



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA  
LA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y AUDITORÍA MÉDICA POR  
PROCESOS ICAMP EN EL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE  
PICHINCHA.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo: Proyecto de Investigación**

Presentar para optar al grado académico de:

**LICENCIADA EN FINANZAS**

**AUTORA: ROMINA ELIZABETH VILLAMIL FÄSSLER**

**DIRECTORA: ING. ANDREA DEL PILAR RAMIREZ CASCO**

Riobamba - Ecuador

2021

© 2021, Romina Elizabeth Villamil Fässler

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Romina Elizabeth Villamil Fässler, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados según la norma APA edición vigente a la fecha.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 29 de noviembre del 2021

**Romina Elizabeth Villamil Fässler**

**C.C: 0604311159**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación, tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y AUDITORÍA MÉDICA POR PROCESOS ICAMP EN EL CANTÓN QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.**, realizado por la señorita: **ROMINA ELIZABETH VILLAMIL FASSLER**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	_____	2021-11-29
Ing. Andrea del Pilar Ramírez Casco <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	_____	2021-11-29
Lic. María Fernanda Herrera Chico <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>	_____	2021-11-29

## **DEDICATORIA**

Este trabajo investigativo está dedicado principalmente a mi madre por siempre impulsarme a cumplir todas y cada una de mis metas. A mi padre de corazón Thyto, que estuvo conmigo durante el tiempo necesario para verme triunfar y ahora desde el cielo me da el aliento necesario para concluir todas mis metas propuestas.

A mi familia, por ser el pilar fundamental durante mi trayecto universitario, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir un sueño más. A Raúl, por su cariño y amor, al igual que su apoyo incondicional, durante este proceso.

Finalmente a mis amigos, con los que formé un gran equipo y juntos logramos llegar hasta el final del camino.

**Romina**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, le doy las gracias a Dios por brindarme vida y salud para cumplir y culminar todas las metas que me propuse durante mi carrera universitaria.

A mis padres y hermanos por haberme dado fuerzas y valor para culminar esta etapa del camino. A mi padre Thyto, por sus enseñanzas y apoyo a pesar de la adversidad. Agradezco la confianza y apoyo brindado por parte de mi familia, pareja, amigos y personas cercanas.

De igual manera, agradezco infinitamente a mi docente tutora Ing. Andrea Ramírez por su gran dedicación, disposición y su conocimiento impartido sin egoísmo alguno. Y de igual manera al Ing. Víctor Cevallos por el apoyo en cada paso del proceso.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a sus autoridades y docentes, por abrir sus puertas y darme la confianza necesaria para triunfar en la vida y transmitir sabiduría para mi formación profesional.

**Romina**

## TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN .....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Formulación del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Sistematización del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Objetivos .....</b>	<b>3</b>
<i>1.4.1 General .....</i>	<i>3</i>
<i>1.4.2 Específicos .....</i>	<i>3</i>
<b>1.5 Justificación .....</b>	<b>3</b>
<i>1.5.1 Justificación teórica .....</i>	<i>4</i>
<i>1.5.2 Justificación metodológica .....</i>	<i>4</i>
<i>1.5.3 Justificación práctica .....</i>	<i>4</i>
<b>1.6 Antecedentes de Investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.7 Marco teórico.....</b>	<b>6</b>
<i>1.7.1 Empresa .....</i>	<i>6</i>
<i>1.7.2 Gestión administrativa .....</i>	<i>7</i>
<i>1.7.2.1 Fases de la gestión administrativa.....</i>	<i>7</i>
<i>1.7.2.2 Importancia de la gestión administrativa.....</i>	<i>8</i>
<i>1.7.2.3 Administración estratégica .....</i>	<i>8</i>
<i>1.7.3 Gestión financiera .....</i>	<i>8</i>

1.7.3.1	<i>Objetivos de la gestión financiera</i> .....	9
1.7.3.2	<i>Funciones de la gestión financiera</i> .....	9
1.7.3.3	<i>Importancia de la gestión financiera</i> .....	9
1.7.3.4	<i>Estados Financieros</i> .....	10
1.7.3.5	<i>Análisis financiero</i> .....	10
<b>1.7.4</b>	<b>Modelo de gestión</b> .....	16
1.7.4.1	<i>Modelo de gestión administrativo</i> .....	16
1.7.4.2	<i>Modelo de gestión financiera</i> .....	16
<b>1.7.5</b>	<b>Procesos operativos</b> .....	17
1.7.5.1	<i>Políticas</i> .....	17
1.7.5.2	<i>Manual de políticas y procedimientos</i> .....	17
1.7.5.3	<i>Organigrama</i> .....	18
1.7.5.4	<i>Diagramas de flujo</i> .....	18
<b>1.8</b>	<b>Marco conceptual</b> .....	20
<b>1.9</b>	<b>Interrogantes de estudio</b> .....	20
<b>1.9.1</b>	<b>Variables</b> .....	21
1.9.1.1	<i>Variable independiente</i> .....	21
1.9.1.2	<i>Variable dependiente</i> .....	21

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	22
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	22
<b>2.2</b>	<b>Nivel de Investigación</b> .....	22
<b>2.3</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	22
<b>2.4</b>	<b>Tipo de estudio</b> .....	23
<b>2.5</b>	<b>Población y muestra</b> .....	23
<b>2.5.1</b>	<b>Población</b> .....	23
<b>2.5.2</b>	<b>Muestra</b> .....	24
<b>2.6</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	24
<b>2.6.1</b>	<b>Métodos</b> .....	24
<b>2.6.2</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b> .....	24

2.7	<b>Análisis de la encuesta aplicada al personal de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP</b> .....	25
2.8	<b>Guía de Entrevista</b> .....	33

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	40
3.1	<b>Tema</b> .....	40
3.2	<b>Objetivo General</b> .....	40
3.3	<b>Descripción de la empresa</b> .....	40
3.3.1	<i>Misión</i> .....	40
3.3.2	<i>Visión</i> .....	40
3.3.3	<i>Valores corporativos</i> .....	40
3.4	<b>Modelo Administrativo</b> .....	41
3.4.1	<b><i>Organigrama estructural y manual de funciones ICAMP</i></b> .....	41
3.4.1.1	<i>Organigrama Estructural</i> .....	42
3.4.1.2	<i>Manual de Funciones</i> .....	42
3.4.2	<b><i>Políticas institucionales</i></b> .....	55
3.4.2.1	<i>Políticas de Talento Humano</i> .....	55
3.4.2.2	<i>Políticas de Caja General</i> .....	56
3.4.2.3	<i>Políticas de Caja Chica</i> .....	58
3.4.2.4	<i>Política de Compras, Pagos, Gastos del Personal y Transferencias de recursos</i> .....	60
3.4.3	<b><i>Flujograma de procesos</i></b> .....	68
3.4.3.1	<i>Procedimiento: Selección de personal</i> .....	68
3.4.3.2	<i>Procedimiento: Capacitación al Personal</i> .....	69
3.4.3.3	<i>Procedimiento: Pago empleados</i> .....	70
3.4.3.4	<i>Procedimiento: Cobro a clientes</i> .....	71
3.4.3.5	<i>Procedimiento: Planillaje clientes</i> .....	72
3.5	<b>Modelo Financiero</b> .....	73
3.5.1	<b><i>Análisis Vertical</i></b> .....	73
3.5.2	<b><i>Análisis Horizontal</i></b> .....	76
3.5.3	<b><i>Índices financieros</i></b> .....	80
3.5.3.1	<i>Indicadores de liquidez</i> .....	80

