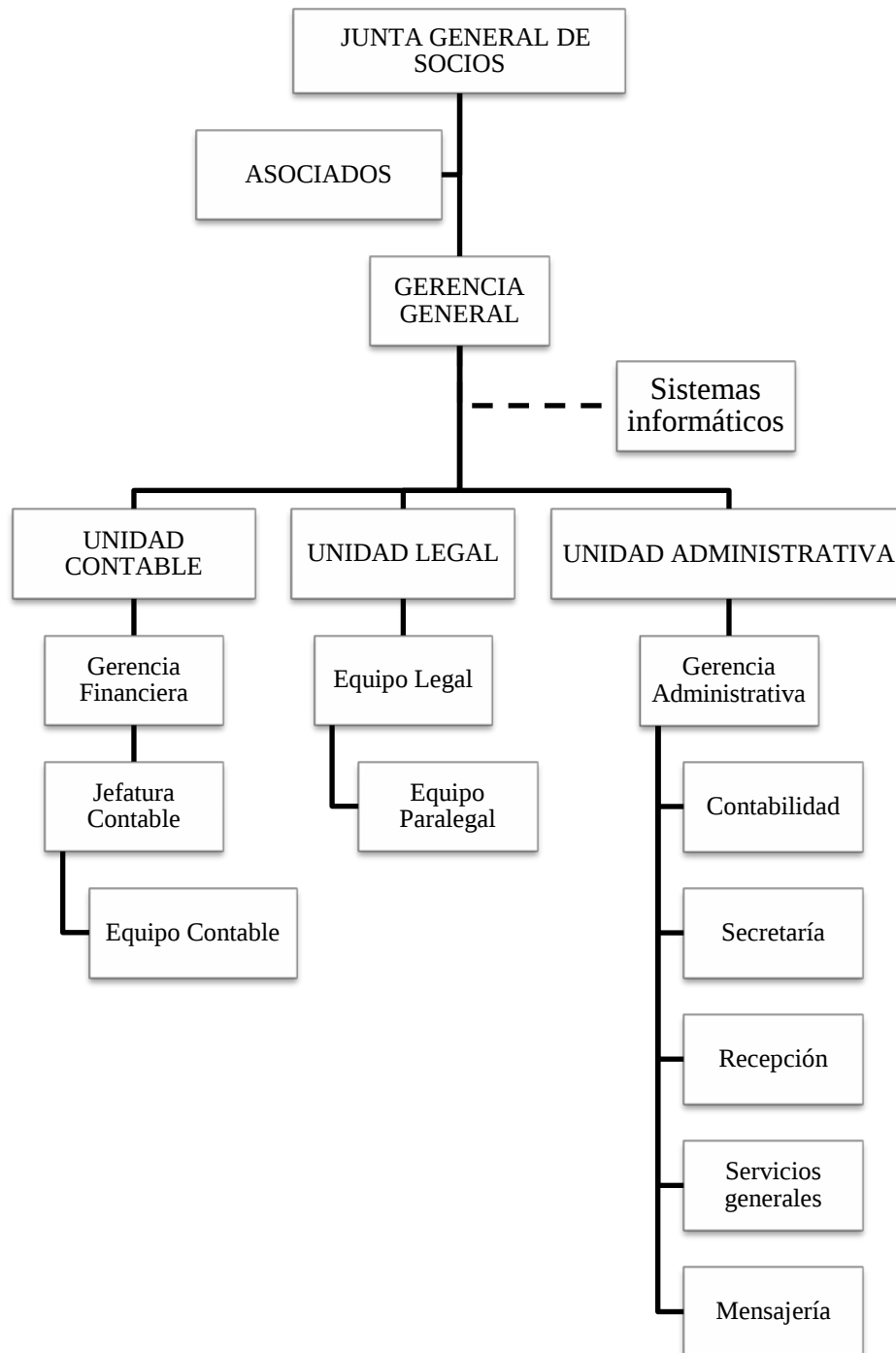
3.2.2. Diseño y estructura organizacional

Una parte importante en la propuesta de reestructuración administrativa, es el diseño y estructura de organigramas de la compañía en donde se muestra más claramente puestos, funciones, jerarquía, y autoridades.

De acuerdo al análisis efectuado, las entrevistas y conversaciones mantenidas con miembros claves de la organización, se ha establecido los siguientes organigramas.

3.2.2.1. Organigrama Estructural

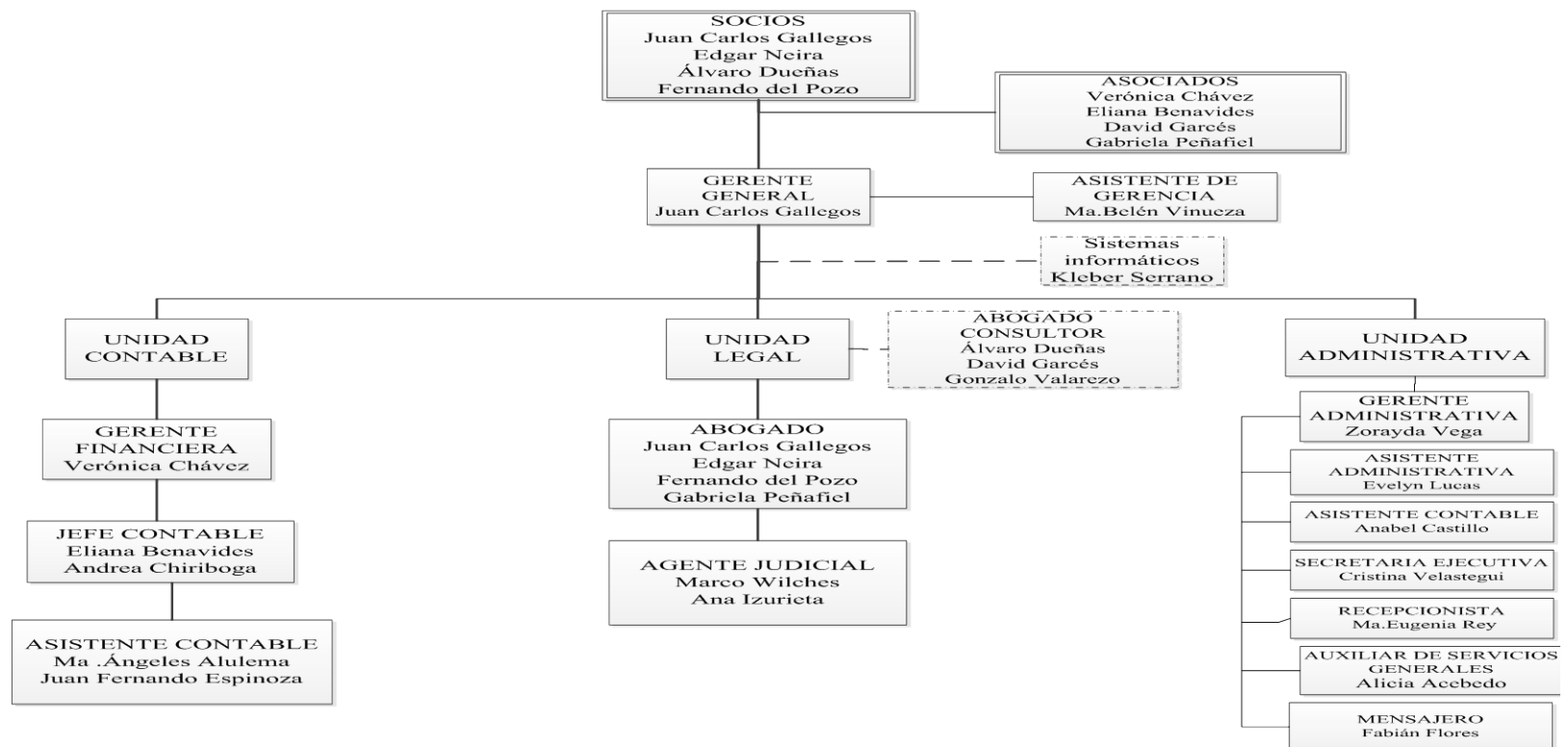
Gráfico N° 3.1 Organigrama estructural “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”



Elaborado por: Anabel Castillo

3.2.2.2. Organigrama de posición

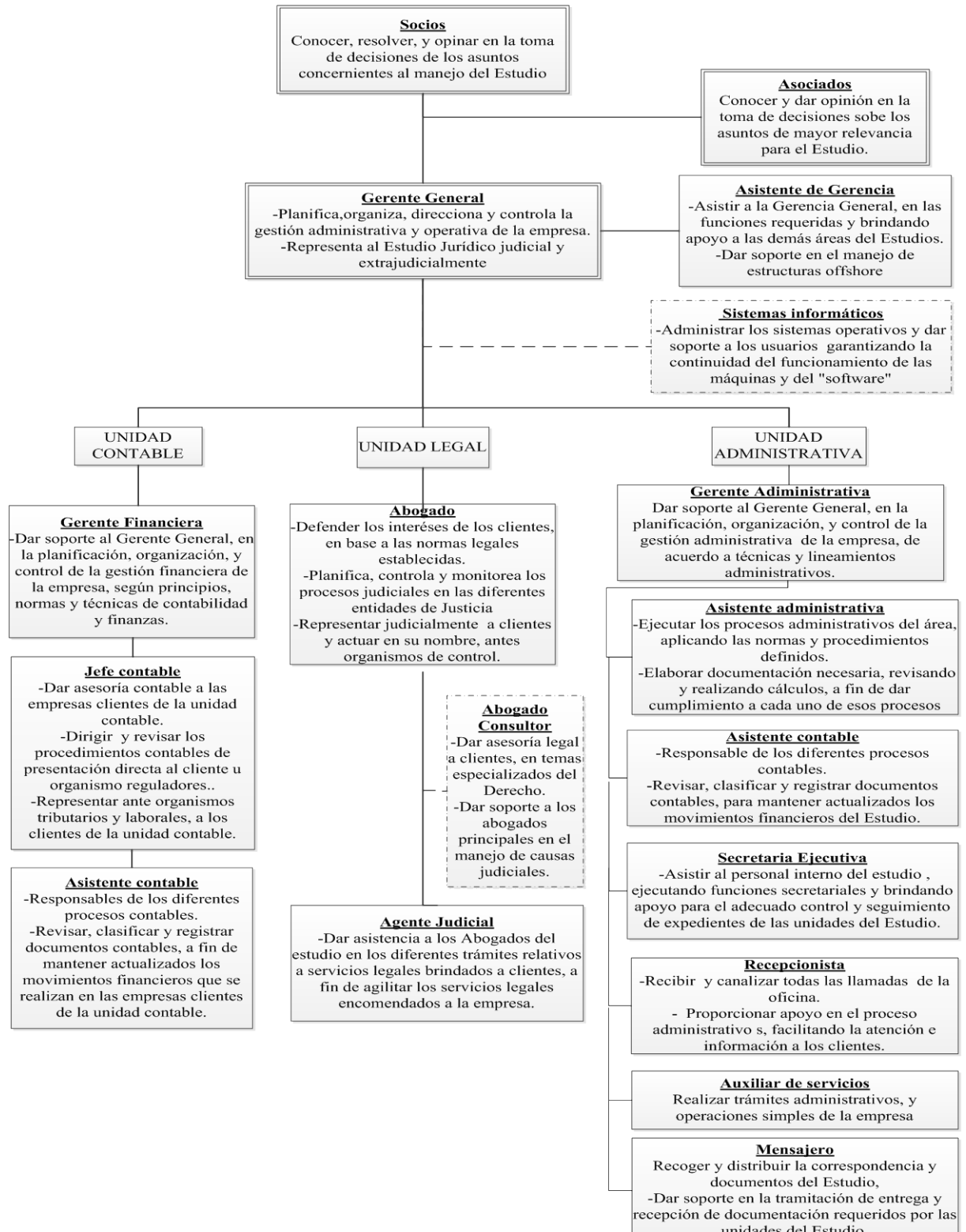
Gráfico N° 3.2 Organigrama de posición “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”



Elaborado por: Anabel Castillo

3.2.2.3. Organigrama funcional

Gráfico N° 3.3 Organigrama funcional “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”



Elaborado por: Anabel Castillo

3.2.2.4. Descripción y análisis de puestos

A continuación se describen y analizan los puestos que tienen mayor rotación dentro de la empresa, por lo cual es significativo definir y mantener por escrito sus principales actividades, las mismas que de esta manera podrán ser entendidas de mejor manera por el nuevo personal desde su ingreso a la empresa.

Tabla N° 3.7 Descripción y análisis de puesto Auxiliar Contable

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA.	
Cargo: AUXILIAR CONTABLE	Pág. 1 de 3

a) Descripción del cargo
Responsable de los diferentes procesos contables al efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.
b) Funciones, actividades y/o tareas (de acuerdo a requerimiento de la empresa, se especificará que tareas debe realizar)
MANEJO CONTABLE GENERAL
• Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. • Archivar documentos contables para uso y control interno. • Mantener en orden equipo y sitio de trabajo. • Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada
CUENTAS POR PAGAR, NÓMINA, FONDO DE CLIENTES
• Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. • Controlar pago de patentes, impuestos, alquileres, servicios públicos, entre otros. • Registrar egresos y emitir comprobantes contables. • Preparar nómina de personal. • Manejar y controlar fondos de clientes para gastos judiciales.
FACTURACIÓN, COBRANZA, CUENTAS POR COBRAR.
• Elaborar, emitir facturas y mantener archivo de control. • Revisar, verificar e ingresar al sistema comprobantes de retención de impuestos. • Gestionar cobranza • Registrar ingresos y mantener archivo de control • Conciliaciones Bancarias • Realizar reportes de cobranza a Abogados del estudio.

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA.	
Cargo: AUXILIAR CONTABLE	Pág. 2 de 3
c) Ámbito de la actuación (responsabilidad)	
MATERIALES:	
Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad indirecta:	
DINERO:	
Es responsable indirecto de títulos y valores, directo de valores a él confiados.	
TOMA DE DECISIONES:	
Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores, para la ejecución normal del trabajo, a nivel operativo.	
SUPERVISIÓN:	
El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante de Jefes Contables o Abogados del estudio y no ejerce supervisión.	
d) Relaciones internas y externas:	
RELACIONES INTERNAS:	
El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la unidad de contabilidad, (dependiendo de la actividad a ejecutar se relacionará con abogados y agentes judiciales) a fin de ejecutar lo relativo al área.	
RELACIONES EXTERNAS:	
Clientes, Proveedores, Organismos de Control (SRI, Superintendencia de Compañías, etc.)	
e) Condiciones ambientales y riesgo de trabajo:	
AMBIENTE DE TRABAJO:	
El cargo se ubica en un sitio cerrado, generalmente agradable y no mantiene contacto con agentes contaminantes.	
RIESGO:	
El cargo está sometido a un riesgo irrelevante, con posibilidad de ocurrencia baja.	
ESFUERZO:	
El cargo exige un esfuerzo físico de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente y requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.	

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA.	
Cargo: AUXILIAR CONTABLE	Pág. 3 de 3
f) Perfil del cargo	
DESCRIPCIÓN GENERAL	
• Edad: Mayor de edad	
• Nacionalidad: indistinta.	
• Sexo: indistinto	
• Estado Civil: indistinto	
NIVEL ACADÉMICO	
Egresado o cursando niveles intermedios de carrera universitaria en Auditoria, Ingeniería Comercial, Administración, Finanzas o afines.	
CONOCIMIENTOS	
• Normativa contable, conocimiento y manejo de portales web (SRI, IESS, Municipio, etc.)	
• Manejo del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Word, y Excel para procesamiento electrónico de datos.	
• Conocimientos en sistemas informáticos de administración contable.	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	
• Experiencia de un año en labores afines (no indispensable)	
ACTITUDES Y PERSONALIDAD	
• Capacidad de análisis	
• Responsabilidad	
• Buena organización	
• Buen manejo de relaciones interpersonales.	
• Trabajo en equipo	
• Habilidad numérica.	
• Aprendizaje continuo	
• Capacidad de trabajo bajo presión.	

Tabla N° 3.8 Descripción y análisis de puesto Agente Judicial

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA.	
Cargo: AGENTE JUDICIAL	Pág. 1 de 3

a) Descripción del cargo
Responsable de dar asistencia a los Abogados del estudio en los diferentes trámites relativos a servicios legales brindados a clientes, a fin de agilizar los servicios legales encomendados a la empresa.
b) Funciones, actividades y/o tareas (dependiendo del abogado con el que vayan a trabajar sus actividades incluirán):
TRÁMITES GENERALES
Realizar trámites notariales, pedir impulsos a procesos judiciales en los diferentes Órganos de la Función Judicial, certificar documentos, cerrar escrituras, tramitar reconocimientos de firmas, presentar escritos en diferentes órganos judiciales y públicos, revisar juicios, obtener certificados de cualquier índole.
TRÁMITES SOCIETARIOS
Constitución de compañías, aumentos de capital, inscripción en el Registro Mercantil, obtener RUC, etc.
TRÁMITES INMOBILIARIOS
Trámites administrativos de transferencia de dominio, registro de la propiedad, etc.
TRÁMITES DE PROPIEDAD INTELECTUAL
Renovación, registro de marcas en IEPI, reserva de nombres comerciales, consulta de nombres, etc.
<i>*Al ir adquiriendo experiencia y de acuerdo a la confianza del abogado responsable, pueden encargarse de la elaboración de escritos y otros documentos legales.</i>

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA.	
Cargo: AGENTE JUDICIAL	Pág. 2 de 3
c) Ámbito de la actuación (responsabilidad)	
MATERIALES:	
Maneja constantemente equipos y materiales, siendo su responsabilidad directa y maneja periódicamente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa:	
DINERO:	
Es responsable directo de títulos y valores entregados por las empresas para trámites y gastos judiciales.	
TOMA DE DECISIONES:	
Las decisiones que se toman se basan en procedimientos y experiencias anteriores, para la ejecución normal del trabajo a nivel operativo.	
SUPERVISIÓN:	
El cargo recibe supervisión específica de manera directa y constante de Abogados del estudio y no ejerce supervisión.	
d) Relaciones internas y externas:	
RELACIONES INTERNAS:	
El cargo mantiene relaciones continuas con personal de la unidad legal, esporádicamente con personal del área contable encargada de entregar los fondos de clientes o en el caso de requerir información de empresas a fin de ejecutar lo relativo a su trabajo	
RELACIONES EXTERNAS:	
Notarias, Ministerios, Juzgados, SRI, IEPI, Cortes de Justicia, Órganos de la Función Judicial y otras entidades del Sector Público, etc.	
e) Condiciones ambientales y riesgo de trabajo:	
AMBIENTE DE TRABAJO:	
El cargo se desempeñará mayoritariamente en exteriores, en las dependencias de los organismos en los que debe efectuar trámites y gestiones, tendrá también un puesto físico dentro de las oficinas de la empresa pero en el cual no desempeñará actividades por largos periodos.	