3.5.3.2	<i>Indicadores de Solvencia</i> .....	80
3.5.3.3	<i>Indicadores de Gestión</i> .....	82
3.5.3.4	<i>Índices de Rentabilidad</i> .....	84
3.5.4	<i>Estrategias de mejora</i> .....	86
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	88
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	89
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-2:</b>	Población .....	23
<b>Tabla 2-2:</b>	Pregunta 1 .....	25
<b>Tabla 3-2:</b>	Pregunta 2 .....	26
<b>Tabla 4-2:</b>	Pregunta 3 .....	27
<b>Tabla 5-2:</b>	Pregunta 4 .....	27
<b>Tabla 6-2:</b>	Pregunta 5 .....	28
<b>Tabla 7-2:</b>	Pregunta 6 .....	29
<b>Tabla 8-2:</b>	Pregunta 7 .....	30
<b>Tabla 9-2:</b>	Pregunta 8 .....	30
<b>Tabla 10-2:</b>	Pregunta 9 .....	31
<b>Tabla 11-2:</b>	Pregunta 10 .....	32
<b>Tabla 12-2:</b>	Pregunta 11 .....	33
<b>Tabla 13-3:</b>	Funciones del Gerente General .....	42
<b>Tabla 14-3:</b>	Funciones Director Administrativo .....	44
<b>Tabla 15-3:</b>	Funciones Contador General .....	46
<b>Tabla 16-3:</b>	Funciones Coordinador de Talento Humano .....	47
<b>Tabla 17-3:</b>	Funciones Coordinador de Tecnología de la Información .....	49
<b>Tabla 18-3:</b>	Funciones Asesor Comercial .....	50
<b>Tabla 19-3:</b>	Funciones Líder Auditor .....	52
<b>Tabla 20-3:</b>	Funciones Auditor .....	53
<b>Tabla 21-3:</b>	Personal autorizado para recibir viáticos .....	63
<b>Tabla 22-3:</b>	Análisis vertical ICAMP periodos 2019 – 2020 .....	73
<b>Tabla 23-3:</b>	Análisis Horizontal ICAMP periodos 2019-2020 .....	76
<b>Tabla 24-3:</b>	Resultados ratio liquidez corriente ICAMP .....	80
<b>Tabla 25-3:</b>	Resultados ratio endeudamiento del activo ICAMP .....	81
<b>Tabla 26-3:</b>	Resultados ratio endeudamiento patrimonial ICAMP .....	81
<b>Tabla 27-3:</b>	Resultados ratio endeudamiento del activo fijo ICAMP .....	81
<b>Tabla 28-3:</b>	Resultado ratio apalancamiento ICAMP .....	82
<b>Tabla 29-3:</b>	Resultado ratio rotación de cartera ICAMP .....	82
<b>Tabla 30-3:</b>	Resultados ratio rotación de activo fijo ICAMP .....	83
<b>Tabla 31-3:</b>	Resultados ratio rotación de ventas ICAMP .....	83
<b>Tabla 32-3:</b>	Resultados ratio periodo medio de cobranza ICAMP .....	83
<b>Tabla 33-3:</b>	Resultados ratio impacto gastos administrativos y ventas ICAMP .....	84
<b>Tabla 34-3:</b>	Resultados ratio impacto de la carga financiera ICAMP .....	84
<b>Tabla 35-3:</b>	Resultados ratio rentabilidad neta del activo ICAMP .....	85
<b>Tabla 36-3:</b>	Resultados ratio rentabilidad neta de ventas ICAMP .....	85
<b>Tabla 37-3:</b>	Resultados ratio rentabilidad operacional del patrimonio ICAMP .....	85
<b>Tabla 38-3:</b>	Resultados ratio rentabilidad financiera ICAMP .....	86

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Ratio Liquidez Corriente .....	12
<b>Figura 2-1:</b>	Ratio Endeudamiento del Activo .....	12
<b>Figura 3-1:</b>	Ratio Endeudamiento Patrimonial .....	12
<b>Figura 4-1:</b>	Ratio endeudamiento del Activo Fijo .....	12
<b>Figura 5-1:</b>	Ratio Apalancamiento .....	13
<b>Figura 6-1:</b>	Ratio Rotación de Cartera .....	13
<b>Figura 7-1:</b>	Ratio Rotación del Activo Fijo .....	13
<b>Figura 8-1:</b>	Ratio Rotación de Ventas .....	13
<b>Figura 9-1:</b>	Ratio Periodo medio de cobranza .....	14
<b>Figura 10-1:</b>	Ratio Impacto de los gastos administrativos y de ventas .....	14
<b>Figura 11-1:</b>	Ratio Impacto de la carga financiera .....	14
<b>Figura 12-1:</b>	Ratio Rentabilidad neta del activo .....	14
<b>Figura 13-1:</b>	Ratio Margen Bruto .....	15
<b>Figura 14-1:</b>	Ratio Margen Operacional .....	15
<b>Figura 15-1:</b>	Ratio Margen Neto .....	15
<b>Figura 16-1:</b>	Ratio Rentabilidad operacional del patrimonio .....	15
<b>Figura 17-1:</b>	Ratio Rentabilidad Financiera .....	15
<b>Figura 18-1:</b>	Simbología diagramas de flujo .....	20

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-2:</b>	Resultados pregunta 1 .....	25
<b>Gráfico 2-2:</b>	Resultados pregunta 2 .....	26
<b>Gráfico 3-2:</b>	Resultados pregunta 3 .....	27
<b>Gráfico 4-2:</b>	Resultados pregunta 4 .....	28
<b>Gráfico 5-2:</b>	Resultados pregunta 5 .....	28
<b>Gráfico 6-2:</b>	Respuesta pregunta 6 .....	29
<b>Gráfico 7-2:</b>	Respuestas pregunta 7 .....	30
<b>Gráfico 8-2:</b>	Respuestas pregunta 8 .....	31
<b>Gráfico 9-2:</b>	Respuestas pregunta 9 .....	31
<b>Gráfico 10-2:</b>	Resultados pregunta 10 .....	32
<b>Gráfico 11-2:</b>	Resultados pregunta 11 .....	33
<b>Gráfico 12-3:</b>	Organigrama Estructural ICAMP .....	42
<b>Gráfico 13-3:</b>	Flujograma selección de personal .....	68
<b>Gráfico 14-3:</b>	Flujograma capacitación al personal .....	69
<b>Gráfico 15-3:</b>	Flujograma pago a personal .....	70
<b>Gráfico 16-3:</b>	Flujograma de cobro a clientes .....	71
<b>Gráfico 17-3:</b>	Flujograma planillaje a clientes.....	72

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** DATOS INFORMATIVOS DE REGISTRO
- ANEXO B:** RECIBO DE CAJA GENERAL
- ANEXO C:** REQUISICIÓN DE FONDOS DE CAJA GENERAL
- ANEXO D:** REPOSICIÓN DE CAJA GENERAL
- ANEXO E:** RECIBO DE CAJA CHICA
- ANEXO F:** REQUISICIÓN DE FONDOS DE CAJA CHICA
- ANEXO G:** REPOSICIÓN DE CAJA CHICA
- ANEXO H:** REQUISICIÓN DE COMPRA
- ANEXO I:** ORDEN DE COMPRA O SERVICIO
- ANEXO J:** COTIZACIONES DE LOS PROVEEDORES
- ANEXO K:** CRONOGRAMA DE VIAJES
- ANEXO L:** REPORTE DE GASTOS
- ANEXO M:** ORDEN DE PAGO
- ANEXO N:** COMPROBANTE DE EGRESOS
- ANEXO O:** INFORME MENSUAL DE HORA
- ANEXO P:** RUC DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA Y AUDITORÍA MÉDICA POR PROCESOS ICAMP
- ANEXO Q:** ENCUESTA
- ANEXO R:** ENTREVISTA
- ANEXO S:** VISITA A LA EMPRESA

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo el diseño de un Modelo de gestión financiera y administrativa para la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP en el cantón Quito, provincia de Pichincha, a través de la utilización de instrumentos y herramientas administrativas y financieras para mejorar la operatividad y gestión de procesos internos de la misma. Para la realización del trabajo se utilizó técnicas como la observación, la aplicación de encuestas al personal que consta en nómina y una entrevista al Director Administrativo-Financiero para constatar la situación organizacional que fundamente la propuesta a desarrollar. A través del análisis de información se logró constatar que no existía una estructura organizacional definida puesto que todo era realizado por una sola persona de manera empírica. La empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP no mantenía un enfoque en brindar servicios de calidad puesto que mantenía desconocimiento de los procesos por falta de flujogramas que determinen con exactitud los requerimientos. En cuanto a la información brindada por el departamento financiero, no existía una estructuración correcta de los balances y el registro de transacciones fue realizada de manera errónea, causando problemas a Gerencia General para la toma de decisiones. Se concluye la investigación mencionando que no existe una estructura administrativa definida, no existen manuales de funciones ni políticas institucionales que estandaricen las actividades dentro de la empresa y los balances financieros no sirven de sustento por su mala estructuración. Se recomendó a la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP implementar el modelo de gestión administrativa-financiera propuesto puesto que contiene un organigrama estructural, manual de funciones, políticas institucionales, flujogramas de procesos y análisis horizontal, vertical y ratios financieros para mejorar la toma de decisiones y así incrementar la operatividad de esta.

**Palabras clave:** <FINANZAS>, <MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA-FINANCIERA>, <OPERATIVIDAD>, <ORGANIZACIÓN INTERNA>, <QUITO (CANTÓN)>.



10-12-2021

2228-DBRA-UTP-2021

## **ABSTRACT**

This degree work's objective was to design a financial and administrative management model for the consulting and medical audit company ICAMP in Quito, province of Pichincha, using administrative and financial instruments and tools to improve operability and management of internal processes of the company. In order to carry out the work, techniques such as observation, the application of surveys to the personnel on the payroll, and an interview with the Administrative-Financial Director were used to verify the organizational situation that supports the proposal to be developed. Through the analysis of the information, it was found that there was no defined organizational structure since everything was carried out empirically by a single person. The process-based medical audit and consulting company ICAMP did not focus on providing quality services since it was unaware of the processes due to the lack of flow charts that accurately determined the requirements. As for the information provided by the financial department, there was no correct structuring of the balance sheets, and the recording of transactions was done erroneously, causing problems for the General Management in decision making. The investigation concluded by mentioning that there is no defined administrative structure, no function manuals or institutional policies that standardize the activities within the company, and the financial statements do not serve as support due to their poor structuring. It was recommended that the process-based medical consultancy and auditing company ICAMP implement the proposed administrative-financial management model since it contains a structural organization chart, functions manual, institutional policies, process flow charts, and horizontal and vertical analysis and financial ratios to improve decision-making and thus increase the company's operability.

**Key words:** <FINANCIALS>, <ADMINISTRATIVE-FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <OPERATIVITY>, <INTERNAL ORGANIZATION>, <QUITO (CANTON)>.

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el mundo empresarial enfrenta mayores retos para mantener una vida financiera y económica adecuada, por el empirismo con el que siempre se han manejado. Cada entidad es representada y administrada por personas con habilidades gerenciales y de liderazgo que deben manejar de manera armónica, eficiente y eficaz el desarrollo y crecimiento organizacional que genere beneficios para todos los implicados con la misma. El desarrollo de modelos de gestión administrativa y financiera surgen de la necesidad de la alta administración para estandarizar de manera correcta los procesos internos y permitir que las actividades laborales brinden calidad al consumidor final, además de permitir evaluar la situación económica empresarial y sustentar una correcta toma de decisiones para esta.

El presente trabajo de titulación consta de tres capítulos en donde se desarrolla lo mencionado a continuación:

El primer capítulo establece el planteamiento, formulación y delimitación del problema a tratar, junto con las falencias que sustentan el desarrollo del trabajo de titulación realizado. Además, se determina los objetivos por conseguir, la justificación y los antecedentes de la investigación planteada.

El segundo capítulo contiene el marco teórico; el cual contiene antecedente investigativos, la fundamentación teórica y los métodos, instrumentos y niveles investigativos que sustentan y son una guía para elaborar la propuesta de investigación.

El tercer capítulo consta del marco propositivo, donde se desarrolla los instrumentos y herramientas que permitirán mitigar las falencias existentes y contribuir a l mejora de la empresa sujeta a análisis.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO REFERENCIAL

#### 1.1 Planteamiento del problema

A nivel global la crisis sanitaria y económica causada por covid-19 ha ocasionado una parálisis en las distintas cadenas productivas, además de generar un impacto negativo para las sociedades que habitan el mundo. Para el Ecuador, país en vías de desarrollo, el efecto fue sumamente complejo provocando pérdidas humanas y económicas para la ciudadanía en general. Enfocados en el sector empresarial, las MIPYMES encontraron una oportunidad, en la mayoría de los casos y algunos otros, encontraron la quiebra definitiva. A nivel nacional desde marzo hasta septiembre se han creado 5.132 nuevas micro, pequeñas y medianas empresas según datos de la Superintendencia de Compañías. Este impulso empezó desde los meses de julio, agosto y septiembre, cuando se creó el 69% de ese total (3.558) de MIPYMES; siendo 736 más que durante el mismo período del 2019. (Holguín, 2020)

Independientemente del producto o servicio dirigido al consumidor las nuevas empresas e incluso las existentes, requieren adaptarse al nuevo tipo de consumo que se vive en la actualidad durante la crisis sanitaria, fundamentados en criterios de gestión eficientes que permitan la sostenibilidad y sustentabilidad de estos en el mercado en el que se encuentran inmersos. Para el sector de prestación de servicios para el ámbito médico, el mercado ha sido neutro con las empresas nuevas e incluso las que ya brindaban asistencia para las mismas, puesto que la mayoría de estas mantiene vínculos directos con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), estableciendo solo en el Distrito Metropolitano de Quito casi 110 centros de prestación externa para diversos ámbitos de la salud como cardiología, imagenología, oftalmología; entre otras especialidades, según datos brindados por esta entidad. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, s.f ). Por esta razón, la mayoría de los prestadores de servicios médicos externos requirió servicios que permitan generar los trámites pertinentes para recuperar la cartera que se tenía con esta entidad pública de salud.

En el caso de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, residente en la capital de Ecuador, empresa dedicada al planillaje de cada procedimiento médico realizado por sus clientes a través de auditorías médicas documentales y gestión por procesos de los convenios con el sector público, el panorama durante la pandemia tuvo afectaciones directa sobre esta, puesto que, al no contar con modelos de gestión administrativa y financiera la operatividad de esta tuvo inconvenientes para continuar de manera eficiente. La posible ausencia de dichos modelos puede ser causada por: el desconocimiento por parte del departamento financiero y administrativo, la escasez de información, la toma de decisiones sin fundamentos técnicos, la falta de planificación previa, la mala gestión administrativa y financiera, la falta de estrategias de recursos y gestión del talento humano, baja inversión en I+D+I, la carencia de herramientas de gestión eficientes, la contratación

de mano de obra no calificada e incluso el desorden interno de la organización. El conjunto de los factores mencionados ocasiona de manera perjudicial una escasa productividad junto con un bajo rendimiento económico, un uso ineficiente de recursos, una mala imagen corporativa y desventajas competitivas notorias en el mercado en el que está inmersa, impidiendo el cumplimiento de metas propuestas por la organización. La empresa actualmente cuenta con aproximadamente 13 empleados en nómina y requiere mantener una organización estructurada para mejorar los procesos.

## **1.2 Formulación del problema**

¿De qué forma incide un modelo de gestión financiero y administrativo para la empresa de auditoría médica por procesos ICAMP en el cantón Quito, Provincia de Pichincha para mejorar la operatividad empresarial?

## **1.3 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la fundamentación teórica de los modelos de gestión administrativa y financiera para el mejoramiento de la operatividad de la empresa?
- ¿Cuál es la situación administrativa y financiera actual de la empresa ICAMP?
- ¿Cuál es el modelo de gestión financiera y administrativa que mejor responda a la necesidad de mejorar la operatividad de la empresa ICAMP?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 General**

Proponer un modelo de gestión financiero y administrativo para la empresa de auditoría médica por procesos ICAMP en el cantón Quito, que mejore la operatividad empresarial.