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA.	
Cargo: AGENTE JUDICIAL	Pág. 3 de 3
RIESGO:	
El cargo está sometido a un riesgo medio, con posibilidad de ocurrencia medio.	
ESFUERZO:	
El cargo exige un esfuerzo físico alto de estar sentado/parado constantemente y caminando periódicamente para dirigirse a las distintas dependencias, requiere de un grado de precisión manual bajo y un grado de precisión visual medio.	
f) Perfil del cargo	
DESCRIPCIÓN GENERAL	
• Edad: Mayor de edad	
• Nacionalidad: indistinta.	
• Sexo: indistinto	
• Estado Civil: indistinto	
NIVEL ACADÉMICO	
Cursando niveles intermedios en carrera de Derecho.	
CONOCIMIENTOS	
• Conocimientos teóricos básicos en temas de Derecho.	
• Manejo del Sistema Operativo Windows y de herramientas como Excel para procesamiento electrónico de datos	
EXPERIENCIA PROFESIONAL	
• Experiencia de un año en labores afines (no indispensable) <i>*Depende del abogado con el que vayan a trabajar.</i>	
ACTITUDES Y PERSONALIDAD	
• Confiabilidad • Iniciativa • Comunicación • Tratamiento adecuado de la información. • Relaciones interpersonales • Negociación. • Capacidad de trabajo bajo presión.	

Elaborado por: Anabel Castillo

3.2.3. Mejoramiento de procesos de gestión administrativa

Considerando que la empresa no cuenta con unidades especializadas en procesos administrativos como Talento Humano, Logística, entre otros, se propone hacer efectivas las propuestas planteadas en el plan estratégico y cumplir los proyectos planteados para su ejecución.

Adicionalmente se propone la utilización de indicadores de gestión, los cuales constituyen una herramienta muy importante para dar un seguimiento oportuno al cumplimiento del plan estratégico y otras variables significativas en la gestión y administración de la empresa.

Tabla N° 3.9 Indicadores de gestión para “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”

VARIABLE	INDICADOR	FORMULA	RESPONSABLE
Gestión Directiva	Porcentaje de cumplimiento en la implementación del plan estratégico propuesto.	Reportes mensuales sobre el avance en la implementación del plan estratégico propuesto	Gerente Administrativa
Gestión Administrativa	Porcentaje de cumplimiento de los proyectos programados.	$\frac{\text{Proyectos cumplidos}}{\text{Proyectos programados}}$	Gerente Administrativa
Gestión Productiva	Porcentaje de servicios legales prestados en el año	$\frac{\text{Número de servicios legales prestados en el año}}{\text{Número de servicios prestados en el año}}$	Gerente General
	Porcentaje de servicios contables prestados en el año	$\frac{\text{Número de servicios contables prestados en el año}}{\text{Número de servicios prestados en el año}}$	Gerente Financiera
	Porcentaje de cumplimiento de servicios legales	$\frac{\text{Servicios legales ejecutados}}{\text{Total servicios legales del año}}$	Abogados
	Porcentaje de cumplimiento de servicios contables	$\frac{\text{Servicios contables ejecutados}}{\text{Total servicios contables del año}}$	Jefes contables
Gestión Contable	Porcentaje de cumplimiento de requerimientos contables y tributarios de los Organismos de Control	$\frac{\text{Requerimientos contables y tributarios de los Organismos de Control concluidos}}{\text{Total de requerimientos contables y tributarios de los organismos del Control en el año}}$	Gerente Financiera

Elaborado por: Anabel Castillo

3.3. REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA

La reestructuración financiera para la empresa, pretende que se consiga obtener la información financiera y contable, en base a lo establecido en la sección 3: NIIF para PYMES: Presentación de estados financieros.

Presentación razonable

Los estados financieros presentarán razonablemente, la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad. La presentación razonable requiere la representación fiel de los efectos de las transacciones, otros sucesos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos establecidos en la Sección 2 Conceptos y Principios Generales.

(a) Se supone que la aplicación de la NIIF para las PYMES, con información adicional a revelar cuando sea necesario, dará lugar a estados financieros que logren una presentación razonable de la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de las PYMES.

(b) Como se explica en el párrafo 1.5, la aplicación de esta NIIF por parte de una entidad con obligación pública de rendir cuentas no da como resultado una presentación razonable de acuerdo con esta NIIF.

La información adicional a revelar a la que se ha hecho referencia en (a) es necesaria cuando el cumplimiento con requerimientos específicos de esta NIIF es insuficiente para permitir entender a los usuarios el efecto de transacciones concretas, otros sucesos y condiciones sobre la situación financiera y rendimiento financiero de la entidad.”

Hipótesis de negocio en marcha

Al preparar los estados financieros, la gerencia de una entidad que use esta NIIF evaluará la capacidad que tiene la entidad para continuar en funcionamiento. Una entidad es un negocio en marcha salvo que la gerencia tenga la intención de liquidarla o de hacer cesar sus operaciones, o cuando no exista otra alternativa más realista que proceder de una de estas formas. Al evaluar si la hipótesis de negocio en marcha resulta apropiada, la gerencia tendrá en cuenta toda la información disponible sobre el futuro, que deberá cubrir al menos los doce meses siguientes a partir de la fecha sobre la que se informa, sin limitarse a dicho periodo.

Cuando la gerencia, al realizar esta evaluación, sea consciente de la existencia de incertidumbres significativas relativas a sucesos o condiciones

que puedan aportar dudas importantes sobre la capacidad de la entidad de continuar comonegocio en marcha, revelará estas incertidumbres. Cuando una entidad no prepare los estados financieros bajo la hipótesis de negocio en marcha, revelará este hecho, junto con las hipótesis sobre las que han sido elaborados, así como las razones por las que la entidad no se considera como un negocio en marcha.

Frecuencia de la información

Una entidad presentará un juego completo de estados financieros (incluyendo información comparativa) al menos anualmente. Cuando se cambie el final del periodo contable sobre el que se informa de una entidad y los estados financieros anuales se presenten para un periodo superior o inferior al año, la entidad revelará:

- (a) Ese hecho.
- (b) La razón para utilizar un periodo inferior o superior.
- (c) El hecho de que los importes comparativos presentados en los estados financieros (incluyendo las notas relacionadas) no son totalmente comparables.

Uniformidad en la presentación

Una entidad mantendrá la presentación y clasificación de las partidas en los estados financieros de un periodo 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, se ponga de manifiesto que sería más apropiada otra presentación o clasificación, tomando en consideración los criterios para la selección y aplicación de las políticas contables contenidos en la Sección 10 Políticas Contables, Estimaciones y Errores, o (b) esta NIIF requiera un cambio en la presentación.

Cuando se modifique la presentación o la clasificación de partidas de los estados financieros, una entidad reclasificará los importes comparativos, a menos que resultase impracticable hacerlo. Cuando los importes comparativos se reclasifiquen, una entidad revelará:

- (a) La naturaleza de la reclasificación.
- (b) El importe de cada partida o grupo de partidas que se han reclasificado.
- (c) El motivo de la reclasificación.

Cuando la reclasificación de los importes comparativos sea impracticable, una entidad revelará por qué no ha sido practicable la reclasificación.

Información comparativa

A menos que esta NIIF permita o requiera otra cosa, una entidad revelará información comparativa respecto del periodo comparable anterior para todos los importes presentados en los estados financieros del periodo corriente. Una entidad incluirá información comparativa para la información de tipo descriptivo y narrativo, cuando esto sea relevante para la comprensión de los estados financieros del periodo corriente.

Materialidad (importancia relativa) y agrupación de datos

Una entidad presentará por separado cada clase significativa de partidas similares. Una entidad presentará por separado las partidas de naturaleza o función distinta, a menos que no tengan importancia relativa.

Las omisiones o inexactitudes de partidas son significativas si pueden, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios sobre la base de los estados financieros. La materialidad (o importancia relativa) depende de la magnitud y la naturaleza de la omisión o inexactitud, juzgada en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida, o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante.

3.3.1. Definición de políticas contables

Según la NIIF para PYMES en su sección 10 Políticas contables, estimaciones y errores, párrafo 10.2: “Son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas, y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros”.

Párrafo 10.3 “Si esta NIIF trata específicamente una transacción u otro suceso o condición, una entidad aplicará esta NIIF. Sin embargo, la entidad no necesitará seguir un requerimiento de esta NIIF, si el efecto de hacerlo no fuera material.”

Con este antecedente se procede a mencionar las políticas contables más relevantes respecto a la información financiera y contable de la compañía.

Información General

Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda. es una sociedad constituida en el Ecuador bajo las leyes nacionales pertinentes; su domicilio está ubicado en la Av. Amazonas 4080 y Naciones Unidas, Quito. La actividad principal que desarrolla la compañía es la prestación de servicios legales y empresariales de toda índole.

Marco de Referencia Técnico Contable Adoptado

El IASB ha desarrollado y publicado una norma separada que pretende que se aplique a los estados financieros con propósito de información general y otros tipos de información financiera de entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como **pequeñas y medianas entidades** (PYMES), entidades privadas y entidades sin obligación pública de rendir cuentas. Esa norma es la *Norma*

*Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas
Entidades (NIIF para las PYMES)*

La empresa aplicará como marco de referencia técnico contable la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, para la elaboración y presentación de las políticas contables y sus estados financieros; la empresa deberá revelar en las notas a los estados financieros una declaración, explícita y sin reservas, de que los estados financieros cumplen con todos los requerimientos establecidos en la normativa adoptada.

Presentación de Estados Financieros

La presentación de los estados financieros será conforme lo señala la sección 3: Presentación de Estados Financieros, de NIIF para PYMES.

Se incluye la presunción de que en caso de emplear las NIIF para las PYMES, se obtendrá una representación fiel de la situación financiera y su rendimiento financiero.

Se establece que un juego completo de estados financieros está de acuerdo a las NIIF para las PYMES si cumple todos sus requerimientos, haciendo énfasis en el párrafo de declaración de cumplimiento de la NIIF para las PYMES.

Requiere que la información contenida en los estados financieros se presente – al menos –comparativamente con el año anterior (incluyendo a las notas —cuantitativas).

Establece en el párrafo 3.17 que un conjunto de estados financieros completos, de acuerdo a la NIIF para las PYMES, estará integrado por:

- (a) Un estado de situación financiera a la fecha sobre la que se informa.
- (b) Una u otra de las siguientes informaciones:
 - (i) Un solo estado del resultado integral para el periodo sobre el que se informa que muestre todas las partidas de ingresos y gastos reconocidas durante el periodo incluyendo aquellas partidas reconocidas al determinar el resultado (que es un subtotal en el estado del resultado integral) y las partidas de otro resultado integral, o
 - (ii) Un estado de resultados separado y un estado del resultado integral separado. Si una entidad elige presentar un estado de resultados y un estado del resultado integral, el estado del resultado integral comenzará con el resultado y, a continuación, mostrará las partidas de otro resultado integral.
- (c) Un estado de cambios en el patrimonio del periodo sobre el que se informa.
- (d) Un estado de flujos de efectivo del periodo sobre el que se informa.

- (e) Notas, que comprenden un resumen de las políticas contables significativas y otra información explicativa.

Es importante mencionar que según el párrafo 3.18:

“Si los únicos cambios en el patrimonio durante los periodos para los que se presentan los estados financieros surgen de ganancias o pérdidas, pago de dividendos, correcciones de **errores** de periodos anteriores, y cambios de políticas contables, la entidad puede presentar un único **estado de resultados y ganancias acumuladas** en lugar del estado del resultado integral y del estado de cambios en el patrimonio.”

De acuerdo al párrafo 3.19:

“Si una entidad no tiene partidas de otro resultado integral en ninguno de los periodos para los que se presentan estados financieros, puede presentar solo un estado de resultados o un estado del resultado integral en el que la última línea se denomine “resultado”.

Sobre la frecuencia de la información, el párrafo 3.10 de esta sección indica que:

“Una entidad presentará un juego completo de estados financieros **al menos anualmente**. Cuando se cambie el final del **periodo contable sobre el que se informa** de una entidad y los estados financieros

anuales se presenten para un periodo superior o inferior al año, la entidad revelará:

- (a) Ese hecho.
- (b) La razón para utilizar un periodo inferior o superior.
- (c) El hecho de que los importes comparativos presentados en los estados financieros (incluyendo las notas relacionadas) no son totalmente comparables.

La información de los estados financieros será comparativa, como lo indica el párrafo 3.14:

“A menos que esta NIIF permita o requiera otra cosa, una entidad revelará información comparativa respecto del periodo comparable anterior para todos los importes presentados en los estados financieros del periodo corriente. Una entidad incluirá información comparativa para la información de tipo descriptivo y narrativo, cuando esto sea relevante para la comprensión de los estados financieros del periodo corriente.”

Moneda de Presentación

Los estados financieros de la empresa serán preparados y expresados en unidades monetarias de dólar de los Estados Unidos de América.

Al respecto en concordancia con la Ley de Régimen Tributario Interno, en su capítulo VI: Contabilidad y Estados Financieros, artículo 20.-

Principios generales:

“La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.”

Ingresos de actividades ordinarias

De acuerdo a la sección 23 NIIF para PYMES: Ingresos de actividades ordinarias en sus párrafos 3 y 4 referente a la medición de los ingresos de actividades ordinarias:

“Una entidad medirá los ingresos de actividades ordinarias al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir. El valor razonable de la contraprestación, recibida o por recibir, tiene en cuenta el importe de cualesquiera descuentos comerciales, descuentos por pronto pago y rebajas por volumen de ventas que sean practicados por la entidad.”

“Una entidad incluirá en los ingresos de actividades ordinarias solamente las entradas brutas de beneficios económicos recibidos y por recibir por parte de la entidad, por su cuenta propia. Una entidad excluirá de los ingresos de actividades ordinarias todos los importes recibidos por cuenta de terceras partes tales como impuestos sobre las ventas, impuestos sobre productos o servicios o impuestos sobre el valor añadido. En una relación de agencia, una entidad incluirá en los ingresos de actividades ordinarias solo el importe de su comisión. Los importes recibidos por cuenta del principal no son ingresos de actividades ordinarias de la entidad.”

Respecto a la prestación de servicios la norma indica en los párrafos 14, 15 y 16:

“Cuando el resultado de una transacción que involucre la prestación de servicios pueda ser estimado con fiabilidad, una entidad reconocerá los ingresos de actividades ordinarias asociados con la transacción, por referencia al grado de terminación de la transacción al final del periodo sobre el que se informa (a veces conocido como el método del porcentaje de terminación). El resultado de una transacción puede ser estimado con fiabilidad cuando se cumplan todas las condiciones siguientes:

- (a) El importe de los ingresos de actividades ordinarias pueda medirse con fiabilidad.
- (b) Es probable que la entidad obtenga los beneficios económicos derivados de la transacción.
- (c) El grado de terminación de la transacción, al final del periodo sobre el que se informa, pueda ser medido con fiabilidad.
- (d) Los costos incurridos en la transacción, y los costos para completarla, puedan medirse con fiabilidad.

“Cuando los servicios se presten a través de un número indeterminado de actos a lo largo de un periodo especificado, una entidad reconocerá los ingresos de actividades ordinarias de forma lineal a lo largo del periodo especificado, amén que haya evidencia de que otro método representa mejor el grado de terminación. Cuando un acto específico sea mucho más significativo que el resto, la entidad pospondrá el reconocimiento de los ingresos de actividades ordinarias hasta que el mismo se ejecute.”

“Cuando el resultado de la transacción que involucre la prestación de servicios no pueda estimarse de forma fiable, una entidad reconocerá los ingresos de actividades ordinarias solo en la medida de los gastos reconocidos que se consideren recuperables.”

Con estas consideraciones, los ingresos de actividades ordinarias de la compañía son la prestación de servicios legales y contables y para efectos de la medición y estimación de los servicios prestados, se utilizarán los kardex (Anexo N° 17) de la compañía en donde se detalla y determina por parte del abogado o jefe contable quien realiza el trabajo, el número de minutos/horas trabajados con su respectivo importe monetario, los cuales serán facturados en un plazo no superior a 30 días.

Propiedad, planta y equipo

De acuerdo a la sección 17 NIIF para PYMES: Propiedades planta y Equipo, párrafo 2:

Las propiedades, planta y equipo son activos tangibles que:

- (a) se mantienen para su uso en la producción o suministro de bienes o servicios, para arrendarlos a terceros o con propósitos administrativos, y
- (b) se esperan usar durante más de un periodo.

Las partidas de propiedades, planta y equipo se medirán al costo en su medición inicial y en la posterior al costo menos la depreciación acumulada y cualquier pérdida por deterioro del valor acumulada.

Conforme el párrafo 9, que señala:

“Una entidad medirá un elemento de propiedades, planta y equipo por su costo en el momento del reconocimiento inicial.”

Según el párrafo 15, el único modelo admitido para la medición posterior es el costo menos depreciaciones acumuladas y menos deterioros acumulados. A diferencia de la NIC 16 que admite que la entidad seleccione para cada clase de propiedades, planta y equipo dos modelos alternativos de medición posterior: el modelo de costo menos depreciaciones y menos deterioros; o el modelo de la revaluación. En la NIIF para las PYMES sólo se admite el primero de ellos.

Asimismo, la NIC 16 requiere que en cada fecha de emisión de los estados financieros se revisen las estimaciones que son la base del cálculo de la depreciación, mientras que la NIIF para las PYMES requiere que dicha revisión sólo se haga cuando existan indicios de que pudieran haber cambiado.

Depreciación

De acuerdo al párrafo 17 de la sección 17 Propiedad Planta y Equipo de NIIF para PYMES:

“El cargo por depreciación para cada periodo se reconocerá en el resultado, amenos que otra sección de esta NIIF requiera que el costo se reconozca como parte del costo de un activo.”

En referencia al método de depreciación, indica el párrafo 22 de esta sección que:

“Una entidad seleccionará un método de depreciación que refleje el patrón conarreglo al cual espera consumir los beneficios económicos futuros del activo. Los métodos posibles de depreciación incluyen el método lineal, el método de depreciación decreciente y los métodos basados en el uso, como por ejemplo el método de las unidades de producción.”

En base a lo antes expuesto, la empresa utilizará el método lineal y se utilizarán las tasas permitidas en el Reglamento a la Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno, artículo 25, párrafo 6.- Depreciaciones de activos fijos.

La depreciación de los activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y la técnica contable. Para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes:

- (I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcas y similares 5% anual.
- (II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.
- (III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.
- (IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

Deterioro del valor de los Activos

Este tema se trata en la sección 27 de NIIF para PYMES en base a la cual, se deberá evaluar el deterioro si se detectasen ciertos indicios de que pudiera existir (basados en fuentes internas y externas).

El importe recuperable es el mayor entre el valor razonable menos costos de ventas y el valor en uso.

Finalmente, el análisis del deterioro se hará a nivel individual o a nivel de cada unidad generadora de efectivo (UGE).

Activos intangibles

El programa contable que maneja la empresa será tratado de acuerdo a la sección 18 NIIF para PYMES: Activos intangibles distintos de la plusvalía, párrafo 2:

“Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencias físicas. Un activo es identificable cuando:

- (a) es separable, es decir, es susceptible de ser separado o dividido de la entidad y vendido, transferido, explotado, arrendado o intercambiado, bien individualmente junto con un contrato, un activo o un pasivo relacionado, o
- (b) surge de un contrato o de otros derechos legales, independientemente de si esos derechos son transferibles o separables de la entidad o de otros derechos y obligaciones.”