### **1.4.2 Específicos**

- Recopilar fundamentación teórica que sustente las variables de investigación.
- Elaborar un diagnóstico financiero y administrativo a la empresa ICAMP, para establecer la situación actual.
- Diseñar un modelo de gestión financiera y administrativa que responda a las necesidades de mejorar la operatividad de la empresa.

## **1.5 Justificación**

La empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP tiene como fin generar beneficios económicos contribuyendo así a la generación de empleos, considerando un crecimiento sostenible que permita la misma. El presente trabajo de titulación propuso estrategias y modelos que permitirán que la misma mejore su rendimiento y permita contribuir con la sociedad de manera directa.

### ***1.5.1 Justificación teórica***

La investigación se sustentó en investigación de carácter bibliográfica y científica, por tanto se acudió a artículos científicos publicados, libros, y publicaciones en internet que respaldaron el conocimiento relacionado con los modelos de gestión administrativos y financieros, a partir de lo cual, es posible generar nuevos conocimientos que pueden ser utilizados en otro tipo de investigaciones y sobre todo, ilustrarán a futuros estudiantes en la búsqueda de información para la aplicación de estos en diferentes organizaciones.

### ***1.5.2 Justificación metodológica***

El presente trabajo de titulación permitió la aplicación de métodos y técnicas de investigación científica tales como: entrevistas, encuestas, observación técnica, las cuales permitieron obtener información de carácter primaria que combinadas con investigación documental permitieron adaptar un modelo de gestión administrativo financiero a la realidad económica, social, cultural en la que se desenvuelve la empresa ICAMP.

### ***1.5.3 Justificación práctica***

Los beneficios de la aplicación del presente trabajo investigativo reside desde los propietarios, puesto que se podrán generar mayores beneficios a partir de la aplicación del mismo; al estudiante que realiza el trabajo puesto que permitieron al mismo, aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera universitaria; a los diversos clientes, puesto que la calidad y eficiencia de servicio mejorarán visiblemente, permitiendo así que se mantenga un nivel de satisfacción elevado, y por último, a la sociedad porque se generarían cambios significativos en el entorno que rodea a la empresa, se podría continuar generando fuentes de empleo y así, mantener un equilibrio enfocado en la búsqueda del bien común. Para la empresa ICAMP, la aplicación de un modelo de gestión financiero y administrativo permitirá direccionar y encaminar a la organización al cumplimiento de objetivos de manera sistemática y manteniendo la creación de valor sobre la misma.

## **1.6 Antecedentes de Investigación**

Para conceptualizar los antecedentes investigativos es necesario tomar en consideración trabajos de la misma índole, aplicados a distintas organizaciones para comprender el enfoque, los resultados y posibles hallazgos que puedan tener similitudes entre las mismas. Es importante evaluar los lineamientos y procesos realizados en trabajos previamente elaborados para fundamentar y tomar como ejemplo los mismos, y así desarrollar una investigación eficiente que permita satisfacer las necesidades organizacionales de la empresa sujeta a análisis. Se ha tomado en cuenta como modelo los siguientes trabajos investigativos:

**Tema:** “Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el hospital general RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.” (Catagña Pilco , 2019)

**Autor(es):** Jessica Judith Catagña Pilco.

**Universidad:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Objetivo General:** “Diseñar un Modelo de Gestión Administrativa-Financiera para el Hospital General RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo mediante la reestructuración de la filosofía institucional y financiera para el mejoramiento de los procesos administrativos-financieros.” (Catagña Pilco , 2019, p. 3)

**Conclusiones:**

Al concluir la tesis propuesta por la autora, se pudo evidenciar que la manera más eficiente para la institución sujeta a análisis mejore su situación en el periodo en el que se efectuó la investigación, fue a través de la implementación de un modelo de gestión administrativa-financiera, puesto que se esta manera se podría contemplar la planificación estratégica adecuada a las necesidades de la organización, la reducción en la duplicidad de funciones, el uso eficiente de recursos y tiempo, y el mejoramiento de la calidad dentro de los procesos. (Catagña Pilco , 2019, p. 145)

**Tema:** “Implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc S.A.” (Cortez López y Vergara Onofre, 2018)

**Autor(es):** Katuska Jessenia Cortez López & Johnny Segundo Vergara Onofre.

**Universidad:** Universidad de Guayaquil.

**Objetivo General:** “Implementar un modelo gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc para mejorar la rentabilidad del negocio.” (Cortez López y Vergara Onofre, 2018, p. 4)

**Conclusiones:**

A través de la investigación se pudo deducir y concluir que establecer aspectos teóricos y metodológicos es de vital importancia en gestión administrativa y financiera en las pymes ya que direcciona a la organización y permite el cumplimiento de los objetivos propuestos. Implementar modelos de gestión permitió determinar los procesos y procedimientos que se acoplen a una planeación estratégica administrativa y financiera impulsado el desarrollo, crecimiento y éxito empresarial. (Cortez López y Vergara Onofre, 2018, p. 85)

**Tema:** “Diseño de un modelo de gestión administrativo – financiero para la empresa SKANDINAR S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.” (Aldas Montestedeoca, 2018)

**Autor(es):** Eduardo Vinicio Aldas Montesdeoca.

**Universidad:** Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Objetivo General:** “Implementar un modelo gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc para mejorar la rentabilidad del negocio.” (Aldas Montestedeoca, 2018, p. 6)

**Conclusiones:**

Al finalizar los estudios y procesos efectuados se determinó que mediante la aplicación y determinación eficiente de los procesos internos de la organización es posible brindar un producto y servicio de manera oportuna, con la calidad debida y satisfacer las necesidades del cliente tanto interno como externo. Además se determinó que posterior a la aplicación de herramientas administrativas y financieras, se diseñó un modelo de gestión que permitirá que el desarrollo de las actividades empresariales brinde un valor agregado y mejore la eficiencia de la organización; por tanto, incremente sus beneficios y operatividad. (Aldas Montestedeoca, 2018, p. 162)

Una vez contemplados los trabajos investigativos se puede concluir mencionando que proponer y diseñar modelos de gestión administrativos y financieros son de vital importancia en las organizaciones puesto que permite desarrollar una planificación previa, determinar los objetivos y metas a las que se desea alcanzar, además de ser una herramienta de control que permita mejorar la operatividad empresarial, el rendimiento y la toma de decisiones.

## **1.7 Marco teórico**

### **1.7.1 Empresa**

Empresa es aquella unidad económica que incluye dentro de sí recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales para producir un bien o prestar un servicio que se pondrá a disposición al público. (Martínez Conesa, 2018, p. 8)

Empresa significa reto, además de planteamiento de objetivos y metas que un conjunto de personas puede lograr trabajando en equipo, direccionados por una meta común y fundamentada en estrategias determinadas. (Ongay Terés, 2018, p. 19)

Se podría definir a la empresa como una unidad económica que posee recursos organizacionales que buscan un objetivo común, direccionados por estrategias y trabajo en conjunto de sus elementos.

### **1.7.2 Gestión administrativa**

La gestión administrativa constituye la aplicación de cada una de las etapas del proceso administrativo, a través de la toma de decisiones y acciones eficientes para el logro de los objetivos organizacionales basados en la implementación de procesos. (Ramírez Casco et al., 2017)

Para (González Rodríguez et al., 2020) la gestión administrativa son todas las acciones que se toman para la dirección de una organización, a través de la delegación de tareas y recursos que permitan coordinar cada área de la empresa, prevenga problemas y el correcto cumplimiento de los objetivos planteados.

Se podría definir de manera precisa a la gestión administrativa como la toma de decisiones fundamentada en la planificación, el cumplimiento de los objetivos organizacionales y las fases del proceso administrativo de principio a fin.

#### **1.7.2.1 Fases de la gestión administrativa**

La gestión administrativa, a través de su respectivo proceso contempla dos fases:

1) **Fase mecánica:** compuesta por la teoría administrativa. Se clasifica en:

- **Previsión:** se enfoca en el planteamiento de metas y objetivos previos, además de la determinación de las técnicas y herramientas eficientes que permitan el cumplimiento de estas, además de contemplar los cursos alternativos de acción para una adaptación de los elementos establecidos.
- **Planificación:** considerada la base del proceso administrativa, se encarga de la previsión y anticipación previa de las actividades a desarrollarse dentro de una entidad. Es de carácter prioritario puesto que hace mucho más seguro el crecimiento de la empresa.
- **Organización:** constituye la distribución de responsabilidades, actividades y funciones a los implicados organizacionales, para un correcto desarrollo de estas y direccionadas al cumplimiento de las metas propuestas en la planificación. (Ramírez Casco et al., 2017)

2) **Fase dinámica:** refiere al manejo de la organización. Se clasifica en:

- **Control:** fase encargada de la evaluación y determinación de avances dentro de la organización para la determinación de procedimientos alternativos que corrijan y permitan el logro de las metas y objetivos propuestos.
- **Dirección:** implica responsabilidad de dirección, conducción, motivación y ordenamiento del personal para el cumplimiento eficiente de sus funciones. (Ramírez Casco et al., 2017)

Las fases de la gestión administrativa constituyen una serie de pasos a seguir para completar el proceso administrativo de manera eficiente. Permite direccionar y encaminar al personal al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, además de evaluar su desempeño y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

#### *1.7.2.2 Importancia de la gestión administrativa*

La importancia de la gestión administrativa se basa en criterios orientados al cumplimiento de metas y objetivos a través de la gestión del proceso administrativo, incidiendo en los cambios e innovaciones productivas, tecnológicas y organizacionales, permitiéndole a la entidad generar ventajas competitivas que permitan una inserción correcta en el mercado e incluso, desarrollar un nuevo mercado potencial donde no exista competencia. (Mendoza-Briones, 2017, p. 952)

Se concluye entonces que la importancia de la gestión administrativa reside en la generación y cumplimiento de los objetivos a través de la toma de decisiones eficientes que permitan la integración de innovación y tecnología además del posicionamiento en el mercado.

#### *1.7.2.3 Administración estratégica*

La administración estratégica es un proceso que busca definir oportunidades para el futuro, fundamentados en las fases del proceso administrativo junto con el análisis y evaluación de los resultados obtenidos, considerando planificación previa de sus decisiones para determinar el crecimiento, consolidación o la posible desaparición de la entidad. (Torres Hernández , 2015, p. 51)

Para la autora, la administración estratégica es la previsión de acciones futuras a través de la utilización de herramientas que evalúen oportunidades y anticipen cambios que influyan directamente en la organización.

#### **1.7.3 Gestión financiera**

Se define a la gestión financiera como la disciplina encargada tomar decisiones sobre la asignación, adquisición, inversión y administración de capital, además de la determinación de valor. Busca establecer criterios de análisis sobre las decisiones tomadas sobre los recursos financieros para mejorar su utilización, los logros obtenidos con los mismos, y la cantidad en unidades monetarias requeridas. (Córdoba Padilla, 2016, p. 30)

(Ortiz Machado, 2017, p. 45) afirma que: “La gestión financiera significa planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades financieras tales como la adquisición y la utilización de los fondos de la empresa. Significa aplicar principios generales de gestión a los recursos financieros de la empresa.”

Se concluye que la gestión financiera es el arte de aplicar el proceso administrativo dentro de las decisiones económicas, basados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la optimización de los recursos financieros y económicos.

#### *1.7.3.1 Objetivos de la gestión financiera*

Los objetivos que persigue la gestión financiera se enfocan principalmente en la maximización del capital con la integración de todas las áreas que conforman la organización, permitiendo una toma de decisiones eficientes sobre la administración, inversión, financiación y la distribución de dividendos. Además puede contemplarse también, que se persigue el incremento de utilidades y beneficios como resultado de la actividad económica, y así fortalecer de manera directa la imagen corporativa de la organización. (Fajardo Ortiz & Soto González, 2018, pp. 47-48)

Se concluye que el objetivo primordial de la gestión financiera es maximizar los beneficios generados por la actividad económica a través de la toma de decisiones correctas, para permitir la sostenibilidad de la organización en el mercado en el que está inmerso.

#### *1.7.3.2 Funciones de la gestión financiera*

La gestión financiera se encargará de la toma de decisiones eficientes sobre:

- 1) Administrar y adquirir bienes:** se contempla las decisiones fundamentadas de acuerdo con la búsqueda de la maximización de beneficios para el paquete accionario empresarial. La gestión financiera tiene como fin el manejo eficiente de los activos, y su relación directa con los beneficios que esta produce y el costo que implica. Además, contempla el riesgo implicado en las posibles inversiones de capital. (Van Horne y Wachowicz, Jr., 2010, pp. 12-13)
- 2) Financiamiento de bienes:** la gestión financiera determina la fuente de financiación óptima para realizar inversiones, considerando las características, costo y condiciones que estipula el proveedor de dichos recursos. Se contempla también la relación del riesgo financiero inmerso en el riesgo operativo, además de la porción de utilidades a la que renuncian los accionistas para aportar al financiamiento empresarial. (Van Horne y Wachowicz, Jr., 2010, pp. 12-13)

En conclusión se puede mencionar que la gestión financiera se enfoca en la determinación, administración y adquisición de los bienes necesarios para el correcto funcionamiento y operatividad empresarial, contemplando la fuente de financiación más eficiente y conveniente para el desarrollo organizacional, buscando la maximización de beneficios y el crecimiento empresarial.

#### *1.7.3.3 Importancia de la gestión financiera*

La importancia de la gestión financiera reside principalmente en la estructura, desempeño y resultados financieros que presentan las organizaciones, además de influir directamente en el control de las

operaciones, la posible financiación para inversión, la veracidad de la información financiera, el cumplimiento de la normativa legal y la eficiencia y eficacia organizacional. (Córdoba Padilla, 2016, p. 30)

Para la autora, la importancia de la gestión financiera está inmersa en la toma de decisiones eficientes sobre los recursos económicos de la empresa, además de la evaluación y el control en la utilización sobre los mismos y el correcto desempeño empresarial.

#### *1.7.3.4 Estados Financieros*

Para Horngren (2007) citado en (Elizalde, 2019, p. 2019) “se refiere a los estados financieros como la presentación estructurada de la situación, así como del rendimiento de la entidad.”

(Soto González et al., 2017, p. 11) afirma que los estados financieros: “son el reflejo de la gestión administrativa y financiera de una empresa; en los cuales se presentan los resultados de la información financiera y económica, producto de todo un proceso contable de un determinado ejercicio económica”

Para la presente investigación se considerará el estudio de dos estados financieros elementales para el desarrollo económico de la empresa sujeta a análisis. En primera instancia se considerará el Balance General, siendo este un documento que refleja la situación financiera de una entidad en un periodo específico. Estructurado por activos, pasivos y patrimonio y/o capital contable; para la realización de este debe mantenerse un formato estandarizado por las Normas Internaciones de Información Financiera (NIIF) pero cada entidad puede basarse en las mismas y llevar sus propias cuentas. (Elizalde, 2019, p. 220)

Por otra parte, debe considerarse también el Estado de Resultados siendo este un documento que detalla los ingresos, costos, egresos, imposiciones e impuestos que debe cubrir una entidad económica y si la misma generó ganancias o pérdidas durante determinado periodo. (Elizalde, 2019, p. 220)

La autora puede concluir que los estados financieros son documentos de vital importancia para las empresas puesto que permiten reflejar la situación, posición e imagen económica. Además, la documentación contable y financiera plasmada en dichos estados es fundamento para análisis y una eficiente toma de decisiones.