Esta sección nos indica adicionalmente, que el único modelo admitido para la medición posterior es el costo menos amortizaciones acumuladas y menos deterioros acumulados.

Si se puede estimar la vida útil, a los fines del cálculo de la amortización se usará la vida útil definida; caso contrario, se amortizarán en 10 años.

Las bases para el cálculo de la amortización se deberán revisar ante la existencia de ciertos indicadores de que pudieran haber cambiado.

A diferencia de las NIC 38 que admite que la entidad seleccione dos modelos alternativos de medición posterior para los activos intangibles: el modelo de costo menos depreciaciones y menos deterioros; o el modelo de la revaluación En la NIIF para las PYMES sólo se admite el primero de ellos.

Asimismo, la NIC 38 requiere que en cada fecha de emisión de los estados financieros se revisen las estimaciones que son la base del cálculo de la amortización, mientras que la NIIF para las PYMES requiere que dicha revisión sólo se haga cuando existan indicios de que pudieran haber cambiado.

La NIC 38 requiere que cuando un activo intangible posea una vida útil indeterminada no sea amortizado, y sea comparado siempre con su importe recuperable. La NIIF para PYMES no admite esto.

Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar

Se reconocerán de acuerdo a la sección 11 NIIF para PYMES:
Instrumentos Financieros Básicos.

El párrafo 13 sobre reconocimiento inicial, señala que:

“Al reconocer inicialmente un activo financiero o un pasivo financiero, una entidad lo medirá al precio de la transacción (incluyendo los costos de transacción excepto en la medición inicial de los activos y pasivos financieros que se miden al valor razonable con cambios en resultados) excepto si el acuerdo constituye, en efecto, una transacción de financiación. Una transacción de financiación puede tener lugar en relación a la venta de bienes o servicios, por ejemplo, si el pago se aplaza más allá de los términos comerciales normales o se financia a una tasa de interés que no es una tasa de mercado. Si el acuerdo constituye una transacción de financiación, la entidad medirá el activo financiero o pasivo financiero al valor presente de los pagos futuros descontados a una tasade interés de mercado para un instrumento de deuda similar.”

En este caso, generalmente la prestación de servicios legales y contables se realiza en condiciones de crédito a corto plazo (de 30 a 45 días) y los importes de las cuentas por cobrar no tienen intereses. Al final de cada periodo sobre el que se informa, los importes en libros de los deudores comerciales y otras cuentas por cobrar se revisarán para determinar si

existe alguna evidencia objetiva de que no vayan a ser recuperables, con dicho análisis se procederá a provisionar las cuentas incobrables utilizando como base la antigüedad de los saldos presentados al cierre de cada periodo.

Sobre la provisión de cuentas incobrables, la palabra “provisión” se utiliza, en ocasiones, en el contexto de partidas tales como depreciación, deterioro del valor de activos y cuentas por cobrar incobrables, pero ellas son ajustes en el importe en libros de activos, según la NIIF para PYMES, párrafo 3 de la sección 21 Provisiones y contingencias.

Por otra parte el párrafo 33 de la sección 11, indica que:

“Una entidad dará de baja en cuentas un activo financiero solo cuando:

- (a) expiren o se liquiden los derechos contractuales sobre los flujos de efectivo del activo financiero, o
- (b) la entidad transfiera sustancialmente a terceros todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad del activo financiero, o
- (c) la entidad, a pesar de haber conservado algunos riesgos y ventajas inherentes a la propiedad significativos, ha transferido el control del activo a otra parte, y éste tiene la capacidad práctica de vender el activo en su integridad a una tercera parte no relacionada y es capaz de ejercer esa capacidad unilateralmente y sin necesidad de imponer restricciones adicionales sobre la transferencia. En este caso, la entidad:
 - (i) dará de baja en cuentas el activo, y
 - (ii) reconocerá por separado cualesquiera derechos y obligaciones conservados o creados en la transferencia.

El importe en libros del activo transferido deberá distribuirse entre los derechos u obligaciones conservados y transferidos sobre la base de sus valores razonables relativos en la fecha de la transferencia. Los derechos y obligaciones de nueva creación deberán medirse al valor razonable.”

Adicionalmente, se aplicará lo indicado en la Ley de Régimen Tributario Interno, sobre deducciones para determinación del impuesto: capítulo IV, sección primera, artículo 10, numeral 11:

“Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor;
- Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado, caso contrario se considerará defraudación.

Sobregiros y préstamos bancarios

Se procurará no recurrir a sobregiros bancarios, y en caso de requerirlo se recurrirá a obtener préstamos de corto plazo de entidades bancarias calificadas. Todos los costos por dichos préstamos se reconocerán en el resultado del periodo en el que se incurren, en base a la sección 25 de NIIF para PYMES: Costos por préstamos que indica:

”Son costos por préstamos los intereses y otros costos en los que una entidad incurre, que están relacionados con los fondos que ha tomado prestados. Los costos por préstamos incluyen:

- (a) Los gastos por intereses calculados utilizando el método del interés efectivo como se describe en la Sección 11 *Instrumentos Financieros Básicos*.
- (b) Las cargas financieras con respecto a los arrendamientos financieros reconocidos de acuerdo con la Sección 20 *Arrendamientos*.
- (c) Las diferencias de cambio procedentes de préstamos en moneda extranjera en la medida en que se consideren ajustes de los costos por intereses.

Sobre el reconocimiento de costos por préstamos, indica el párrafo 2 de esta sección:

“Una entidad reconocerá todos los costos por préstamos como un gasto en resultados en el periodo en el que se incurre en ellos.”

También se refiere al respecto en su artículo 52, la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero:

“Los bancos podrán conceder a sus clientes sobregiros ocasionales en cuenta corriente sin que sea indispensable la suscripción de un contrato. La liquidación de estos sobregiros en cuenta corriente efectuada por el banco, junto con el estado de cuenta corriente del deudor, será considerada como título ejecutivo exigible por esta vía. Devengará la máxima tasa de interés permitida y la comisión respectiva vigente a la fecha de la concesión, más la máxima indemnización moratoria vigente a la fecha de pago.”

Beneficios a los empleados

Se pagarán todos los beneficios a empleados establecidos por la ley y de acuerdo al Código de Trabajo en lo referente a:

- Afiliación a la Seguridad Social desde el primer día de trabajo.
- A percibir como mínimo el sueldo básico
- A percibir horas extras y suplementarias, en el caso que trabajes estas horas.
- A percibir los décimos tercero y cuarto en las fechas establecidas.
- A percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo
- A un periodo de vacaciones laborales remuneradas
- A recibir una compensación por el salario digno.
- A un periodo de licencia por paternidad/ maternidad.
- Al subsidio por maternidad para la nueva madre.
- Solicitar certificados relativos al trabajo.
- A recibir el pagopor concepto de utilidades.

Al respecto de los beneficios a empleados indica la NIIF para PYMES, en su sección 26, párrafo 1:

“Los beneficios a los empleados comprenden todos los tipos de contraprestaciones que la entidad proporciona a los trabajadores, incluyendo administradores y gerentes, a cambio de sus servicios

Los cuatro tipos de beneficios a los empleados a los que se hace referencia en esta sección son:

(a) Beneficios a corto plazo a los empleados, que son los beneficios a los empleados (distintos de los beneficios por terminación) cuyo pago será totalmente atendido en el término de los doce meses siguientes al cierre del periodo en el cual los empleados han prestado sus servicios.

(b) Beneficios post-empleo, que son los beneficios a los empleados (distintos de los beneficios por terminación) que se pagan después de completar su periodo de empleo en la entidad.

(c) Otros beneficios a largo plazo para los empleados, que son los beneficios a los empleados (distintos de los beneficios post-empleo y de los beneficios por terminación) cuyo pago no vence dentro de los doce meses siguientes al cierre del periodo en el cual los empleados han prestado sus servicios.

(d) Beneficios por terminación, que son los beneficios por pagar a los empleados como consecuencia de:

(i) la decisión de una entidad de rescindir el contrato de un empleado antes de la edad normal de retiro; o

(ii) una decisión de un empleado de aceptar voluntariamente la conclusión de la relación de trabajo a cambio de esos beneficios.”

Adicionalmente, de acuerdo al párrafo: 3 Principio de reconocimiento general para todos los beneficios a los empleados:

“Una entidad reconocerá el costo de todos los beneficios a los empleados a los que éstos tengan derecho como resultado de servicios prestados a la entidad durante el periodo sobre el que se informa:

(a) Como un pasivo, después de deducir los importes que hayan sido pagados directamente a los empleados o como una contribución a un fondo de beneficios para los empleados. Si el importe pagado excede a las aportaciones que se deben realizar según los servicios prestados hasta la fecha sobre la que se informa, una entidad reconocerá ese exceso como un activo en la medida en que el pago anticipado vaya a dar lugar a una reducción en los pagos a efectuar en el futuro o a un reembolso en efectivo.

(b) Como un gasto, a menos que otra sección de esta NIIF requiera que el costo se reconozca como parte del costo de un activo, tal como inventarios o propiedades, planta y equipo.”

La empresa reconocerá los mencionados beneficios a empleados como lo indica el literal (b).

Al respecto de los beneficios a empleados, hay que mencionar que la Normativa tributaria considera como deducible de Impuesto a la Renta todos aquellos gastos efectuados por concepto de remuneraciones en general y beneficios sociales a sus trabajadores siempre y cuando hayan cumplido con sus obligaciones legales para con el seguro social obligatorio, a la fecha de presentación de la declaración del impuesto a la renta.

Según el artículo 11 de la Ley de seguridad social la materia gravada para los trabajadores con relación de dependencia comprenderá:

- Sueldo básico mensual
- Horas extraordinarias y suplementarias,
- Comisiones
- Sobresueldos
- Gratificaciones
- Participación en beneficios
- Honorarios ; y,
- Cualquier otra remuneración.

Por otra parte, es importante señalar que el párrafo 20 de la sección 27

NIIF para PYMES indica que:

“Esta NIIF no requiere que una entidad contrate a un actuario independiente para que realice la valoración actuarial integral necesaria para calcular la obligación por beneficios definidos. Tampoco requiere que se haga anualmente una valoración actuarial integral. En los periodos comprendidos entre las distintas valoraciones actuariales integrales, si las suposiciones actuariales principales no varían significativamente, la obligación por beneficios definidos se puede medir ajustando la medición del periodo anterior según cambios de carácter demográfico de los empleados, tales como número de empleados y niveles salariales.”

Sin embargo, la Administración tributaria indica al respecto que son deducibles del impuesto a la renta:

“Las provisiones que se efectúen para atender el pago de desahucio y de pensiones jubilares patronales, de conformidad con el estudio actuarial pertinente, elaborado por sociedades o profesionales debidamente registrados en la Superintendencia de Compañías o Bancos, según corresponda; debiendo, para el caso de las provisiones por pensiones jubilares patronales, referirse a los trabajadores que hayan cumplido por lo menos diez años de trabajo en la misma empresa. En el cálculo de las provisiones anuales ineludiblemente se considerarán los elementos legales y técnicos pertinentes incluyendo la forma utilizada y los valores correspondientes. Las sociedades o profesionales que hayan efectuado el cálculo actuarial deberán remitirlo al Servicio de Rentas Internas en la forma y plazos que éste lo requiera; estas provisiones serán realizadas de acuerdo a lo dispuesto en la legislación vigente para tal efecto.”

Por lo anterior, la empresa deberá contratar los servicios actuariales de profesionales debidamente autorizados para realizar los cálculos pertinentes, a fin de que sean deducibles de impuesto a la renta.

3.3.2. Optimización de procesos operativos

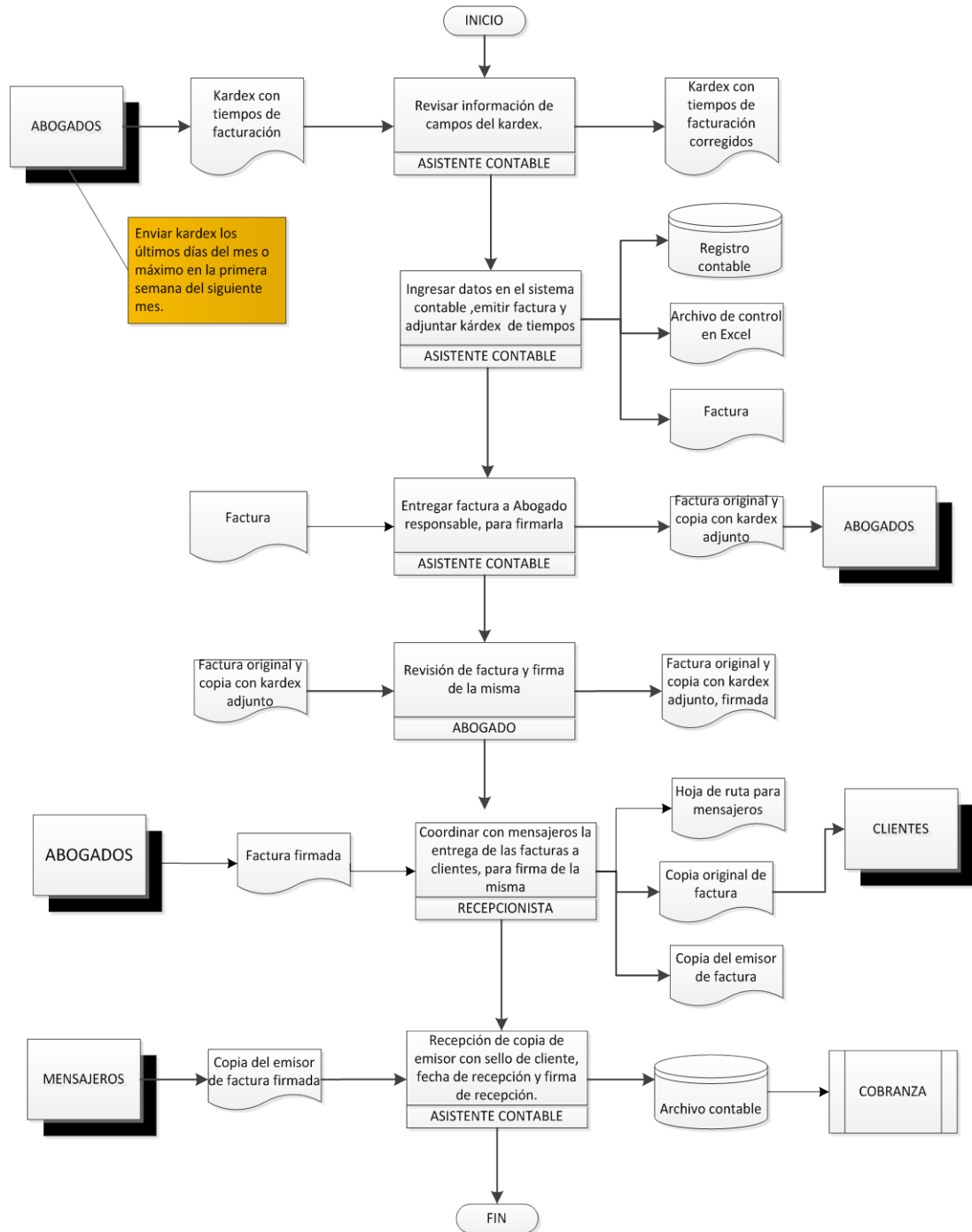
.3.2.1. Propuesta de facturación de servicios legales

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

Proceso mejorado:

FACTURACIÓN DE SERVICIOS LEGALES

Pág. 1 de 1



El cambio propuesto se refiere principalmente al uso de los kardex con los formatos establecidos y logo de la empresa actualizados por parte de los Abogados, quienes deberán revisar los kardex y enviarlos en los últimos días del mes corriente o máximo en la primera semana del mes siguiente, evitando que la Asistente Contable pierda tiempo en la adecuación de formatos antiguos y reconfirmación de los datos para facturación, agilitando así la emisión de facturas.

También se recomienda una mejor coordinación en recepción para el envío de las facturas a los clientes, a través de la implementación de hojas de rutas para los mensajeros, repartiendo los envíos de forma equitativa y adecuada.

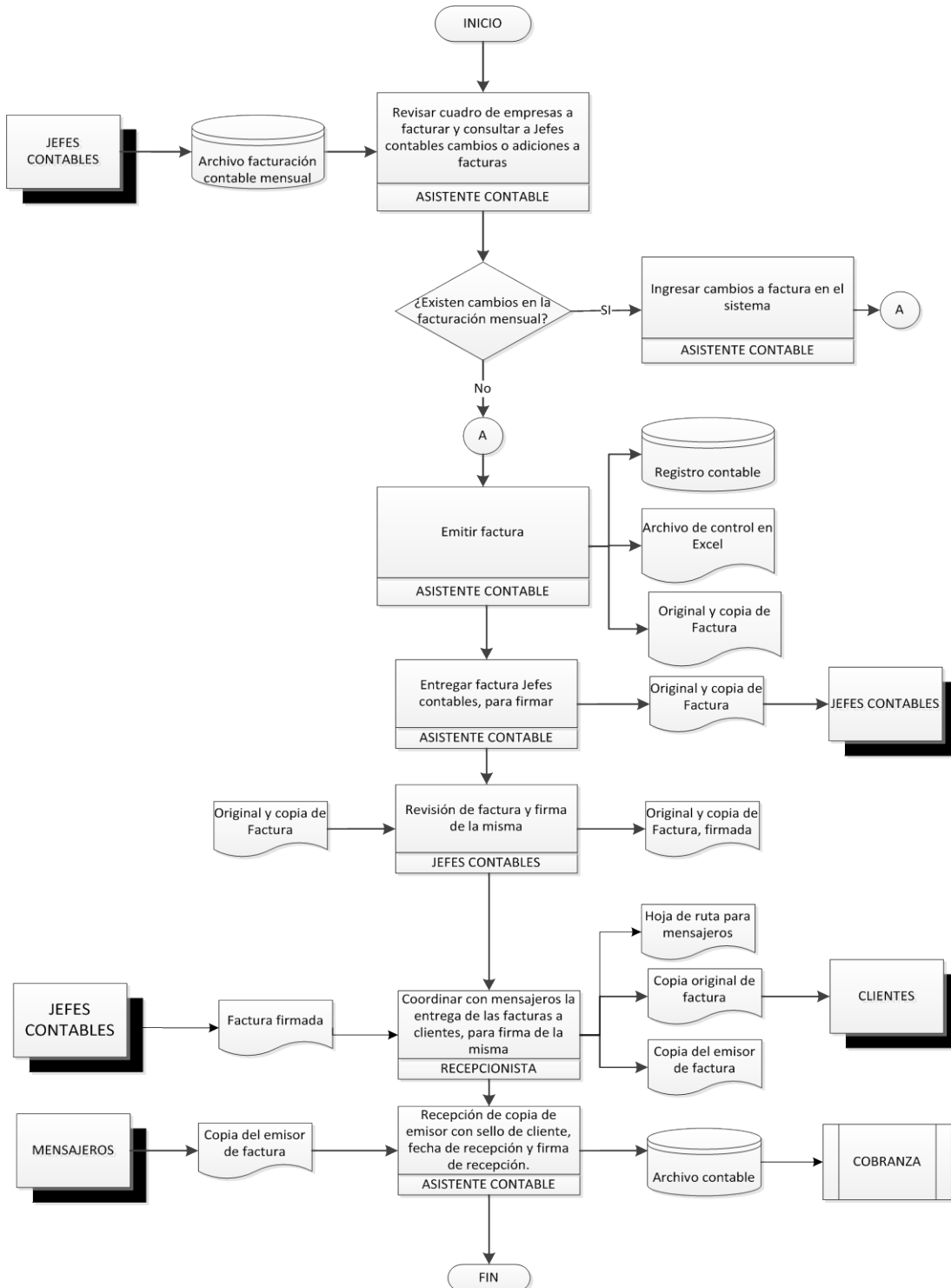
3.3.2.2. Propuesta de facturación de servicios contables

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

Proceso mejorado:

FACTURACIÓN DE SERVICIOS CONTABLES

Pág.1 de 1



Para la facturación contable, al no existir mayores problemas, únicamente se recomienda lo anteriormente indicado en la facturación de servicios legales, sobre una mejor coordinación en recepción, para el envío de facturas a los clientes, con el uso de la hoja de ruta para los mensajeros.