#### *1.7.3.5 Análisis financiero*

El análisis financiero se define como el conjunto de herramientas que permiten la evaluación, análisis e interpretación de la información de índole económica que permitirá la toma de decisiones correcta,

la determinación de la posición y situación financiera y la mitigación de posibles riesgos que pongan en peligro a la organización. (Soto González et al., 2017, p. 10)

Se concluye que el análisis financiero es un instrumento de análisis sobre la información económica y financiera de la empresa para determinar la situación de la misma y tomar acciones y decisiones que permitan el crecimiento y desarrollo organizacional.

Dentro del análisis financiero encontramos el vertical y horizontal. En primer lugar el análisis vertical también conocido como análisis de estructura composicional, mide el grado de representación o porcentaje de un grupo de cuentas con frente a la totalidad de estas. El objetivo de dicho análisis es la búsqueda de equilibrio financiero para manejar y controlar los presupuestos de manera segura. (Soto González et al., 2017, p. 19). Se concluye que el análisis vertical es la evaluación interna de la organización, puesto que considera la proporción de cada cuenta del Balance General frente a la totalidad de sus cuentas.

Por otra parte, el análisis horizontal también llamado análisis de tendencias o de cambio porcentual, es aquella que evalúa los aumentos, disminuciones o variaciones de cada cuenta de un período a otro, resaltando cambios y los resultados positivos o negativos resultantes de las actividades. Dentro de este análisis se hace mayor énfasis en aquellas variaciones de mayor relevancia para su consideración en la toma de decisiones empresariales. (Puerta Guardo, Vergara Arrieta, & Huertas Cardozo, 2018, p. 92)

Además se considera también los índices, razones o ratios financieros, que son un conjunto de fórmulas que permiten evaluar la situación financiera de una organización. Requieren la información contable pertinente reflejada en los estados financieros para que el personal administrativo encargado tome decisiones eficientes fundamentadas en la interpretación de dichos indicadores. Son una representación de la imagen corporativa institucional. (Soto González et al., 2017, p. 31)

Según la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f) los índices financieros se clasifican en:

- 1) **Indicadores de Liquidez:** Estos indicadores permiten determinar la capacidad de las organizaciones para asumir sus obligaciones con terceros. Establecen y evalúan la facilidad o dificultad de la empresa para el pago de sus deudas corrientes (plazo menor a un año).
  - **Liquidez Corriente:** este indicador mide la capacidad de pago de las obligaciones corrientes, contemplando los recursos del activo circulante para la extinción de estas. Para mantener un indicador adecuado la relación debe ser 1 a 1, sin valores extremadamente altos puesto que se podría caer en excedentes de liquidez improductivos.

<b>Liquidez Corriente</b>	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
---------------------------	---	---

**Figura 1-1:** Ratio Liquidez Corriente

Elaborado por: Villamil, R. 2021

2) **Indicadores de Solvencia:** Miden el grado de compromiso de la empresa para con sus acreedores, para determinar el riesgo que puede mantener la organización respecto al nivel de endeudamiento. Además, son la base de análisis para posible financiamiento futuro por parte de nuevos acreedores. El resultado de dichos indicadores dependerá de la situación financiera, el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por la actividad económica y de la tasa de interés referencial en el mercado.

- **Endeudamiento del Activo:** el indicador determina la autonomía financiera de la empresa. Si el índice presenta un indicado elevado releja un alto endeudamiento, presentando más riesgo para continuar con sus operaciones. Pero, si presenta valores bajos, demuestra autonomía financiera frente a sus acreedores.

<b>Endeudamiento del Activo</b>	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
---------------------------------	---	---

**Figura 2-1:** Ratio Endeudamiento del Activo

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Endeudamiento Patrimonial:** este índice determina mide la relación del patrimonio y los acreedores y el compromiso inmerso entre ambas partes. Además, determina el origen del financiamiento, ya sea externo (instituciones financieras) o internas (propietarios y accionistas).

<b>Endeudamiento Patrimonial</b>	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
----------------------------------	---	---

**Figura 3-1:** Ratio Endeudamiento Patrimonial

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Endeudamiento del Activo Fijo:** este índice mide la cantidad de unidades monetarias de patrimonio por cada unidad presente en activos fijos. Si el resultado del indicador refleja un cociente igual o mayor a 1, indica que el activo fijo en su totalidad pudo financiarse con patrimonio sin necesidad de financiamiento externo.

<b>Endeudamiento del Activo Fijo</b>	=	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$
--------------------------------------	---	--

**Figura 4-1:** Ratio endeudamiento del Activo Fijo

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Apalancamiento:** este indicador determina la relación de los recursos propios organizacionales para con los recursos de acreedores externos.

<b>Apalancamiento</b>	=	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
-----------------------	---	---

**Figura 5-1:** Ratio Apalancamiento

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- 3) **Indicadores de Gestión:** Miden el nivel de eficiencia de la empresa a través de la utilización del capital y recursos. Determinan la rotación de sus cuentas en el activo, la eficiencia para recuperar su cartera y cancelar sus deudas pendientes, la proporción de sus gastos en comparación con los ingresos procedentes del giro el negocio.
- **Rotación de cartera:** La (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f) determina que este indicador: “Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.”

<b>Rotación de cartera</b>	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$
----------------------------	---	---

**Figura 6-1:** Ratio Rotación de Cartera

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Rotación de Activo Fijo:** Este indicador según la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f) “refleja la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.” Además contempla posibles eventualidades en el bajo nivel de ventas; puesto que, las mismas deben encontrarse en proporción con la inversión en planta y equipo.

<b>Rotación del activo fijo</b>	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$
---------------------------------	---	--

**Figura 7-1:** Ratio Rotación del Activo Fijo

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Rotación de Ventas:** mide la efectividad administrativa de la organización, puesto que contempla el nivel de eficiencia que puede ser alcanzado por el volumen de ventas.

<b>Rotación de Ventas</b>	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$
---------------------------	---	---

**Figura 8-1:** Ratio Rotación de Ventas

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Período Medio de Cobranza:** mide el periodo (en días) que tarda la empresa en recuperar sus cuentas y documentos pendientes de cobro, demostrando la gestión organizacional con la que se cuenta dentro de la entidad.

$$\text{Período medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} * 365}{\text{Ventas}}$$

**Figura 9-1:** Ratio Periodo medio de cobranza

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Impacto de los Gastos de Administración y Ventas:** este indicador contempla la proporción de los gastos operacionales frente a sus ingresos o ventas. Es un indicador importante puesto que determinará qué tan alto o bajo es el margen operacional y los beneficios que pueden obtenerse de la misma.

$$\text{Impacto de los gastos administrativos y de ventas} = \frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

**Figura 10-1:** Ratio Impacto de los gastos administrativos y de ventas

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Impacto de la Carga Financiera:** este indicador mide el grado de compromiso de los gastos financieros para con las ventas generadas por la empresa.

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

**Figura 11-1:** Ratio Impacto de la carga financiera

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- 4) **Índices de Rentabilidad:** Miden el rendimiento generado por las ventas y a través de la buena gestión administrativa en el control de costos y egresos.

- **Rentabilidad neta del activo (Dupont):** La (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f) estipula que: “Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.”

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

**Figura 12-1:** Ratio Rentabilidad neta del activo

Elaborado por: Villamil, R. 2021.

El indicador puede generar resultados negativos puesto que las utilidades netas pueden verse afectadas por la gestión y conciliaciones tributarias.

- **Margen Bruto:** este indicador mide la rentabilidad generada luego de contemplar los costos de ventas respecto a los ingresos.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

**Figura 13-1:** Ratio Margen Bruto  
Elaborado por: Villamil, R. 2021.

- **Margen Operacional:** este indicador mide la influencia de los gastos operacionales para con los ingresos generados por la actividad económica.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

**Figura 14-1:** Ratio Margen Operacional  
Elaborado por: Villamil, R. 2021.

- **Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto):** este indicador refleja la utilidad neta generada por las ventas.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

**Figura 15-1:** Ratio Margen Neto  
Elaborado por: Villamil, R. 2021.

- **Rentabilidad Operacional del Patrimonio:** este indicador identifica la utilidad generada para los socios de la empresa, donde debe analizarse el impacto de los gastos financieros en los beneficios a los accionistas.