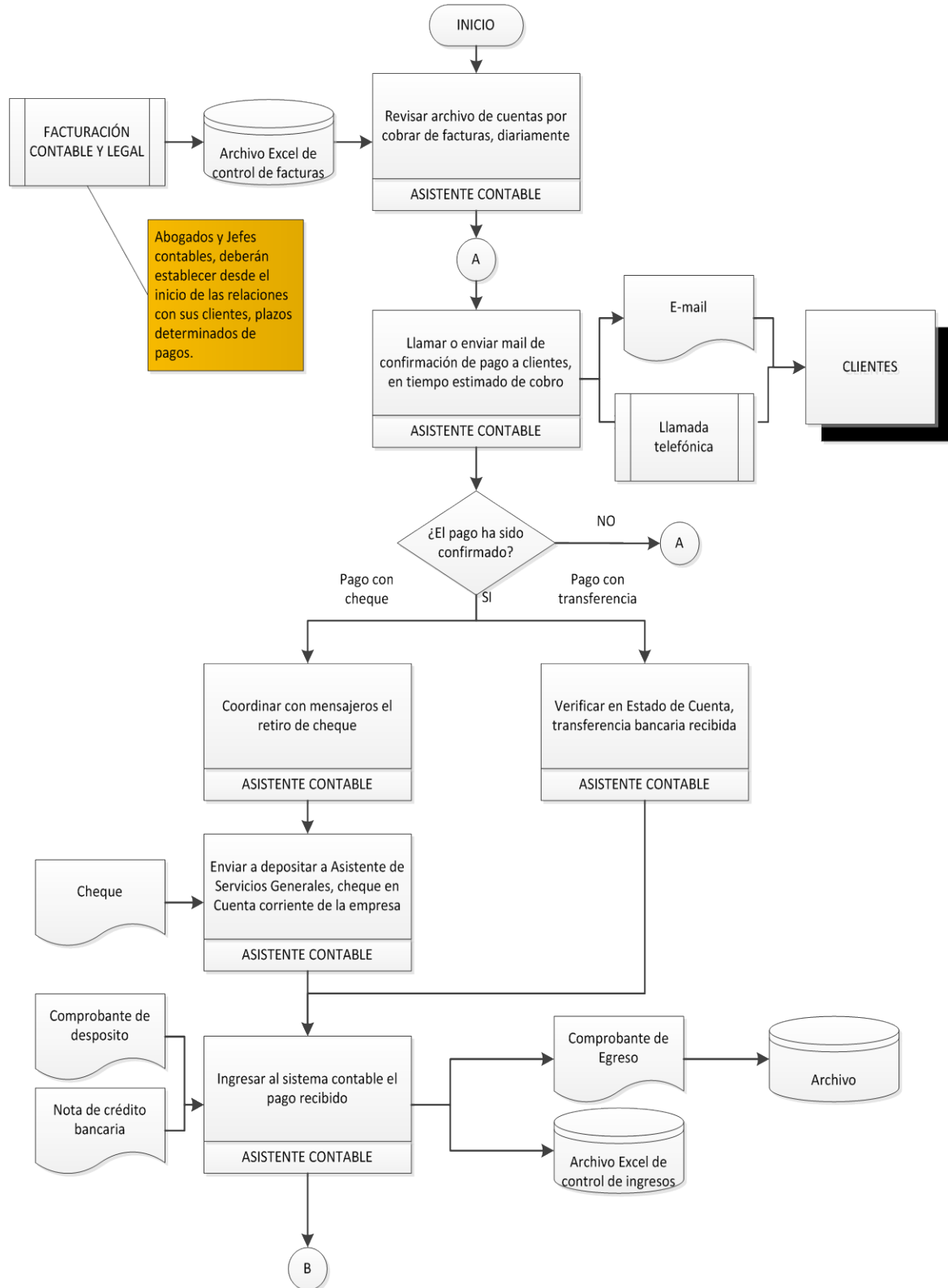
3.3.2.3. Propuesta de cobranza

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

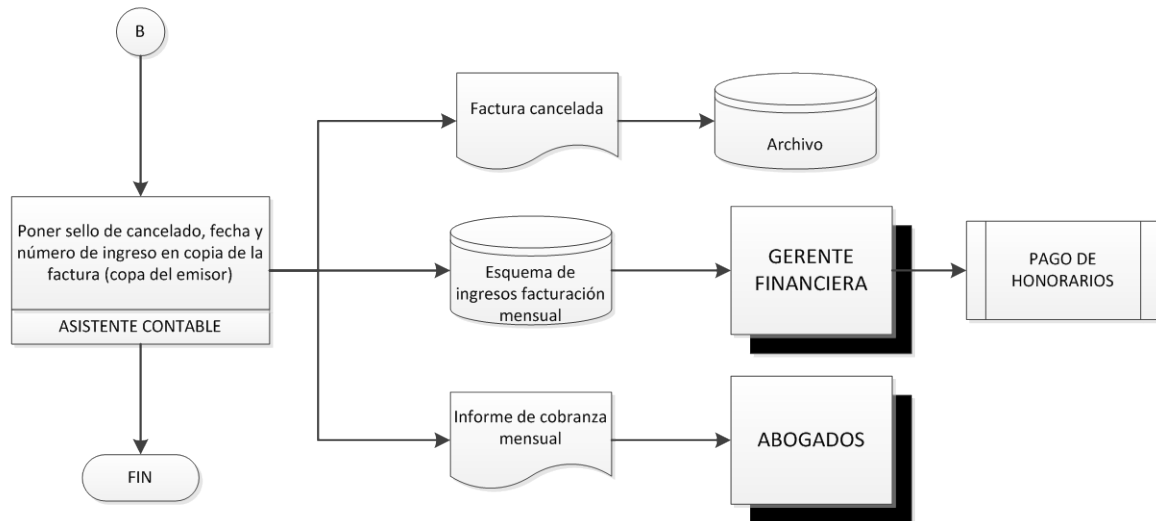
Proceso mejorado:

COBRANZA

Pág.1 de 2



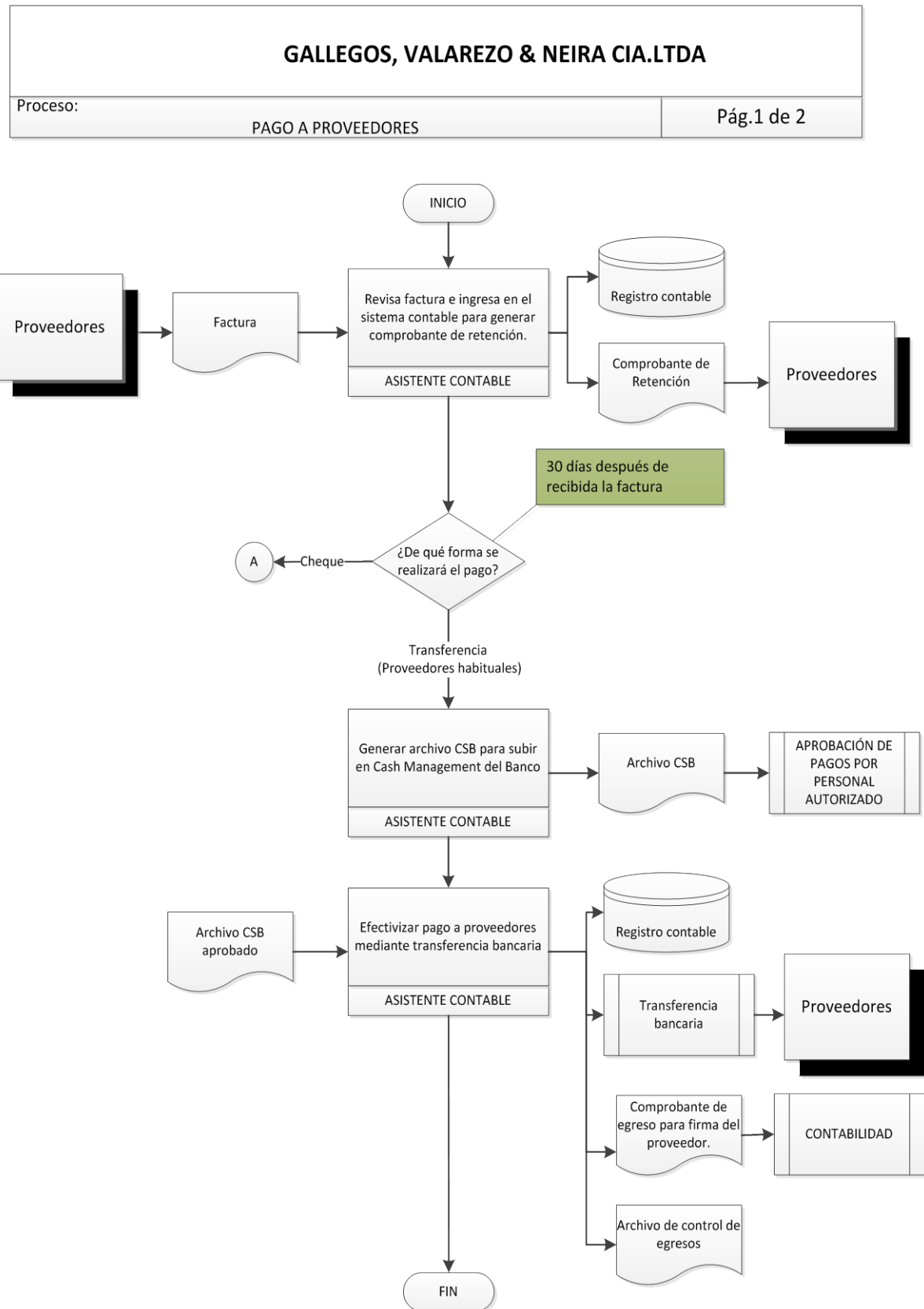
GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA		
Proceso mejorado:	COBRANZA	Pág.2 de 2



Para el proceso de cobranzas, se recomienda que los Abogados y Jefes contables establezcan desde el inicio de sus relaciones con los clientes, límites y fechas de pago explícitas de modo que el proceso de cobranza tenga un mayor respaldo y facilidad.

Adicionalmente será prioritario para la empresa el manejo de cobros a través de transferencias bancarias en la medida de lo posible, evitando el uso de la mensajería para retiro de cheques físicos.

3.3.2.4. Propuesta de pago a Proveedores

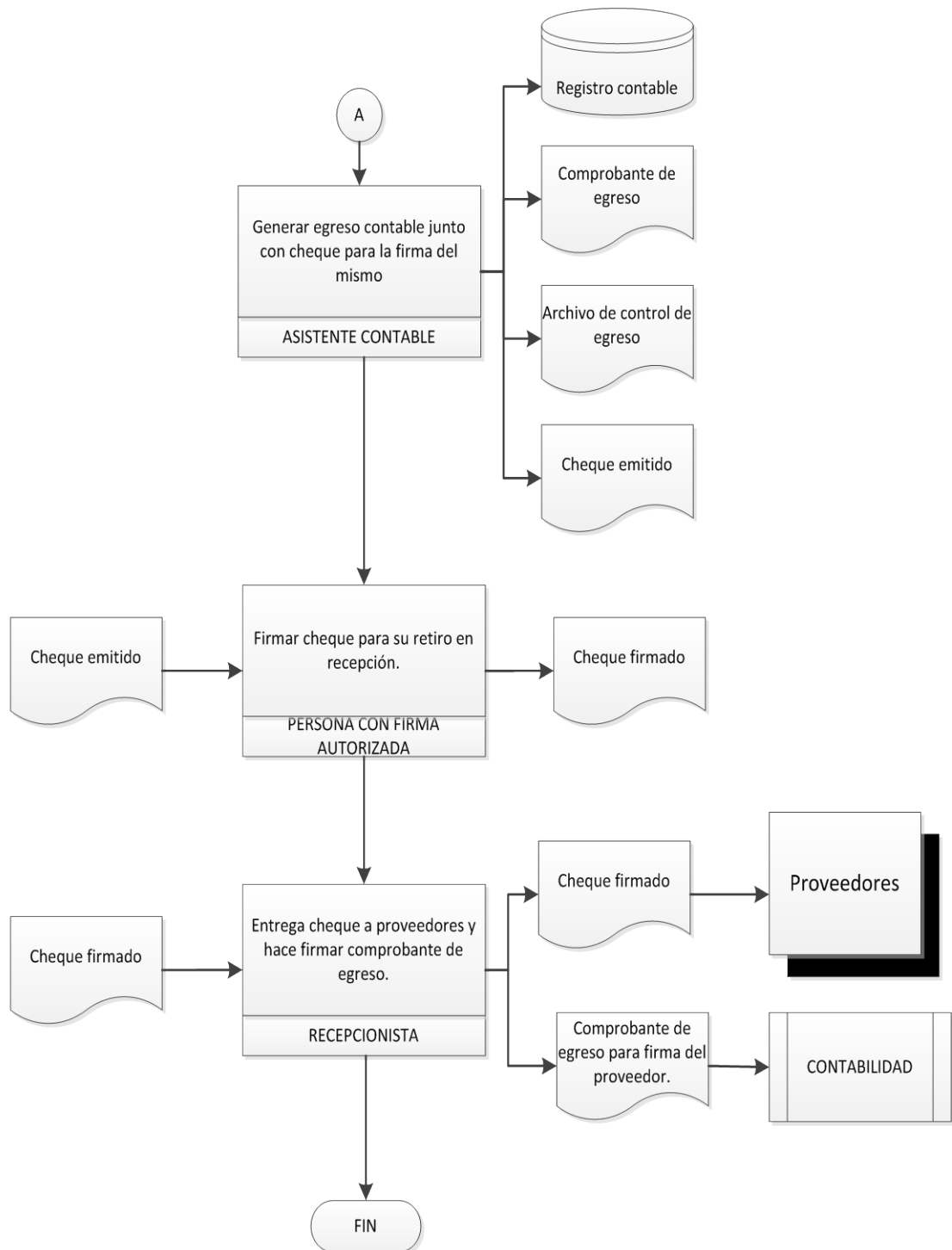


GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

Proceso:

PAGO A PROVEEDORES

Pág.2 de 2



Para el manejo de pago a Proveedores se recomienda un mayor uso de transferencias bancarias con la implementación de una hoja de solicitud de pagos con transferencia que se entregará a los proveedores para su respectivo llenado, reduciendo así al mínimo de uso de cheques, para ocasiones en las que sea estrictamente necesario, de forma que se agilite el proceso de pagos y se eviten tener cheques girados y no cobrados en la cuenta de la empresa.

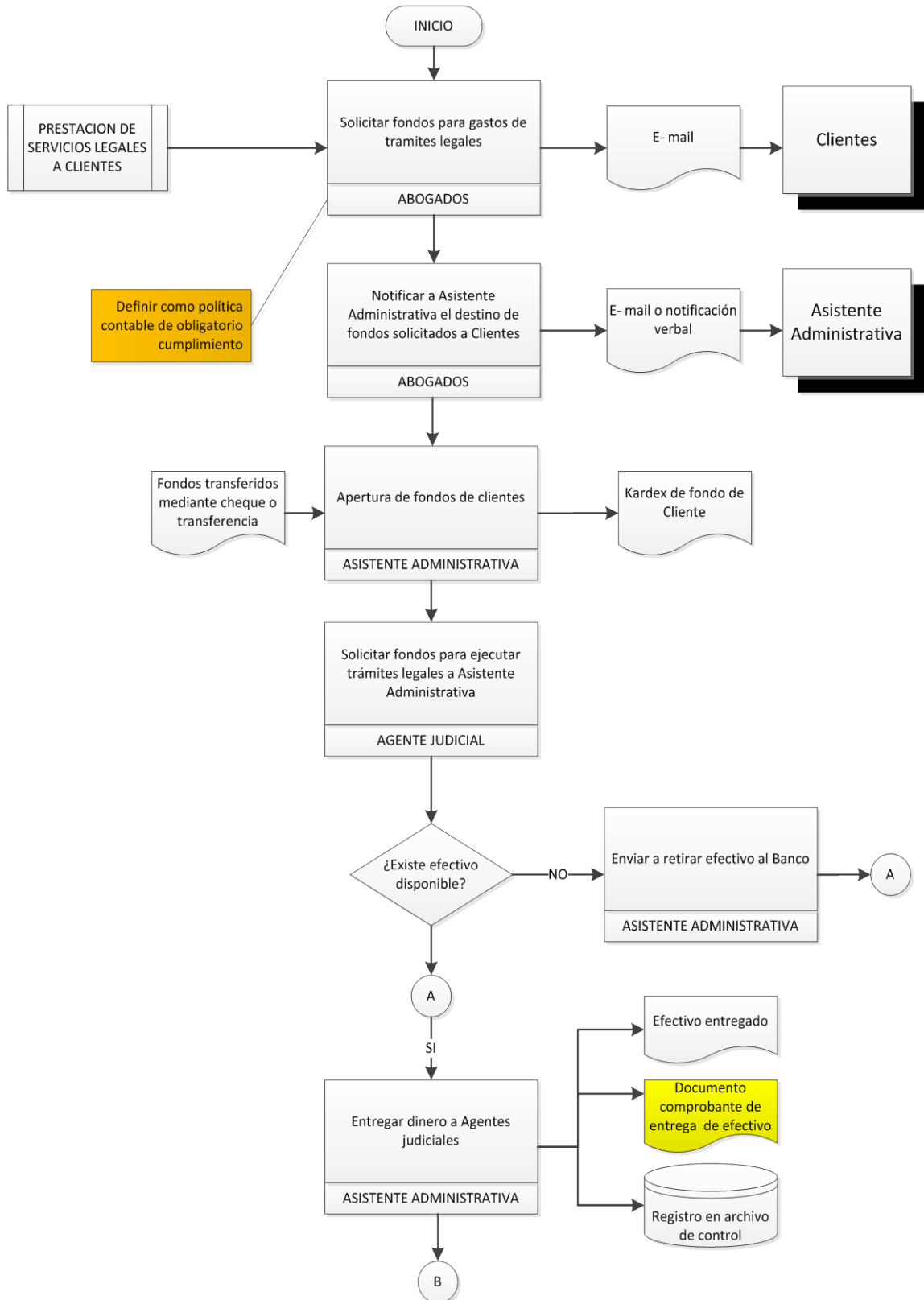
3.3.2.5. Propuesta de manejo de fondo de clientes