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

**Figura 16-1:** Ratio Rentabilidad operacional del patrimonio  
Elaborado por: Villamil, R. 2021.

- **Rentabilidad Financiera:** La (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f) contempla que: “mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación con la inversión de los propietarios de la empresa.”

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} * \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$$

**Figura 17-1:** Ratio Rentabilidad Financiera  
Elaborado por: Villamil, R. 2021.

Se puede concluir que los índices financieros son indicadores de evaluación y determinación de la situación económica y financiera, de la liquidez, la gestión, la rentabilidad y el endeudamiento de una entidad durante el ejercicio económico y así establecer la toma de decisiones más eficiente enfocados en la maximización de los beneficios.

#### ***1.7.4 Modelo de gestión***

Para (Román, 2018) un modelo de gestión: “Es la forma como se organizan y combinan los recursos con el propósito de cumplir las políticas, objetivos y regulaciones. Un modelo de gestión depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema.”

Por otra parte (Navarro, 2017) un modelo de gestión: “hace alusión al esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso.”

Se concluye que un modelo de gestión es la representación o esquema de la organización. Está fundamentada en los objetivos, metas y políticas organizacionales.

##### ***1.7.4.1 Modelo de gestión administrativo***

De acuerdo con (López, 2001, pág. 1) citado en (Rosero Flores, 2019, p. 12): Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Se concluye que el modelo de gestión administrativa establece la estructura organizacional, además de determinar los objetivos de la organización para el cumplimiento de las metas planteadas.

##### ***1.7.4.2 Modelo de gestión financiera***

El modelo financiero constituye un instrumento de simulación que diagnostica la situación económica y así considerar tomar decisiones para optimizar recursos, basado en los objetivos propuestos por la dirección de la empresa. (Martínez Gonzalo , 2016, p. 136)

Para la autora, un modelo de gestión financiera es una herramienta de evaluación económica que establece la situación de la organización para considerar las acciones oportunas sobre los recursos monetarios y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **1.7.5 Procesos operativos**

#### **1.7.5.1 Políticas**

Es la normativa establecida para la toma de decisiones dentro de una organización, contemplando lineamientos para todos los miembros de la organización y direccionados al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Integran procesos, procedimientos y reglas que impulsan a los implicados de la entidad al logro de las metas planteadas. (Torres Hernández , 2015, p. 51)

La autora contempla que las políticas dentro de una organización son los lineamientos y reglas a seguir por los subordinados para el desarrollo eficiente de las actividades y el cumplimiento de objetivos planteados.

#### **1.7.5.2 Manual de políticas y procedimientos**

El manual de políticas y procedimientos es un documento que respalda la estructura de una organización y los elementos internos de esta. Debe contemplar las políticas, procedimientos que administran y rigen a la entidad. Está dividida dependiendo las funciones, actividades y responsabilidades de las áreas o departamentos organizacionales. (Alvarez Torres, 1996, pp. 23-24)

(Gómez, 2001) citado en (Vivanco Vergara, 2017, p. 249) el manual de procedimientos es “un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa”.

Se puede concluir mencionando que el manual de procedimientos y políticas es un documento de respaldo, que estipula la organización interna de las áreas o departamentos que se contemplan dentro de esta.

Los contenidos de este pueden depender de la organización, pero de manera general, (Torres Hernández , 2015, p. 51) contempla:

Portada

Índice

- I.** Hoja de Autorización del área.
- II.** Política de Calidad.
- III.** Objetivo(s) del Manual.
- IV.** Bitácora de revisiones y modificaciones a políticas y procedimientos.
- V.** Políticas.
- VI.** Procedimientos.
- VII.** Formatos.
- VIII.** Anexos.

Contar con un manual de políticas y procedimientos permite establecer y cumplir con el marco jurídico y administrativo que maneja la organización, además de permitir que las actividades se desarrollen de manera eficiente y con uniformidad, con la delimitación correcta de funciones y responsabilidades de los subordinados, evitando confusión, duplicidad e incertidumbre laboral. (Vivanco Vergara, 2017, p. 250)

(Zambrano Banchón, 2011, p. 23) contempla que las ventajas de poseer un manual de políticas y procedimientos es la facilidad para la utilización en cualquier departamento organizacional, además de permitir la reducción de tiempo y esfuerzo en las tareas, manteniendo una estandarización y delegación eficiente de las mismas, sin dejar a un lado las posibles mejoras que puedan realizarse sobre las mismas.

Se concluye que las ventajas de contar con un manual de políticas y procedimientos en la organización permiten una distribución ordenada de las actividades y funciones dentro de la entidad, manteniendo eficiencia dentro de las mismas, y optimizando tiempo, recursos y esfuerzos organizacionales.

#### *1.7.5.3 Organigrama*

El organigrama constituye la representación gráfica de la jerarquía organizacional, siguiendo un esquema piramidal en donde, el persona con mayor autoridad se encuentra en la parte superior que mediante líneas, unifica la estructura y así establece la comunicación interna de la entidad. Suele estar acompañado del manual de funciones o procedimientos institucionales. (Loguzzo, Loguzzo, & Fedi, 2016, p. 85)

Se concluye que un organigrama es una herramienta de jerarquización organizacional, donde se establece la estructura empresarial dependiendo la responsabilidad y funciones del personal dentro de una entidad.

#### *1.7.5.4 Diagramas de flujo*

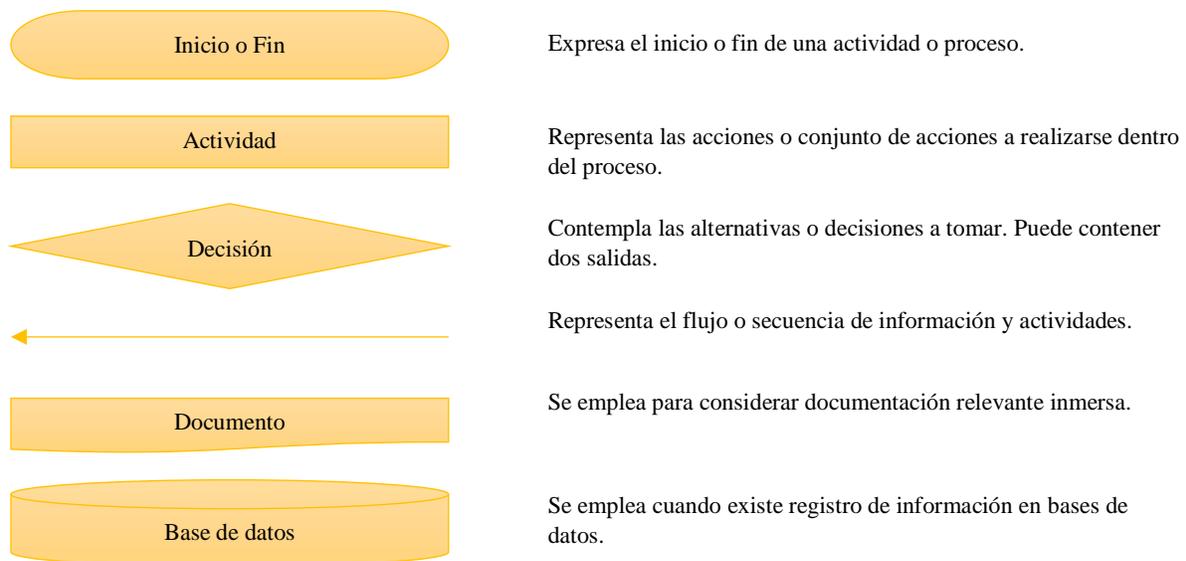
Los diagramas de flujo son representaciones gráficas de un proceso determinado dentro de una organización, en donde se incluye a los implicados y responsables de la ejecución de este, para determinar de manera precisa el proceso administrativo a seguir. Es de vital importancia en una organización puesto que permite comprender de manera detallada las fases de cada proceso o actividad y así verificar si la gestión de dichos procesos es eficiente o si requiere un plan de mejora. (Manene , 2011)