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

Proceso mejorado:

MANEJO DE FONDOS DE CLIENTES

Pág. 1 de 2



GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

Proceso mejorado:

MANEJO DE FONDOS DE CLIENTES

Pág.1 de 2

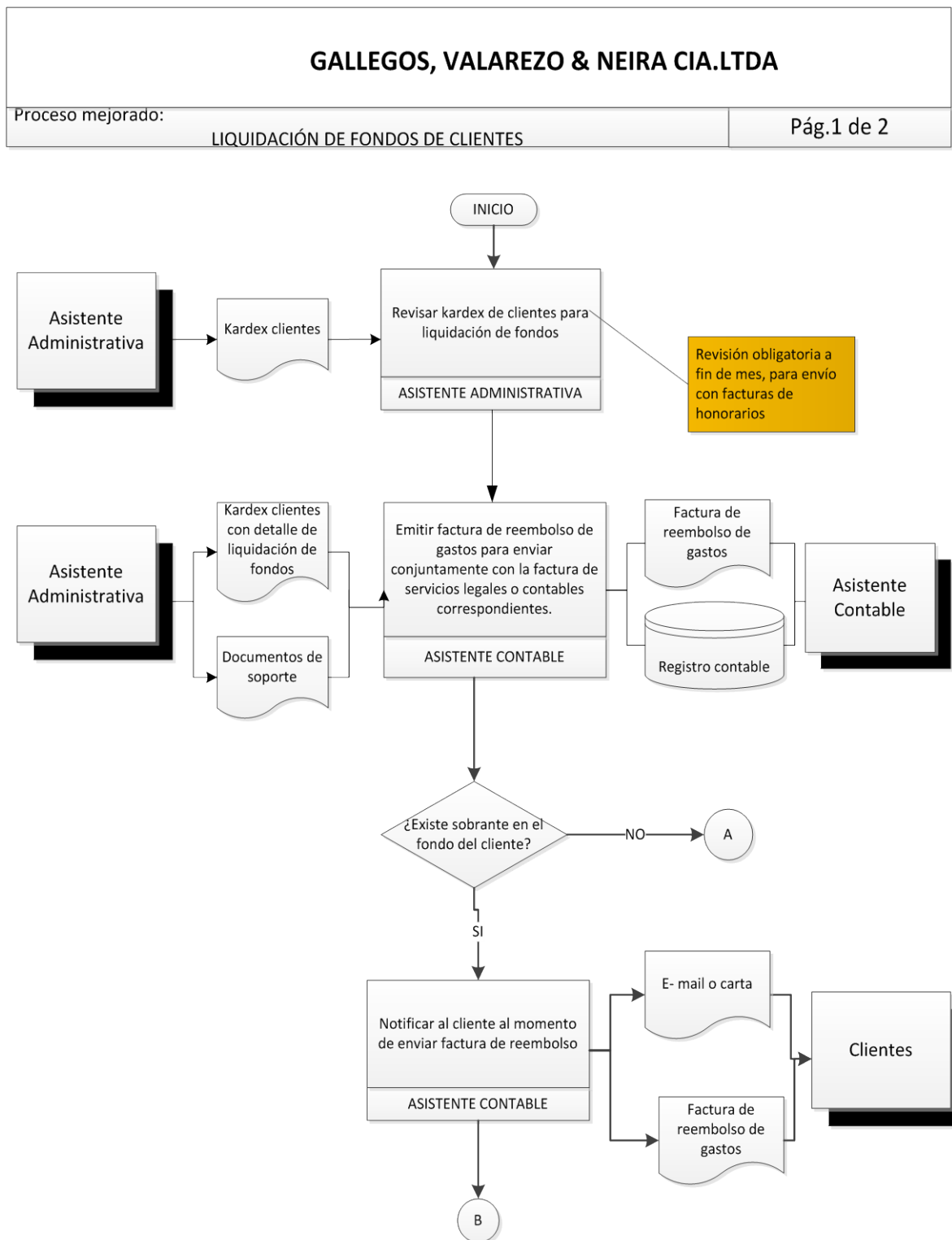


Respecto al manejo de fondos de clientes, se ha dividido en dos flujogramas ya que el fondo de clientes es un tema de suma importancia y que se ha tornado complejo para la empresa.

En referencia al manejo del fondo, los cambios que se presentan son el establecimiento de una política de pedido de fondos a los clientes para la realización de trámites legales, ya que esto se venía manejando solamente con algunos clientes y a muchos se les ponía el dinero a cambio para los gales legales lo que ha traído consigo a serie de problemas para la empresa.

Los Abogados deben notificar y coordinar con la Asistente Administrativa el pedido de fondos y deben especificar claramente el destino de estos fondos, por otra parte se implementa el uso de reportes del uso de efectivo por parte de los Agentes Judiciales para tener un mayor control de los fondos solicitados mejorando la coordinación con la Asistente Administrativa y asegurando el uso adecuado y justificado de efectivo.

3.3.2.6. Propuesta de Liquidación de fondo de clientes

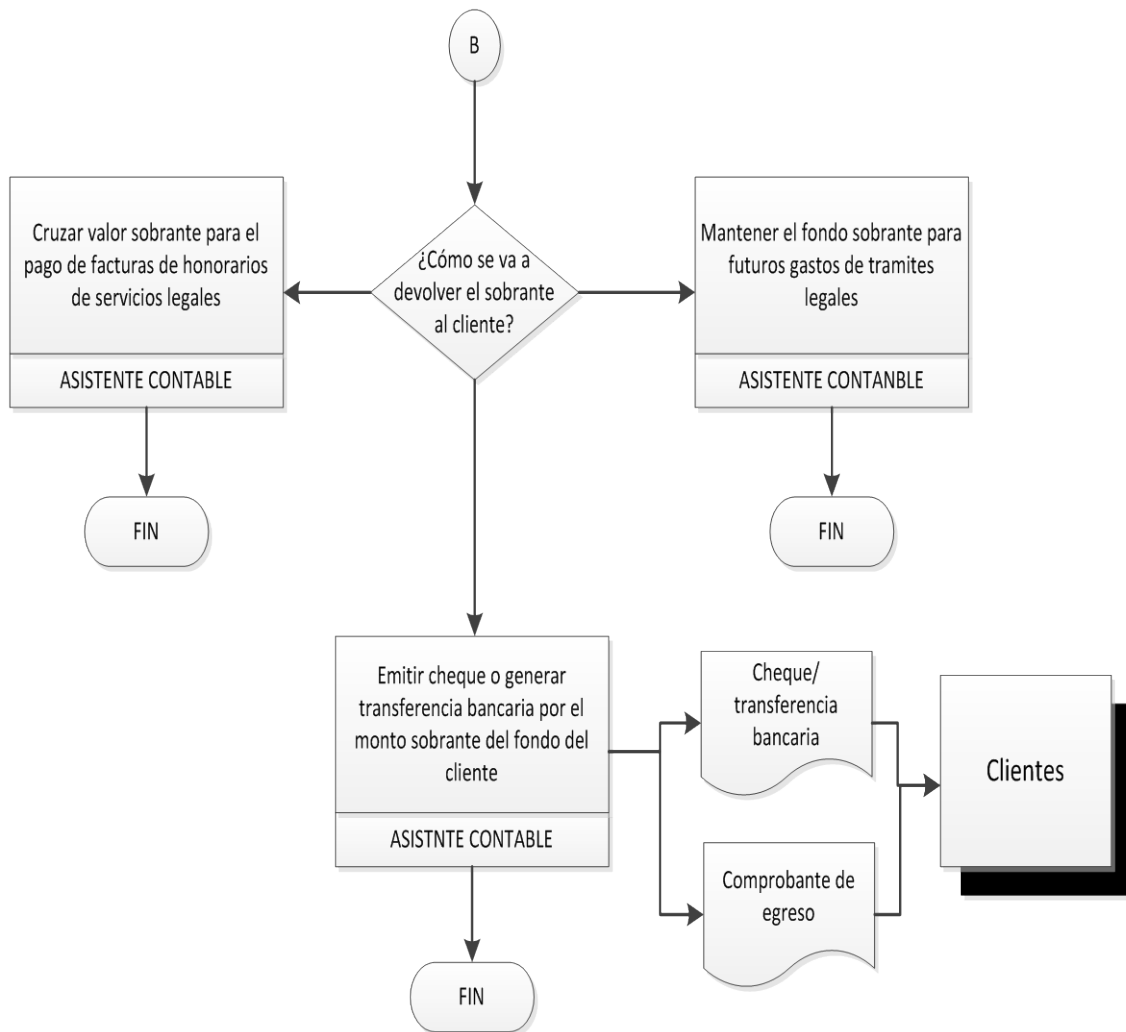


GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

Proceso mejorado:

LIQUIDACIÓN DE FONDOS DE CLIENTES

Pág.2 de 2



Para la liquidación de fondos de clientes, se propone hacer este proceso sin falta cada fin de mes por parte de la Asistente Administrativa, de manera que no se acumulen gastos de los

clientes por más de un mes, y se proceda a recuperar los valores faltantes en caso de haberlos. Es por ello indispensable una adecuada coordinación y trabajo conjunto entre administración, contabilidad, abogados, jefes contables y agentes judiciales para lograr generar las facturas de servicios legales y contables conjuntamente con las facturas de reembolso, de forma que se envíen las dos facturas al mismo tiempo y no se lo haga por separado como se venía haciendo, lo cual no solo causa confusión para los clientes sino también internamente en la empresa y en sus finanzas.

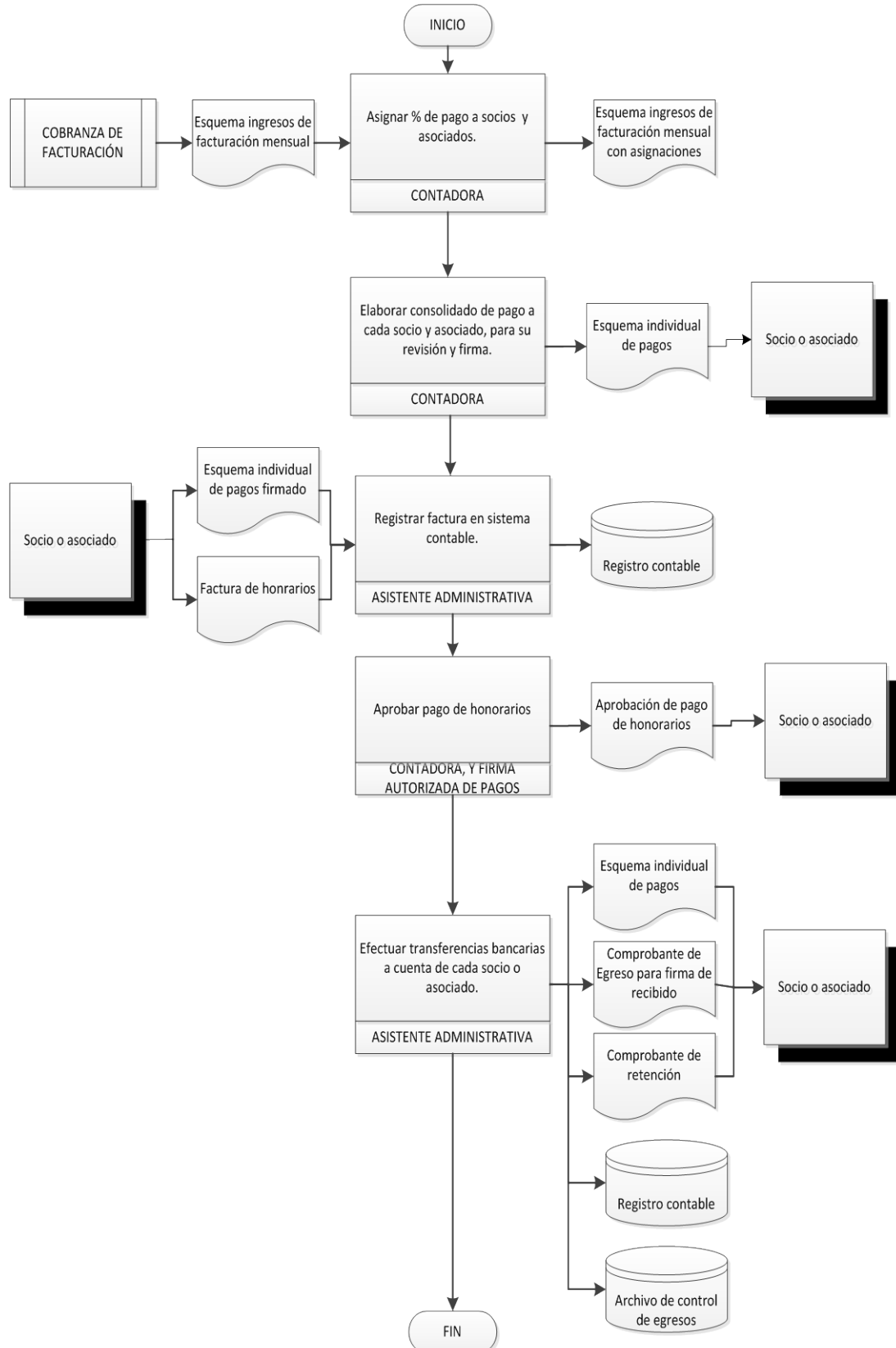
3.3.2.7. Propuesta para Pago de honorarios

GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA

Proceso mejorado:

PAGO DE HONORARIOS

Pág. 1 de 1



Para el pago de honorarios se propone el uso adecuado de los esquemas individuales de pago para socios y asociados, para que ellos entreguen inmediatamente al haber recibido su esquema, la correspondiente factura de honorarios mensual para el registro contable y la generación de pagos.

Un punto muy importante será evitar el registro de anticipos a socios y asociados, que generan confusiones en la contabilidad y al no liquidarse a tiempo se convierten en pasivos de altos valores para la empresa que al momento de liquidarlos significan fuertes desembolsos de efectivo.

3.3.3. Normas deControl internopropuestas para el área financiera

Con el proceso de control interno que se propone a continuación se buscará con la ayuda conjunta de la Administración, Dirección y el personal correspondiente, proporcionar un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de objetivos referentes a:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de los informes financieros
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones
- Logro de objetivos estratégicos

Entre las características cualitativas más importantes que se busca conseguir en la información financiera de la empresa está la fiabilidad que está definida por la sección 2 de NIIF para PYMES, como sigue:

“La información proporcionada en los estados financieros debe ser fiable. La información es fiable cuando está libre de error significativo y sesgo, y representa fielmente lo que pretende representar o puede esperarse razonablemente que represente. Los estados financieros no están libres de sesgo (es decir, no son neutrales) si, debido a la selección o presentación de la información, pretenden influir en la toma de una decisión o en la formación de un juicio, para conseguir un resultado o desenlace predeterminado.”

Las actividades de Control propuestas, comprenderán como aspecto primordial lo siguiente:

- Establecimiento y publicación del sistema de control interno en todos los niveles de la entidad.

- Emisión de políticas y procedimientos de control.
- Documentación de las actividades de control.
- Incluye los controles sobre la estructura informática(sistemas y equipos).
- Las actividades deben ser efectivas:+ preventivas – correctivas.
- Definición de niveles de realización, supervisión, y autorización (segregación de funciones).

3.3.3.1. Normas de Control interno para facturación y cobranzas

Objetivo

Determinar los lineamientos bajo los cuales se debe generar la facturación, así como las gestiones administrativas de cobranza.

Políticas generales de Facturación

El procedimiento para la facturación es responsabilidad de el/la asistente contable y los abogados o jefes contables.

Los abogados y jefes contables deberán:

- Enviar a el/la asistente contable los kardex mensuales a facturar en los primeros días del siguiente mes.
- Dar los datos de contacto del cliente necesarios para facturar cuando se trate de clientes nuevos.
- Notificar cualquier cambio o corrección en los kardex enviados vía escrita o por correo electrónico.
- Dar a conocer a la persona encargada de facturación si existen contratos o convenios con fechas establecidas para la emisión de facturación y cobros al cliente

La persona encargada de la facturación (Asistente contable) deberá:

- Verificar los formatos de los kardex remitidos por los abogados y jefes contables y si existen dudas sobre la

facturación comprobar con el abogado o jefe contable responsable y cuando corresponda con el cliente.

- Imprimir dos copias de los kardex para la facturación, uno para adjuntar a la factura original a enviarse al cliente y una copia para adjuntar con la copia del emisor.
- Verificar que las facturas tengan las autorizaciones respectivas de validez para su correcta emisión.
- Como mínimo, se deben mandar a imprimir original y copia de la factura: original para el cliente y copia para archivo de contabilidad y cobranza.
- Las facturas deberán contar con la firma del abogado o jefe contable responsable del trabajo y en el caso de no ser posible la firma de la persona responsable al momento de emitir la factura, el/la asistente contable firmará conjuntamente con el sello de la empresa, para enviar al cliente.
- Las facturas emitidas, con el fin de que sean del conocimiento del cliente lo más pronto posible, en caso de ser necesario, serán enviadas por correo electrónico y posteriormente se enviará el comprobante original al destinatario con la coordinación de los mensajeros.

-

- En el caso de facturación a clientes nuevos, se acompañara la factura con una nota sobre los porcentajes correctos de retención en la renta y de IVA.
- Se comunicará a los abogados o jefes contables cuando se emitan facturas a clientes que adeudan cantidades considerables de facturas anteriores, para su consideración y conocimiento en relación a la cobranza.
- Además del registro contable generado en el sistema, se mantendrá un archivo con todas las facturas emitidas y los detalles pertinentes para facilitar la información de facturación y cobranza.

Tratamiento contable de facturación de servicios legales

Cuando se facturan los servicios legales se genera el siguiente registro contable:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
1.01.02.05.01	CLIENTES	
Auxiliar...	Cliente XYZ	
2.01.07.01.01		IVA VENTAS
4.01.02.01		SERVICIOS LEGALES

Tratamiento contable defacturación de servicios contables

Al facturar servicios contables se genera el registro contable siguiente:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
1.01.02.05.01	CLIENTES	
Auxiliar....	Cliente XYZ	
2.01.07.01.01		IVA VENTAS
4.01.02.02		SERVICIOS CONTABLES

-

Tratamiento contable ingreso de retenciones defacturación de servicios legales y contables

Al momento de registrar el comprobante de retención que entrega el cliente en afectación a la factura de servicio legal o contable, se procede a realizar el siguiente asiento contable:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
1.01.05.05	IVA RETENIDO	
1.01.05.04	RETENCIONES RENTA	
1.01.02.05.01		CLIENTES
Auxiliar....		Cliente XYZ

Políticas generales de Cobranza

- Se deberá comenzar con la gestión de cobranza una vez transcurridos los días estimados de pago de cada cliente,

haciendo mayor énfasis en facturas impagas por más de 30 o 45 días considerado el periodo normal de recuperación de cartera. Para ello se realizarán actividades de confirmación de pagos tales como: llamadas, correos electrónicos y otras gestiones necesarias para confirmar los pagos y coordinar el retiro de los mismos con los mensajeros.

- Se procurará que los pagos de los clientes sean mediante transferencia bancaria, con confirmación a la persona encargada de cobranzas, para agilizar el proceso de cobranza y evitar demoras por descoordinación o falta de tiempo de la mensajería al retirar cheques.
- Al recibir un cobro se identificará la factura a la que se refiere y se registrará en el sistema contable y el archivo de control de facturas con el número de ingreso y fecha de cancelación y se pondrá el sello de cancelado en la factura con la fecha y número de ingreso.
- Las facturas canceladas, se pasarán en orden del número de ingreso al archivo de esquema de facturación mensual que servirá como base para realizar la asignación de honorarios por parte de la Gerencia Financiera.

- En el registro de ingresos se detallará en el sistema contable la forma de pago: efectivo, cheque con su número respectivo, transferencia bancaria y número de factura afectada.
- Se mantendrá un archivo de control de ingresos, mediante los asientos de diario de comprobantes, manteniendo la numeración consecutiva de los ingresos.
- En el caso de incumplimientos persistentes en los pagos de los clientes, se notificará al abogado o jefe contable responsable, adjuntando los documentos que evidencien la labor de cobranza como: correos electrónicos y seguimiento de cobranza, para que a través del responsable de la cuenta o cliente se tomen las medidas pertinentes.
- El/la asistente contable proporcionará a los abogados y jefes contables al final de cada mes un informe relativo a las facturas emitidas y facturas cobradas en el mes, con las novedades más relevantes acerca de la cobranza, para que los responsables tengan conocimiento del comportamiento de pagos de sus clientes y tomen las medidas pertinentes respecto a la recuperación de cartera.
- Antes de cerrar un período contable, se confirmará con los abogados y jefes contables, el tratamiento contable más

adecuado para los saldos de facturas impagas del año: entre las siguientes opciones: dar de baja la cuenta y reconocer la pérdida en el resultado del ejercicio, provisionar en cuentas incobrables o mantener la cuenta activa en cartera.

- Al inicio del mes siguiente, se realizarán conciliaciones bancarias de la cuenta corriente, comparando los saldos del mayor de bancos con el saldo del estado de cuenta, para identificar posibles ingresos no registrados o errores en los registros para su inmediata corrección o ajuste.

Tratamiento contable de cobranza

Al momento de generarse el pago en efectivo, cheque o transferencia bancaria de facturas contables o legales, se procede a realizar el siguiente registro contable:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
1.01.01.02	BANCOS	
1.01.02.05.01		CLIENTES
Auxiliar....		Cliente XYZ

3.3.3.2. Normas deControl interno para Cuentas por Pagar (Proveedores)

Objetivo

Establecer los procedimientospara la aprobación, contabilización y pago a proveedores.

Políticas generales de Cuentas por pagar a proveedores

- Se receptorán facturas de proveedores, máximo con fecha 25 de cada mes.
- Al ingresar facturas de proveedores al sistema contable, se revisará todo el contenido de la misma(datos de la empresa correctos, autorizaciones del SRI vigentes,cálculos precisos en facturación y demás información que contuviere la factura)

- Se generará la retención correspondiente a cada factura para su entrega junto con el pago.
- Se realizarán pagos conforme a las condiciones pactadas en contratos, órdenes de pedido, solicitudes u otro documento que hubiere, de lo contrario se procederá con los pagos los días 30 de cada mes, para lo cual se enviará a la Gerencia Administrativa y Financiera el listado de cuentas por pagar con saldo al 30 de cada mes para su aprobación.
- A los proveedores habituales (que se haya comprado por más de 3 veces) se les enviará un formulario para efectuar pagos mediante transferencia bancaria, a los demás proveedores ocasionales se pagará con cheque.
- Al generar el pago, éste se acompañará del comprobante de egreso, el mismo que tiene que ser firmado por la persona quien lo elaboró, quien autorizó el pago y la persona quien lo recibió.
- Los egresos tendrán un número secuencial, el cual será controlado a más del comprobante generado por el sistema contable, con un archivo de Excel referente al asiento contable correspondiente a cada ingreso

- Se mantendrá adicionalmente a los comprobantes de pago del sistema contable, un archivo Excel con los pagos realizados en el mes mediante transferencia bancaria y de los pagos con cheque se guardará el talón del cheque que deberá contener el detalle del pago (proveedor, concepto, número de factura)
- Al inicio del mes siguiente, se realizarán conciliaciones bancarias de la cuenta corriente, comparando los saldos del estado de cuenta con el mayor de bancos, conciliando los pagos realizados que hayan sido efectivamente cobrados y los que sigan pendientes de cobro por parte de los proveedores.
- La Gerencia Administrativa analizará periódicamente (al menos anualmente) los precios, disponibilidad y servicio ofrecido por los proveedores con la finalidad de mantenerlos o buscar nuevas proformas de bienes o servicios requeridos por la empresa.

Tratamiento contable de cuentas por pagar Proveedores

Al realizar una compra, se identifica a que cuenta se refiere el bien o servicio, por ejemplo al comprar suministros y materiales, se identifica el IVA, se genera la retención de renta y cuando

proceda de IVA y se asigna la cuenta a Proveedores, ya que generalmente se realizan las compras a crédito, como se ejemplifica en el registro contable siguiente:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
5.02.02.15.02	SUMINISTROS Y MATERIALES	
1.01.05.0	IVA BIENES Y SERVICIOS	
2.01.07.01.06		RET. RENTA 2%
2.01.03.01		PROVEEDORES LOCALES
Auxiliar...		Proveedor ABC

Tratamiento contable pago a Proveedores

Cuando se procede a efectuar el pago por compra de bienes o servicios, siguiendo el ejemplo de la compra anterior de suministros y materiales, se genera el registro contable siguiente:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
2.01.03.01	PROVEEDORES LOCALES	

Auxiliar...	Proveedor ABC	
1.01.01.02		BANCOS

3.3.3.3. Normas de Control interno para Fondo de Clientes

Objetivo

Definir los lineamientos de entrega de fondos, registro y liquidación de fondos de clientes a fin de mantener un adecuado control y contar con saldos reales y oportunos de la cuenta de cada cliente.

Políticas generales para Fondo de clientes

Los abogados y jefes contables deberán:

- Solicitar fondos a los clientes que lo requieran para realizar los diferentes gastos legales en las distintas dependencias. Para ello lo solicitarán vía mail al cliente y al efectivizarse el envío de fondos, se informará a la asistente responsable, el detalle preciso (cliente al que pertenece el fondo, trámites que se cubrirán, etc.) de los fondos recibidos.
- Detallar al cierre de cada mes a la persona encargada del fondo si existieran rubros adicionales a cobrarse del fondo de cada cliente.
- Informar a la persona encargada del fondo de clientes, cuando se concluya un trámite a fin de liquidar los fondos correspondientes a dicho trámite en su totalidad.

Los agentes judiciales deberán:

- Informar a la persona encargada del fondo, el destino específico del efectivo solicitado.
- Firmar en los documentos de control establecidos, cada vez que reciban fondos de clientes para trámites legales.

- Entregar los documentos de respaldo de gastos (Facturas, notas de débito, recibos) en el menor tiempo posible, a la persona encargada del fondo, para su registro.
- Las facturas de Notarías, deberán entregarlas en original o copia (solo en caso de que aún la requirieran para gestionar los trámites), en un periodo no mayor a 5 días, con el fin de poder emitir el comprobante de retención, y proceder con la solicitud de devolución de los fondos a la Notaría.
- En el caso de que tuvieran dinero a favor del cliente o en contra, informarán a la persona encargada del fondo, liquidando este saldo con los documentos de respaldo que hayan entregado.
- Realizar semanalmente un reporte de gastos de movilización que hubieran utilizado en la realización de los trámites pertinentes a cada cliente, para su respectivo reembolso.
- Deberán utilizar los fondos solicitados exclusivamente para el destino que especificaron al ser recibidos, y serán responsables directos del manejo de los mismos

La persona encargada del fondo de clientes deberá:

- Abrir el kardex respectivo de cada cliente, de acuerdo a las instrucciones y especificaciones indicadas por el abogado o jefe contable responsable de la cuenta, detallando el trámite al cual se refiere el efectivo recibido.
- Mantener el control de fondos recibidos de cada cliente en el kardex con todos los gastos generados en los trámites respectivos, los mismos que deberán ser entregados por los Agentes Judiciales responsables de cada trámite.
- Se liquidarán los fondos de cada cliente, al FINAL de cada mes, considerando todos los ingresos y gastos generados, a fin de tener la información clara y oportuna de los saldos de cada cliente.
- Se emitirá una factura de reembolso de gastos, cuando se liquide el fondo del cliente con todos los documentos de respaldos adjuntos, para enviar al cliente.
- En el caso de que se genere un saldo a favor en la liquidación de fondos, se acordará con el cliente seguir cualquiera de las siguientes alternativas:

- o Cruzar el valor a favor, con facturas pendientes de honorarios.
 - o Mantener el fondo a favor para futuros trámites.
 - o
 - o Devolver el fondo a favor, mediante cheque, transferencia bancaria, depósito o pago en efectivo al cliente.
- Si la empresa tiene un saldo en contra al liquidar sus fondos, se informará a Cobranzas para hacer el seguimiento de cobro correspondiente.
 - Mensualmente realizará una revisión y conciliación de los cruces a realizarse entre los fondos de clientes existentes en la cuenta de ahorros y la cuenta corriente de la empresa.

Tratamiento contable de fondo de clientes (anticipos)

Al momento de recibir anticipos de clientes, para los gastos legales o contables pertinentes se genera el siguiente registro contable:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
1.01.01.02	BANCOS	
2.01.03.05		FONDO DE CLIENTES
Auxiliar...		Cliente XYZ

Tratamiento contable de cuentas por pagar(Fondo de clientes)

Al generarse gastos legales o contables, generalmente de trámites realizados en Notarias, Registro Mercantil, IEPI, y otras instituciones de las que se requiere para la realización de dichos trámites, se registra como se detalla a continuación, en un ejemplo de registro de factura de Notaria:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
1.01.02.06.02	FONDO DE CLIENTES POR COBRAR	
Auxiliar...	Cliente XYZ	
1.01.05.01	IVA BIENES Y SERVICIOS	
2.01.07.01.08		RET. RENTA 10%
2.01.07.01.04		RET. IVA 100%
1.01.01.02		BANCOS

Tratamiento contable de facturas de reembolso de gastos a clientes

Al momento de emitir la factura de reembolso de gastos para el cliente, se procederá de la siguiente manera:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
1.01.02.06.01	CLIENTES	
Auxiliar...	Cliente XYZ	
1.01.02.06.02		FONDO DE CLIENTES POR COBRAR
Auxiliar...		Cliente XYZ
1.01.05.01		IVA BIENES Y SERVICIOS

Tratamiento contable cancelación (cobro) de facturas de reembolso de gastos clientes

Al realizar el registro contable para la cancelación o cobro de las facturas de reembolso, se generará de acuerdo al caso, el siguiente registro:

- a) Si el cliente ha entregado anticipo de fondos para gastos legales

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
2.01.03.05	FONDO DE CLIENTES POR PAGAR	
Auxiliar...	Cliente XYZ	
1.01.02.06.01		CLIENTES
Auxiliar...		Cliente XYZ

b) Si el cliente no ha entregado anticipo de fondos para gastos legales

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
1.01.01.02	BANCOS	
1.01.02.06.01		CLIENTES
Auxiliar...		Cliente XYZ

3.3.3.4. Normas deControl interno para Pago de honorarios a miembros de la firma

Objetivo

Instaurar los procedimientos para el cálculo, aprobación, contabilización y pago de honorarios a socios y asociados de la firma.

Políticas generales para pago de honorarios a miembros de la firma

- La persona encargada de cobranza, enviará mensualmente a la gerente administrativa y financiera para su revisión el cuadro de control con todos los ingresos recibidos así como los comprobantes de ingreso con copia de la transferencia o cheque recibido, para asignar de las facturas cobradas, los porcentajes respectivos a socios.

- La Gerente Administrativa, realizará la asignación por cada factura a los miembros de la firma según los acuerdos existentes para la asignación de porcentajes de cada cliente y tomando en cuenta cada caso, emitiendo un esquema de facturación mensual para cada socio, documento en el cual se resumirán las facturas que les corresponden y que han sido cobradas a los clientes en el mes, con su respectivo porcentaje de asignación. También se incluirán los egresos

correspondientes al mes y se calculará el valor neto a recibir para cada socio o asociado.

- El documento con el esquema de facturación se enviará a cada socio para su revisión y aceptación, con lo que se procederá a remitirlo a la Gerente Financiera para la aprobación del pago.
- Cada socio de la firma, enviará su factura de honorarios por el valor calculado a recibir, a la Gerencia financiera y administrativa para la generación del pago correspondiente.
- La Asistente Contable, según instrucciones de Gerencia Financiera y Administrativa, ingresará las facturas remitidas por los socios, generará la retención y el pago para cada socio o asociado que deberá firmar el recibido en el comprobante de egreso correspondiente.
- Se revisarán periódicamente (al menos de forma anual) la fijación del porcentaje de asignación por trabajos realizados a los clientes, llegando a un consenso y uniformidad en la asignación de honorarios para socios y asociados.

Tratamiento contable de honorarios profesionales

Al momento de recibir las facturas por los honorarios liquidados de cada socio u asociado se realizará el siguiente registro:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
5.02.01.01.01	HONORARIOS PROFESIONALES	
1.01.05.0	IVA BIENES Y SERVICIOS	
2.01.07.01.08		RET. RENTA 10%
2.01.07.01.04		RET. IVA 100%
2.01.03.03		SOCIOS POR PAGAR
Auxiliar...		Socio A

Al realizar el pago mediante transferencia bancaria de las facturas de honorarios, se procede con el registro contable detallado a continuación:

CÓDIGO	CUENTA DEUDORA	CUENTA ACREEDORA
2.01.03.03	SOCIOS POR PAGAR	
Auxiliar...	Socio A	
1.01.01.02		BANCOS

3.3.4. Indicadores financieros

La correcta aplicación de un modelo contable proporciona a la alta gerencia una herramienta de gestión para la toma de decisiones, es por ello que al obtener los estados financieros conforme lo señala la sección 3 NIIF para PYMES, y conforme lo señala el marco conceptual, los mismos pueden ser utilizados para poder calcular los indicadores propuestos.

Los estados financieros también muestran los resultados de la administración llevada a cabo por la gerencia, dan cuenta de la responsabilidad en la gestión de los recursos confiados a la misma.

Para complementar la información obtenida en los estados financieros, tener un adecuado control financiero, y una perspectiva clara de las finanzas de la empresa, se recomienda la utilización y cálculo mensual de

al menos los siguientes indicadores financieros, referentes a cuatro grupos principales:

- a) Indicadores de liquidez
- b) Indicadores de apalancamiento
- c) Indicadores de gestión
- d) Indicadores de rentabilidad

Tabla N° 3.10 Indicadores financieros para controlar la gestión financiera de “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”

INDICADORES DE LIQUIDEZ		
NOMBRE	FÓRMULA	DESCRIPCIÓN
Capital de trabajo neto	Activo corriente – Pasivo corriente	El valor que le quedaría a la empresa, después de cancelar sus pasivos corrientes o de corto plazo. KT > 0 se tienen un nivel adecuado de activos corrientes. KT < 0 se tiene un nivel no adecuado de activos corrientes.
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	Representa la capacidad de la empresa para enfrentar a sus vencimientos de corto plazo. Por cada dólar de deuda a corto plazo, se posee \$... Para pagar con activos corrientes.

Razón de efectivo	Efectivo/Pasivo corriente	Significa que por cada unidad monetaria que se adeuda, se tienen \$... de efectivo en 2 o 3 días
Cobertura de pagos	Efectivo y equivalente de efectivo +Cuentas por cobrar	Evalúa como se afectaría la capacidad de pago, en la hipotética situación de que la empresa tenga que parar sus actividades.
INDICADORES DE APALANCAMIENTO		
Endeudamiento	Pasivo total / Activo total	Este valor indica que la empresa ha financiado el ...% de sus activos con deuda. Cuanto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor su apalancamiento financiero.
Autonomía	Patrimonio total/Activo total	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios. Es complementario con el índice de endeudamiento, por lo que la suma de los dos debe ser igual a 1.
Apalancamiento externo	Pasivo total/ Patrimonio total	Representa la participación que tienen los acreedores respecto al patrimonio de la empresa. Indica cuántas unidades monetarias han venido de fuera de la empresa, por cada unidad monetaria provista por los propietarios.
Apalancamiento interno		

	Patrimonio total / Pasivo total	Representa cuantas unidades monetarias han sido aportadas por los accionistas/socios, por cada unidad monetaria tomada de terceros.
INDICADORES DE GESTIÓN		
Días de Cuentas por cobrar(clientes)	$(\text{Cuentas por cobrar} \times 360) / \text{Ventas}$	Número de días promedio que la empresa está tardando en recuperar sus ventas.
Rotación de Cuentas por cobrar	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar (clientes)}$	Indica el número de veces, que en promedio han sido renovadas las cuentas por cobrar.
Días de cuentas por pagar	$\text{Cuentas por pagar} \times 360 / \text{Compras}$	Mide el número de días, que en promedio, la empresa está tomando de sus proveedores, para saldar sus compras.
Rotación de cuentas por pagar	$\text{Compras} / \text{cuentas por pagar}$	Indica el número de veces, que en promedio o, han sido renovadas las cuentas por pagar.
Rotación del activo total	$\text{Ventas} / \text{activo total}$	Mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total
Rotación de capital de trabajo	$\text{Ventas} / \text{capital de trabajo}$	Mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo.

Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.
INDICADORES DE RENTABILIDAD		
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	Permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento
Margen de utilidad antes de impuestos	Utilidad antes de impuestos/ ventas	Mide cuanto está ganando la empresa, antes de aplicar los cargos por concepto de impuestos
Margen de utilidad neta	Utilidad neta/ ventas	Mide el porcentaje que está quedando a los propietarios para operar la empresa.
Rendimiento sobre activos ROA	Utilidad neta/ total activo	Mide la utilidad que genera la empresa por cada dólar de inversión en activos
Rendimiento sobre el patrimonio ROE	Utilidad neta/ total patrimonio	Mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas
Rendimiento sobre la Inversión ROI		Mide la rentabilidad obtenida

	Utilidad neta / inversión	sobre la inversión realizada.
--	---------------------------	-------------------------------

Elaborado por: Anabel Castillo

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- a) Gallegos, Valarezo & NeiraCia.Ltda. es una compañía que brinda asesoría legal y contable a empresas y personas nacionales o extranjeras, la cual a través de los años ha ganado la confianza y reconocimiento de sus clientes, teniendo un crecimiento paulatino en sus actividades y en su portafolio de clientes.
- b) La estructura interna y organización administrativa y financierade la compañía no está acorde con el crecimiento y entorno en el que se desenvuelve actualmente.

- c) El análisis y matriz FODA de la compañía evidencia la existencia de debilidades y amenazas relevantes que enfrenta la compañía, las mismas que para lograr ser superadas, requieren de la implementación de estrategias en base a sus fortalezas y oportunidades.

- d) No existen por escrito políticas, procedimientos, y demás documentos de las actividades que se llevan habitualmente en la empresa, para facilitar y esclarecer las tareas que debe efectuar cada miembro de la organización, evitando duplicidad de actividades o un reparto desproporcional de las tareas a realizar.

- e) Los resultados económicos de la compañía muestran resultados positivos, pero siempre en bajas cantidades y con una baja variación de un año al otro, lo que denota falta de planificación financiera y la carencia de estrategias para el crecimiento sostenido de la empresa.

- f) No se utilizan indicadores financieros y no financieros, para medir el desempeño y logro de objetivos para el mejor desempeño de las actividades de la empresa.

- g) La compañía no ha realizado hasta el momento la implementación de las NIIF en sus estados financieros, exigida por la Superintendencia de Compañías.
- h) La falta de una revisión continua de procesos críticos en la organización administrativa y financiera de la compañía, ha traído consigo la acumulación de errores que posteriormente son difíciles de identificar y corregir.
- i) Los mecanismos y procedimientos de control interno del área financiera de la compañía no han sido debidamente estructurados y definidos, de manera que garanticen un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos referentes a: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones, así como el logro de objetivos estratégicos
- j) La compañía no tiene un adecuado sistema de capacitación y motivación para el personal, lo que genera problemas tales como: fatiga, estrés, mala calidad del ambiente laboral, ausentismo, reducción del desempeño y aumento en la rotación del personal.

4.2. RECOMENDACIONES

- a) Mantener y procurar la máxima calidad en los servicios brindados a sus clientes, para seguir contando con su confianza y reconocimiento de manera que se diversifique y amplíe su portafolio de clientes.
- b) Definir la estructura organizacional de la empresa, revisando periódicamente los cambios relevantes de su entorno y alineando su estructura conforme a su crecimiento.
- c) Implementar las estrategias y proyectos propuestos para la compañía, a fin de superar sus debilidades y amenazas, con el aprovechamiento adecuado de sus fortalezas y oportunidades.

- d) Establecer claramente y por escrito las funciones de cada miembro de la organización, especialmente de los puestos en los que exista mayor rotación con el fin de evitar duplicación de tareas y maximizar la eficiencia del personal contratado.
- e) Implementar el uso de los indicadores de gestión, financieros y no financieros propuestos, a fin de hacer un correcto análisis situacional de la gestión y rendimiento de la organización tendiendo a la definición de metas y objetivos a ser cumplidos periódicamente.
- f) Adoptar de manera urgente las NIIF's para la presentación de Estados Financieros de la compañía, evitando un alto rubro por multas e intereses por incumplimientos en los requerimientos de los organismos de control que rigen a la compañía.
- g) Dar seguimiento continuo a los procesos críticos de la organización para identificar errores y dar soluciones oportunas.

- h) Definir anualmente el plan estratégico de la organización, plasmándolo en un documento de consenso entre los directivos, donde se concreten las decisiones que van a orientar la marcha de la empresa hacia una gestión de excelencia, estableciendo con claridad qué se pretende lograr y la forma de conseguirlo.

- i) Difundir y poner en práctica las políticas y actividades de control interno establecidas para el desarrollo de las actividades de la empresa.

- j) Instaurar un adecuado sistema de capacitación y motivación al personal, para maximizar su eficiencia y mantener un clima laboral armonioso y cordial entre los miembros de la organización.

- k) Mantener reuniones periódicas con el personal, para conocer el avance de sus trabajos, resolver inquietudes o problemas suscitados en su labor, hacer recomendaciones o reconocimientos respecto al desempeño de sus actividades y responsabilidades, y tratar cualquier asunto relevante para la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ARAUJO ARÉVALO, DAVID. (2012). ***Presupuestos empresariales: eje de la planeación financiera***. México: Editorial Trillas. 1ra edición.
2. ARIAS GALICIA, FERNANDO. (2007). ***Metodología de la Investigación***. México: Editorial Trillas.
3. BODIE Y MERTON. (2003). ***Finanzas***. Editorial Prentice Hill.
4. CAÑIBANO, L. (2001). ***Análisis contable de la realidad económica***. Madrid: Editorial Pirámide. 7ma edición.
5. CHIAVENATO, IDALBERTO. (2009) ***Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones***. México: Editorial Mc Graw Hill.
6. CONSEJO DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD (IASB) (2009). ***Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para 1 Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES)***. Impreso en Ecuador por Corporación de Estudios y Publicaciones.
7. KOONTZ, HAROLD; WEIHRICH, HEINZ; CANNICE, MARK. (2012). ***Administración: Una perspectiva global y empresarial***. México: Editorial Mc Graw Hill. 14ta edición.
8. ROBBINS, STEPHEN P. y MARY COULTER (2010). ***Administración***. México Editorial Prentice Hall. 10ma edición
9. RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN. (2009) ***Control interno: un efectivo sistema para la empresa***, México: International Thomson Editores.
10. TÉLLEZ TREJO, BENJAMÍN. (2009). ***Práctica de auditoría financiera y fiscal***. México: CENGAGE LEARNING
11. VIZCARRA MOSCOSO, JAIME ERNESTO. (2010). ***Auditoría financiera***. Lima: Pacífico Editores.

Internet

12. AEA INTERNATIONAL LAWYERS.
[<http://www.aeuropea.com/es/presentacion.php>], **Página web oficial.**
13. ÁLVAREZ, MÓNICA. (2011).
[<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/companias-presentan-balances-bajo-normas-internacionales.html>], **Compañías presentan balances bajo normas internacionales.**
14. BLITA INTERNATIONAL. [<http://www.blita.com/es>], **Página web oficial.**
15. CASINELLI, HERNÁN PABLO. (2011).
[http://www.grantthornton.ec/images/NIIF_PYMES.pdf], **Guía rápida de NIIF para las PYMES y diferencias con NIIF FULL.**
16. CONSEJO DE NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD(IASB). (2009).[http://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_public/con_nor_co/vigentes/niif/NIIF_PYMES.pdf], **Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades(NIIF para las PYMES).**
17. E-IURE. [<http://www.e-iure.com>], **Página web oficial.**
18. ESTUDIO JURÍDICO OTERO. [<http://www.otero.cl/ilpglobal.php>], **Miembros ILP Global.**
19. GALLEGOS, VALAREZO & NEIRA CIA.LTDA. [<http://www.gvn.com.ec/>] , **Aspectos generales.**
20. ILP GLOBAL. [<http://www.ilpglobal.com/esp/home.html>], **¿Qué es ILP Global?**
21. LEFCOVICH, MAURICIO. (2006).
[<http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/reingefina.htm>], **Gestión del cambio: Reingeniería financiera.**
22. PRIVATE LEGAL SERVICES. [<http://www.privatelegal.com>], **Página web oficial.**
23. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS DEL ECUADOR. (2004). [<http://descargas.sri.gov.ec/download/pdf/leytribint.pdf>]. **Ley de Régimen Tributario Interno.**
24. SOTERO AMADOR, ROMANO JAVIER Y CERVERA MERCEDES. (2013). [<http://www.contabilidad.tk/concepto-actual-de-contabilidad-5.htm>], **Concepto actual de Contabilidad.**

25. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS DEL ECUADOR. (2001).
[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_gral_inst_sist_financiero_enero_2013.pdf]. **Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.**
26. VALIETTI PÉREZ, BENGOCHEA. (2008).
[http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresarial_un_nuevo_concepto], **Competitividad empresarial: un nuevo concepto.**

ANEXOS

**Anexo N° 1 Extracto de la escritura pública de constitución de la compañía
"Gallegos & Valarezo Cia.Ltda."**

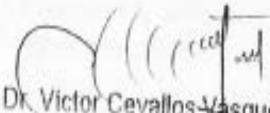
REPÚBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
EXTRACTO

DE LA ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA
GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA.

Se comunica al público que la compañía GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA. se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito, el 25 de agosto del 2000, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 00.Q.U. **2512** de **08 SET. 2000**

- 1.- DOMICILIO: Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha.
- 2.- DURACION: 50 años a partir de su inscripción
- 3.- CAPITAL: Suscrito US\$ 400, dividido en 400 participaciones de US\$ 1 cada una.
- 4.- OBJETO: El objeto de la compañía es: La prestación de servicios legales y empresariales de toda índole; servicios relacionados con las actividades de asesoría legal y administrativa a empresas domésticas, extranjeras, multinacionales, consorcios y otras entidades dedicadas a las ramas de telecomunicaciones en general, comercio electrónico, industrias de toda índole, empresas agrícolas o agroindustriales, de servicios y de productos diversos.....
- 5.- ADMINISTRACION Y REPRESENTACION LEGAL: La Compañía está administrada por el Presidente y el Gerente General. El representante legal es el Gerente General.

Quito, **08 SET. 2000**

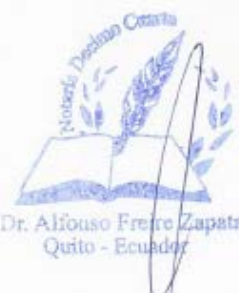

Dr. Victor Cevallos Vasquez
SECRETARIO GENERAL

FAP/icv.
EXT.1861



Anexo N° 2 Publicación de extracto de la escritura pública de constitución de la compañía "Gallegos & Valarezo Cia.Ltda."





JUDICIAL

D4 MIÉRCOLES, 13 DE SEPTIEMBRE DEL 2.000

**REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS**

EXTRACTO

**DE LA ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCION DE
LA COMPAÑIA GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA.**

Se comunica al público que la compañía GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA. se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito el 25 de agosto del 2000, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución N° 00.Q.IJ.2512 de 08 SET. 2.000

- 1.- DOMICILIO: Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha.
- 2.- DURACION: 50 años, a partir de su inscripción.
- 3.- CAPITAL: Suscrito US\$ 400, dividido en 400 participaciones de US\$ 1 cada una.
- 4.- OBJETO: El objeto de la compañía es: La prestación de servicios legales y empresariales de toda índole; servicios relacionados con las actividades de asesoría legal y administrativa a empresas domésticas, extranjeras, multinacionales, consorcios y otras entidades dedicadas a las ramas de telecomunicaciones en general, comercio electrónico, industrias de toda índole, empresas agrícolas o agroindustriales, de servicios y de productos diversos...
- 5.- ADMINISTRACION Y REPRESENTACION LEGAL: La Compañía está administrada por el Presidente y el Gerente General. El representante legal es el Gerente General.

Quito, 08 SET. 2000

Dr. Víctor Cevallos Vásquez
SECRETARIO GENERAL

RAZON: Se protocolizó ante mí, en fe de ello confiero esta TERCERA copia certificada, firmada y sellada.

20 SET. 2000

Quito, a ... de ... de 19...

Dr. ALFONSO FREIRE ZAPATA
NOTARIO DECIMO CUARTO

RAZON: A petición del interesado, protocolizó en 14 días el documento que antecede.

14 SET. 2000

Dr. ALFONSO FREIRE ZAPATA
NOTARIO 14

El

Anexo N° 3 Resolución cambio de denominación “Gallegos, Valarezo & Neira Cia.Ltda.”

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

RESOLUCION N° 05.Q.IJ. 4724

OSCAR TERAN TERAN
INTENDENTE JURIDICO

CONSIDERANDO:

QUE se han presentado a este Despacho tres testimonios de la escritura pública de cambio de nombre de la compañía GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA. por el de GALLEGOS VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA. y reforma de estatutos, otorgada ante el Notario Vigésimo Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito el 23 de septiembre del 2005, con la solicitud para su aprobación.

QUE el Departamento Jurídico de Compañías mediante Memorando No. DJC.05.0776 de 14 de noviembre del 2005, ha emitido informe favorable para su aprobación,

EN ejercicio de las atribuciones conferidas mediante Resolución No. ADM.04210 de 10 de diciembre del 2004 publicada en el Registro Oficial No. 488 de 23 de diciembre del 2004;

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO.- APROBAR a) El cambio de nombre de la compañía GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA. por el de GALLEGOS VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA.; y, b) La reforma del estatuto social, en los términos constantes en la referida escritura.

ARTICULO SEGUNDO.- ORDENAR que un extracto de la respectiva escritura pública, se publique por tres días consecutivos, en uno de los diarios de mayor circulación en el Distrito Metropolitano de Quito, a fin de que quienes se consideren con derecho para oponerse a la inscripción del cambio de nombre de la compañía GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA. por el de GALLEGOS VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA., presenten su petición ante uno de los jueces de lo civil del domicilio principal de la compañía para su correspondiente trámite en la forma y términos señalados en los Arts. 87, 88, 89 y 90 de la nueva codificación de la Ley de Compañías y Reglamento de Oposición, como acto previo a su inscripción.

Si no se hubiere presentado oposición o si habiéndose presentado no se la hubiere notificado a la Superintendencia de Compañías dentro del término legal, el Secretario General sentará la razón correspondiente.

Si la oposición hubiere sido aceptada por el Juez, luego de notificado con la Resolución judicial ejecutoriada, la Superintendencia de Compañías, de oficio o a petición de parte, revocará la Resolución aprobatoria en lo atinente al cambio de nombre referido.

Anexo N° 4 Publicación extracto de cambio de denominación

C6 | La Hora

REVISTA JUDICIAL

Miércoles, 7 de diciembre de 2005

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

EXTRACTO

DIC.

DE LA ESCRITURA PÚBLICA DE CAMBIO DE DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA. POR LA DE GALLEGOS VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA., Y REFORMA DE ESTATUTOS.

- 1.- ANTECEDENTES.- La Compañía GALLEGOS & VALAREZO CIA LTDA., se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Décimo Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito, el 25 de Agosto de 2000, aprobada mediante Resolución No. 2512 de 8 de Septiembre del 2000, e inscrita en el Registro Mercantil del Distrito Metropolitano de Quito el 14 de Septiembre del 2000.
- 2.- CELEBRACION Y APROBACION.- La escritura pública de cambio de nombre de la compañía GALLEGOS & VALAREZO CIA LTDA. por la de GALLEGOS VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA. y reforma del estatuto otorgada el 23 de Septiembre del 2005, ante el Notario Vigésimo Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito, ha sido aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución No. 05.Q.U. 4724, de 15 de Noviembre del 2005.
- 3.- OTORGANTE.- Comparece al otorgamiento de la escritura pública antes mencionada, el señor Juan Carlos Gallegos Happie, en su calidad de Gerente General, de estado civil casado, de nacionalidad ecuatoriana y domiciliado en el Distrito Metropolitano de Quito.
- 4.- CAMBIO DE DENOMINACION, REFORMA, DEL ESTATUTO SOCIAL Y PUBLICACION.- La Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 05.Q.U. 4724 de 15 de Noviembre del 2005, aprobó el cambio de nombre de la compañía GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA. por el de GALLEGOS VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA., la reforma, de estatutos y ordenó la publicación del extracto de la referida escritura pública, por tres días consecutivos, para efectos de oposición de terceros respecto del cambio de nombre referida, señalada en el Art. 33 de la nueva codificación de la Ley de Compañías y Reglamento de Oposición, como acto previo a su inscripción.
- 5.- AVISO PARA OPOSICION.- Se pone en conocimiento del público el cambio de nombre de la Compañía GALLEGOS & VALAREZO CIA. LTDA. por el de GALLEGOS VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA. a fin de que quienes se creyeran con derecho a oponerse a su inscripción puedan presentar su petición ante uno de los Jueces de lo Civil del domicilio principal de la compañía, dentro de los seis días contados desde la fecha de la última publicación de este extracto y además, pongan el particular en conocimiento de la Superintendencia de Compañías. El Juez que reciba la oposición o el accionante, notificará o comunicará según el caso, a esta Superintendencia, dentro del término de dos días siguientes a partir de dicha recepción, juntamente con el escrito de oposición y providencia recaída sobre ella. Si no hubiere oposición o no fuere notificada esta Institución en la forma antes indicada, se procederá a la inscripción de la referida escritura pública de la mencionada compañía y al cumplimiento de los demás requisitos legales.
- Para los efectos previstos en el Art. 151 de la nueva codificación de la Ley de compañías, publicada en el Registro Oficial No. 312 de 5 de Noviembre de 1999, se hace conocer al público los siguientes datos:
- En virtud de la presente escritura la compañía reforma el Artículo Tercero los estatutos, referente al objeto social, al que se agrega lo siguiente:
- "ARTICULO TERCERO.- OBJETO SOCIAL.- 3.6. Celebrar convenios de representación con compañías emisoras de obligaciones, a fin de representar y defender los derechos que colectivamente correspondan a los denominados obligacionistas durante la vigencia de un proceso de emisión de obligaciones y hasta su cancelación, de conformidad con la Ley de Mercado de Valores y las normas expedidas por el Consejo Nacional de Valores...."

Quito, 15 de Noviembre del 2005

Dr. Oscar Terán Terán
INTENDENTE JURIDICO

Anexo N° 5 Registro Único de Contribuyentes

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**

SRI
Servicio de Rentas Internas

NUMERO RUC: 1791740203001

RAZON SOCIAL: GALLEGOS VALAREZO & NEIRA CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL: GALLEGOS VALAREZO & NEIRA

CLASE DE CONTRIBUYENTE: OTROS

REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: GALLEGOS HAPPLE JUAN CARLOS

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 14/09/2000 **FEC. CONSTITUCION:** 14/09/2000

FEC. INSCRIPCION: 14/09/2000 **FEC. ACTUALIZACION:** 24/03/2006

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

PRESTACION DE SERVICIOS LEGALES Y EMPRESARIALES DE TODA INDOLE.

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: BENALCAZAR Barrio: ÑAQUITO Calle: AV. AMAZONAS
Número: 4080 Intersección: AV. NACIONES UNIDAS Edificio: PUERTA DEL SOL Oficina: 408 Referencia
ubicación: FRENTE A CORTE SUPREMA DE JUSTICIA Telefono Trabajo: 022261787 Fax: 022261257 Telefono
Trabajo: 022261788 Email: info@gvn.com.ec

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001

JURISDICCION: 1 REGIONAL NORTE PICHINCHA

ABIERTOS: 1

CERRADOS: 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: JVC:ASD- Lugar de emisión: QUITO: YA: 201400 SIN Y E. TAB. 01 Fecha y hora: 24/03/2006 10:03:31

DIRECCION REGIONAL NORTE

24 MAR. 2006

SC15888

SERVICIOS TRIBUTARIOS

QUITO

Anexo N° 6 Resolución No. 08.G.DSC.010 Superintendencia de Compañías**Ab. Pedro Solines Chacón****Considerando:**

Que el Art. 294 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías a determinar mediante resolución los principios contables que se aplicarán obligatoriamente en la elaboración de los balances de las compañías y entidades sujetas a su control y el Art. 295 del mismo cuerpo legal le confiere atribuciones para reglamentar la oportuna aplicación de tales principios;

Que el Superintendente de Compañías mediante Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del mismo año, adoptó las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” y determinó que su aplicación sea obligatoria por parte de las compañías y entidades sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías, para el registro, preparación y presentación de estados financieros a partir del 1 de enero del 2009;

Que mediante Resolución No. ADM 08199 de 3 de julio del 2008, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 378 de 10 de julio del 2008, el Superintendente de Compañías ratificó el cumplimiento de la Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006;

Que es necesario viabilizar el pedido del Gobierno Nacional de prorrogar la entrada en vigencia de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF”, para permitir que los empresarios del país puedan enfrentar de mejor manera los posibles impactos de la crisis financiera global;

Que el Art. 433 de la Ley de Compañías faculta al Superintendente de Compañías para expedir regulaciones, reglamentos y resoluciones que considere necesarios para el buen gobierno, vigilancia y control de las compañías sometidas a su supervisión; y,

En ejercicio de las atribuciones conferidas por la ley,

Resuelve:

Artículo 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.~~

Aplicarán la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), para el registro, preparación y presentación de estados financieros, a partir del 1 de enero de 2012, todas aquellas compañías que cumplan las siguientes condicionantes:

- a) Monto de activos inferiores a CUATRO MILLONES DE DÓLARES;
- b) Registren un Valor Bruto de Ventas Anuales HASTA CINCO MILLONES DE DÓLARES; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores (Personal Ocupado). Para éste cálculo se tomará el promedio anual ponderado.

Se establece el año 2011 como período de transición; para tal efecto este grupo de compañías deberá elaborar y presentar sus estados financieros comparativos con observancia a la Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)

Aplicarán las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” completas, aquellas compañías que no cumplan con una de las tres condiciones antes referidas

(Modificación dada por la Resolución No. SC.ICL.CPAIFRS.11.010 del 11 de octubre de 2011)

Artículo Segundo.- Como parte del proceso de transición, las compañías que conforman los grupos determinados en los numerales 1, 2 y 3 del artículo primero elaborarán obligatoriamente hasta marzo del 2009, marzo del 2010 y marzo del 2011, en su orden, un cronograma de implementación de dicha disposición, el cual tendrá, al menos, lo siguiente:

- Un plan de capacitación.
- El respectivo plan de implementación.

- La fecha del diagnóstico de los principales impactos en la empresa.

Esta información deberá ser aprobada por la Junta General de Socios o Accionistas, o por el organismo que estatutariamente esté facultado para tales efectos; o, por el apoderado en caso de entes extranjeros que ejerzan actividades en el país.

Adicionalmente, estas empresas elaborarán, para sus respectivos períodos de transición, lo siguiente:

- a) Conciliaciones del patrimonio neto reportado bajo NEC al patrimonio bajo NIIF, al 1 de enero y al 31 de diciembre de los períodos de transición;
- b) Conciliaciones del estado de resultados del 2009, 2010 y 2011, según el caso, bajo NEC al estado de resultados bajo NIIF; y,
- c) Explicar cualquier ajuste material si lo hubiere al estado de flujos efectivo del 2009, 2010 y 2011, según el caso, previamente presentado bajo NEC.

Las conciliaciones se efectuarán con suficiente detalle para permitir a los usuarios (accionistas, proveedores, entidades de control, etc.) la comprensión de los ajustes significativos realizados en el balance y en el estado de resultados. La conciliación del patrimonio neto al inicio de cada período de transición, deberá ser aprobada por el directorio o por el organismo que estatutariamente esté facultado para tales efectos, hasta el 30 de septiembre del 2009, 2010 o 2011, según corresponda, y ratificada por la junta general de socios o accionistas, o por el apoderado en caso de entes extranjeros que ejerzan actividades en el país, cuando conozca y apruebe los primeros estados financieros del ejercicio bajo NIIF.

Los ajustes efectuados al término del período de transición, al 31 de diciembre del 2009, 2010 y 2011, según el caso, deberán contabilizarse el 1 de enero del 2010, 2011 y 2012, respectivamente.

Artículo Tercero.- La Superintendencia de Compañías ejercerá los controles correspondientes para verificar el cumplimiento de estas obligaciones, sin perjuicio de cualquier control adicional orientado a comprobar el avance del proceso de adopción.

Artículo Cuarto.- Sin perjuicio de los plazos señalados en los artículos que anteceden, cualquier compañía queda en libertad de adoptar anticipadamente

la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera “NIIF” antes de las fechas previstas, para lo cual deberá notificar a la Superintendencia de Compañías de este hecho.

Artículo Quinto.- Dejar sin efecto el artículo tercero de la Resolución No. 06.Q.ICI.004 de 21 de agosto del 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de 4 de septiembre del mismo año.

Artículo Sexto.- Establecer que las Normas Ecuatorianas de Contabilidad “NEC”, de la 1 a la 15 y de la 18 a la 27, se mantendrán vigentes hasta el 31 de diciembre del 2009, hasta el 31 de diciembre del 2010 y hasta el 31 de diciembre del 2011 para las compañías y entes mencionados en los numerales 1, 2 y 3 del artículo primero de esta resolución, respectivamente.

Artículo Séptimo.- Publicar esta resolución en el Registro Oficial.

Dada y firmada en la ciudad de Quito, el 20 de noviembre del 2008.

f.) Pedro Solines Chacón, Superintendente de Compañías.

Es fiel copia del original.- Lo certifico.- Quito, D. M., a 9 de diciembre del 2008.

f.) Dra. Gladys Y. de Escobar, Secretaria General, encargada.

Anexo N° 7 Estado de Situación Financiera al 31/12/2011

ASSETS	
Current Assets	
Checking/Savings	
INVERSIONES	
Libretas de Ahorros	
Fondo de Clientes	158,92
Fondos de Inversión Real	16.942,59
Total Libretas de Ahorros	17.101,51
Total INVERSIONES	17.101,51
Produbanco	16.717,01
Produbank	13.399,61
Total Checking/Savings	47.218,13
Accounts Receivable	
Accounts Receivable	152.192,92
Total Accounts Receivable	152.192,92
Other Current Assets	
ACTIVOS DIFERIDOS	
Gastos Diferidos	
Licencias-Software	2.531,43
Marcas y Patentes	82,00
Total Gastos Diferidos	2.613,43
Total ACTIVOS DIFERIDOS	2.613,43
ACTIVOS FIJOS	
Equipos de Oficina	
Costo equipo oficina	7.891,27
depreciación histórica equipo	(6.019,02)
Total Equipos de Oficina	1.872,25
Muebles de Oficina	
Costo muebles de oficina	21.600,98
Depreciación histórica muebles	(12.376,47)
Total Muebles de Oficina	9.224,51
VEHÍCULOS	
Costo Moto	1.931,14
Depreciación Histórica Moto	(757,44)
Depreciación histórica vehículo	(13.567,85)
VEHÍCULOS– Other	70.768,21
Total VEHÍCULOS	58.374,06
Total ACTIVOS FIJOS	69.470,82
Caja Chica	175,74
CUENTAS POR COBRAR	
EMPLEADOS Y SOCIOS	
Alicia Acevedo	300,00
Álvaro Dueñas	624,75
Eliana Benavides	256,41
Fabián Flores	(956,42)
Gonzalo Valarezo	0,01
Jorge Alegría	250,92
Kleber Serrano	597,56
Patricia Dávalos	4.100,00
Total EMPLEADOS Y SOCIOS	5.173,23
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	
Anticipo Proveedores	250,00
Total OTRAS CUENTAS POR COBRAR	250,00
CUENTAS POR COBRAR - Other	1.439,67
Total CUENTAS POR COBRAR	6.862,90
IMPUESTOS A FAVOR	
IVA COMPRAS	
IVA Compras Bienes	2.845,42
IVA Compras Servicios	26.258,66
Total IVA COMPRAS	29.104,08
Retenciones en la fuente a favor	
IVA retenido	1.591,50
Retenciones Renta	28.049,75
Total Retenciones en la fuente a favor	29.641,25
Total IMPUESTOS A FAVOR	58.745,33
OTROS ACTIVOS	

Activos no depreciables	1.560,00
Total OTROS ACTIVOS	1.560,00
Undeposited Funds	
Fondo de Clientes x Cobrar	13.166,81
Total Undeposited Funds	13.166,81
Total Other Current Assets	152.595,03
Total Current Assets	352.006,08
Fixed Assets	
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	
Costo Equipos de Computación	14.857,86
Dep. histórica equipo computación	(11.334,87)
Total EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	3.522,99
Total Fixed Assets	3.522,99
TOTAL ASSETS	355.529,07
LIABILITIES & EQUITY	
Liabilities	
Current Liabilities	
Accounts Payable	
Accounts Payable	12.801,01
Total Accounts Payable	12.801,01
Other Current Liabilities	
CUENTAS POR PAGAR	
DÉCIMO CUARTO POR PAGAR	1.760,00
DÉCIMO TERCERO POR PAGAR	469,12
Fondo Clientes por Pagar	4.402,64
Fondos de Reserva	(45,91)
Proveedores	
Varios Proveedores	4.339,83
Total Proveedores	4.339,83
Socios por Pagar	141.165,61
Socios x pagar (fondo efectivo)	40,00
CUENTAS POR PAGAR - Other	59.536,53
Total CUENTAS POR PAGAR	211.667,82
IMPUESTOS POR PAGAR	
IVA	
100% retención IVA arriendos	463,20
100% Retención IVA Honorarios	23.284,67
30% retención IVA bienes	834,21
70% retención IVA servicios	49,92
IVA venta servicios	6.415,99
Total IVA	31.047,99
Retenciones en la fuente	
1% Retención Bienes	244,44
Ret. Honorarios Profesional 8%	875,08
Ret. Honorarios Profesional 10%	18.309,76
Retención 1x mil seguros	0,03
Retención arriendos 8%	310,12
Retenciones 1% Servicios	10,83
Retenciones 2% Servicios	509,39
Total Retenciones en la fuente	20.259,65
Total IMPUESTOS POR PAGAR	51.307,64
OBLIGACIONES EMPLEADOS	
IESS Por Pagar	(4,34)
Obligaciones Sociales	
IESS patronal	1.501,28
Total Obligaciones Sociales	1.501,28
Participación Utilidades	2.033,15
Total OBLIGACIONES EMPLEADOS	3.530,09
OBLIGACIONES PARTICULARES	
Sueldos/ bonificaciones x pagar	
Dr. Juan Carlos Gallegos	30.698,13
Total Sueldos/ bonificaciones x pagar	30.698,13
Total OBLIGACIONES PARTICULARES	30.698,13
Total Other Current Liabilities	297.203,68
Total Current Liabilities	310.004,69
Total Liabilities	310.004,69
Equity	
PATRIMONIO	
Capital Suscrito y Pagado	
Edgar Neira Orellana	133,00
Fernando el Pozo	1,00
Gonzalo Valarezo	133,00
Juan Carlos Gallegos	133,00

Total Capital Suscrito y Pagado	400,00
Reservas	
Reserva Legal	242,21
Total Reservas	242,21
Resultados Ejercicios Anteriores	
Perdida Ejercicios Anteriores	(49,30)
Utilidad Ejercicios Anteriores	25.848,23
Total Resultados Ejercicios Anteriores	25.798,93
Total PATRIMONIO	26.441,14
Retained Earnings	14.158,74
Net Income	4.924,50
Total Equity	45.524,38
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	355.529,07

Anexo N° 8 Estado de Situación Financiera al 31/12/2012

ACTIVO	
ACTIVO	
ACTIVO CORRIENTE	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	
CAJA CHICA	175,75
PRODUBANCO	39.880,74
PRODUBANK	26.350,76
FONDO DE INVERSIÓN REAL	<u>16.942,59</u>
TOTAL EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	83.349,84
ACTIVOS FINANCIEROS	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR NO RELAC.	174.744,01
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR RELAC.	<u>40.245,90</u>
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS	214.989,91
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	
ANTICIPO PROVEEDORES	1.360,65
ANTICIPO SOCIOS Y EMPLEADOS	12.502,44
PRESTAMOS EMPLEADOS	<u>1.024,62</u>
TOTAL SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADO	14.887,71
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	
IVA BIENES Y SERVICIOS	27.711,10
RETENCIONES RENTA	32.993,07
IVA RETENIDO	6.175,49
CRÉDITO TRIBUTARIO RET. IVA	8,56
TOTAL ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	<u>66.888,22</u>
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	
EMPLEADOS	1.188,90
SOCIOS	9.774,02
PROVEEDORES	<u>4.873,23</u>
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	15.836,15
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	395.951,83
ACTIVO NO CORRIENTE	
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	
MAQUINARIA Y EQUIPO IMPRES.	119.574,87
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDAD PLA	<u>(49.846,57)</u>

TOTAL PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	69.728,30	
ACTIVO INTANGIBLE		
"MARCAS,PATENTES,DERECHOS DE LLAVE"	82,00	
LICENCIAS- SOFTWARE	2.531,43	
TOTAL ACTIVO INTANGIBLE		2.613,43
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		
		1.560,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		73.901,73
TOTAL ACTIVO		469.853,56
PASIVO		
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		
PROVEEDORES LOCALES	7.251,54	
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	350,00	
SOCIOS POR PAGAR	214.737,81	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	61.494,03	
FONDO DE CLIENTES	13.599,15	
CUENTAS POR PAGAR OMG	11.092,72	
TOTAL CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		308.525,25
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	62.259,70	
CON EL I.E.S.S.	1.763,66	
POR SUELDOS BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADO	4.062,59	
TOTAL OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		68.085,95
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS		
PRESTAMOS RELACIONADOS	(1.000,00)	
TOTAL CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIO.		(1.000,00)
ANTICIPO DE CLIENTES		
ANTICIPO DE CLIENTES	23.147,98	
TOTAL ANTICIPO DE CLIENTES		23.147,98
TOTAL PASIVO CORRIENTE		398.759,18
PASIVO NO CORRIENTE		
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR		
PROVEEDORES LARGO PLAZO	17.264,84	

TOTAL CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	17.264,84	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		17.264,84
TOTAL PASIVO		416.024,02
PATRIMONIO		
CAPITAL		
CAPITAL		
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		
SOCIO 1	133,00	
SOCIO 2	133,00	
SOCIO 3	134,00	
TOTAL CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		
	400,00	
TOTAL CAPITAL		400,00
RESERVAS		
RESERVA LEGAL		
	242,21	
TOTAL RESERVAS		242,21
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES		44.882,17
RESULTADO DEL EJERCICIO		8.305,16
TOTAL CAPITAL		
		53.829,54
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		469.853,56

Anexo N° 9 Estado de Resultados del 01/01/2011 al 31/12/2011

Income	
OTROS INGRESOS	
Intereses ganados	399,73
OTROS INGRESOS - Other	48,36
Total OTROS INGRESOS	448,09
Servicios Contables	209.406,60
Servicios Legales	456.563,52
Total Income	666.418,21
Gross Profit	666.418,21
Expense	
CONTRIBUCIONES	
Cámara de Comercio de Quito	219,45
Membrecía e-iure	1.035,21
Superintendencia de Compañías	236,33
Suscripciones	6.144,54
Total CONTRIBUCIONES	7.635,53
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Atención Empleados	1.002,05
Depreciación Activos Fijos	6.198,58
Gasto Adecuaciones	56.925,89
Gasto Arriendos	30.290,10
Gasto Atención Clientes	815,71
Gasto Condominio	5.105,14
Gasto Envíos	270,35
Gasto Impuesto Renta	6.596,78
GASTO ISD	338,98
Gasto mantenimiento	955,16
Gasto Matricula	109,23
Gasto Provisión Cuentas Incobrables	106,10
Gasto Seguros	65,89
Gasto Seguros del Personal	336,24
Gasto Servicios Básicos	8.789,87
Gasto Telefonía Celular	7.301,77
Gastos Cafetería	985,99
Gastos envíos	153,50
Gastos Gestión	12.836,52
Gastos Viaje	8.375,20
Honorarios Profesionales	329.672,51
Materiales de Limpieza	670,66
Movilización- Transporte	2.722,24
Otros Gastos	5.223,77
Reembolso Atención Clientes	118,95
Servicios Varios	31.935,46
Suministros de Oficina	6.547,06
Total GASTOS ADMINISTRATIVOS	524.449,70
GASTOS DE PERSONAL	
Aportes IESS	15.702,83
Bonificación	753,04
Capacitación	4.823,91
Décimo Cuarto	4.752,09
Décimo Tercero	5.679,74
Fondos de Reserva	4.328,46
Gasto Equipos Telefonía Celular	240,20
Gasto Uniformes	2.323,63
Gasto Utilidad Trabajadores	2.033,17
Gasto Vacaciones	215,17
Sueldos	67.974,83
Total GASTOS DE PERSONAL	108.827,07
GASTOS FINANCIEROS	
Gasto Bancario	795,55
Total GASTOS FINANCIEROS	795,55
GASTOS LEGALES	3.162,71
Gastos no Deducibles	15.929,34
Impuestos Municipales	693,81
Total Expense	661.493,71
Net Income	4.924,50

Anexo N° 10 Estado de Resultados del 01/01/2012 al 31/12/2012

INGRESOS			
INGRESOS			
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			
PRESTACIÓN DE SERVICIOS			
SERVICIOS LEGALES	437.482,65		
SERVICIOS CONTABLES	208.289,24		
TOTAL PRESTACIÓN DE SERVICIOS		645.771,89	
ARRIENDO			
ARRIENDO OFICINA	5.750,00		
TOTAL ARRIENDO		5.750,00	
TOTAL INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS			651.521,89
OTROS INGRESOS			
OTRAS RENTAS			
		3,81	
TOTAL OTROS INGRESOS			3,81
TOTAL INGRESOS			651.525,70
EGRESOS			
GASTOS			
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
GASTOS DE PERSONAL			
SUELDOS Y DEMÁS REMUN. MATERIA GRAVADA I	114.457,44		
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido	22.573,60		
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	17.927,29		
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		154.958,33	
GASTOS GENERALES			
"HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS PERSONA	318.473,60		
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓ.	9.008,87		
HONORARIOS PRESTADOS POR SOCIEDADES	2.200,11		
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5.308,61		
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	45.207,07		
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	696,14		
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	340,64		
TRANSPORTE	517,77		
GASTOS DE GESTIÓN	12.640,71		
GASTOS DE VIAJES	3.817,31		
"AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	20.054,01		
"IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS"	9.057,38		
OTROS GASTOS	51.334,84		
DEPRECIACIONES	9.450,96		
TOTAL GASTOS GENERALES		488.108,02	
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS			643.066,35
GASTOS FINANCIEROS			
GASTOS BANCARIOS		2.354,71	
DIFERENCIA EN CAMBIO			
		(2.200,52)	
TOTAL GASTOS FINANCIEROS			154,19
TOTAL GASTOS			643.220,54
RESULTADO DEL EJERCICIO			
			8.305,16

Anexo N° 11 Formato Kardex para facturación de servicios a clientes



CLIENTE: COMPAÑÍA XYZ

Titular de la cuenta: (nombre del abogado titular)

1.- Honorarios Profesionales			
Fecha	Detalle	Trabajo	Minutos
		iniciales del Abogado	
Tiempo Total Empleado (en Minutos)			0
Tiempo Total Empleado (en Horas)			0,00
Tarifa por Hora Efectiva de Trabajo			\$0,00
Total de Honorarios Profesionales			\$0,00
TOTAL HONORARIOS PROFESIONALES			\$0,00
2.- Otros Trabajos			
Fecha	Detalle	Trabajo	Monto
Total Otros Trabajos			\$0,00
TOTAL OTROS TRABAJOS			\$0,00
3.- Gastos Reembolsables			
Fecha	Detalle		Monto
Total Gastos Reembolsables			\$0,00
TOTAL GASTOS REEMBOLSABLES			\$0,00
GRAN TOTAL			\$0,00