Para el desarrollo y creación de un diagrama de flujo se debe considerar trabajo en conjunto y el seguimiento de los siguientes pasos:

- 1) **Nominación de los miembros del equipo de trabajo para la elaboración del diagrama de flujo:** El personal será seleccionado entre aquellos involucrados en las tareas del proceso, sus proveedores y clientes internos, y aquellos que son externos al proceso y por lo tanto independientes del mismo. El propósito de incluir a los involucrados es satisfacer la siguiente premisa: lograr la participación en conjunto de todos los miembros del grupo de trabajo y resolver los conflictos que pueda tener el moderador.
- 2) **Establecimiento de juntas y reuniones para la creación del diagrama de flujo:** Permite a los participantes e implicados contar con el tiempo necesario para evaluar cada proceso.
- 3) **Planteamiento de preguntas:** Se contempla el entendimiento del inicio del proceso, los pasos consecutivos, la fuente que provee servicios o materia prima, los responsables en las tomas de decisiones, los posibles escenarios de dichas decisiones, elementos adicionales en el proceso, pruebas y evaluaciones en cada fase del proceso y acciones en caso de incumplimiento, todas redactadas a manera de pregunta y respondidas en conjunto por los delegados de la elaboración.
- 4) **Mapa mental para la toma de decisiones:** Todos los elementos, información y datos que respondan las preguntas previas, se colocan en posts-it o notas para organizarlas en un diagrama o mapa mental que permita un mejor entendimiento del proceso.
- 5) **Simbología estándar:** Se debe contemplar la estandarización de elementos gráficos a utilizarse en el diagrama de flujo para cada proceso.
- 6) **Incorporación del diagrama de flujo.**

Se concluye mencionando que el diagrama de flujo constituye la representación a través de símbolos y gráficos de los procesos internos de la empresa. Para su elaboración es necesario delegar a un grupo de subordinados que evalúen cada actividad que constituirá el diagrama, y mediante preguntas previas, establecer de manera detallada el mismo. (Manene , 2011)

Los símbolos más habituales son y utilizados dentro del establecimiento de diagramas de flujo son:



**Figura 18-1:** Simbología diagramas de flujo

**Fuente:** (Lucas Alonso , 2014, p. 44

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021.

### 1.8 Marco conceptual

**Gestión administrativa:** conjunto de acciones que se toman para la dirección de una organización, a través de la delegación de tareas y recursos que permitan coordinar cada área de la empresa. (González Rodríguez et al., 2020)

**Gestión financiera:** Disciplina encargada tomar decisiones sobre la asignación, adquisición, inversión y administración de capital, además de la determinación de valor. (Córdoba Padilla, 2016, p. 30)

**Proceso:** “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.” (Real Academia Española, 2020)

**Modelo de gestión:** “hace alusión al esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso.” (Navarro, 2017)

**Operatividad:** “Capacidad para realizar una función” (Real Academia Española, 2020)

### 1.9 Interrogantes de estudio

Un modelo de gestión financiera y administrativa para la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

### **1.9.1 Variables**

#### *1.9.1.1 Variable independiente*

Modelo de gestión financiera y administrativa

#### *1.9.1.2 Variable dependiente*

Operatividad

## CAPÍTULO II

### 2 MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Enfoque de investigación

**Enfoque cualitativo:** Blasco y Pérez (2007:25) citado en (Ruiz Medina et al. , p. 8), afirma que la investigación cualitativa evalúa la realidad tal y como es, contemplando la utilización de elementos como entrevistas, imágenes observación y situaciones que describen problemáticas de los implicados.

**Enfoque cuantitativo:** Gómez (2006:121) citado en (Ruiz Medina et al., p. 6) señala la perspectiva cuantitativa, se encarga de asignar valores numéricos a objetos y determinadas situaciones.

**Enfoque mixto:** (Ruiz Medina et al., 2013, p. 11) establece que: “el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento.”

El trabajo de investigación contó con un enfoque de carácter mixto puesto que se utilizó diferentes métodos como el uso de entrevistas y encuestas al personal administrativo en caso de ser necesario, y junto con el análisis financiero se determinó los resultados necesarios para el diseño eficiente del modelo de gestión administrativo y financiero en cuestión.

#### 2.2 Nivel de Investigación

##### Descriptivo

Para (Hernández Sampieri et al, 2010, p. 92) la investigación descriptiva pretende recolectar información independiente o conjunta de las variables de investigación para someterlo a análisis, sin contemplar la relación entre ambas.

El análisis fue de carácter descriptivo por el uso de información que definió la problemática existente, sin alterar las variables de estudio, es decir, la investigación se limitó a describir la situación administrativa y financiera de la empresa ICAMP, tal como se presenta en la realidad.

#### 2.3 Diseño de investigación

##### No experimental

(Hernández Sampieri et al., p. 149) afirma que la investigación no experimental consiste en: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.”

Se utilizó investigación no experimental dentro de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP para la determinación de los fenómenos y la situación que atraviesa la misma.

## 2.4 Tipo de estudio

Para el siguiente trabajo de titulación se considerará la utilización de los siguientes estudios:

**Investigación Documental:** el estudio documental se basa en fuentes bibliográficas para contemplar conocimientos previos publicados con anticipación que sirvan de base para el entendimiento metodológico. (Piloña Ortiz , 2016, pp. 15-16)

**Investigación de campo:** se requiere la visita al lugar en donde se lleva a cabo la investigación para determinar el porqué de los fenómenos y así recabar toda la información pertinente. (Piloña Ortiz , 2016, pp. 15-16)

Se implementó la utilización documentada y de campo puesto que a través de la recopilación bibliográfica se respaldó al marco teórico y se estableció estrategias fundamentadas. De campo puesto que se asistió de manera presencial a la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP para recabar la información necesaria que permitió el progreso de la investigación.

## 2.5 Población y muestra

### 2.5.1 Población

La población a la que está dirigida la investigación es el personal de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP. Se considera la siguiente nómina:

**Tabla 1-2:** Población

Nomina	Cargo	Número
Dr. José Luis Miranda Salazar	Gerente General	1
Ing. Carlos Villamil	Gerente Administrativo Financiero	1
Dra. Diana Carolina Montero Bonilla	Gerente Auditoría Médica	1
Dra. Cynthia Dayana Bonilla Robalino	Auditora Médica	1
Dra. Nathalia Lizbeth Estrella Viscarra	Auditora Médica	1
Dra. Jennifer Stefania Velasquez Vera	Auditora Médica	1
Lcda. Karen Maite Nolivos Sanchez	Auditor Documental	1
Ing. Silvia Alexandra Salazar Huaraca	Auditor Documental	1
Ing. Miriam Jacqueline Pazmay Quintana	Auditor Documental	1
Tec. Jessica Patricia Chiliquinga Rivas	Auditor Documental	1
Jessica Patricia Chiliquinga Rivas	Auditor Documental	1
Ing. Darío Vallejo	Contador (prestador externo)	1
<b>TOTAL</b>		<b>12</b>

**Fuente:** Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021

### 2.5.2 *Muestra*

Al ser una entidad pequeña, no se considera necesaria la determinación de una muestra. Se trabajará con todos los empleados de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP como universo de investigación.

## 2.6 **Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### 2.6.1 *Métodos*

Según (Rodríguez, 2007, pp. 14-15) se establece los siguientes conceptos:

**Método Inductivo:** “se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.”

**Método Deductivo:** “se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.”

**Método Sintético:** “integra los componentes dispersos de un objeto de estudio para analizarlos en su totalidad.”

Los tres métodos considerados se aplicaron para realizar el estudio y análisis de los principios y hechos que permitirán establecer soluciones y estrategias de mejora sobre la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP y así mejorar la situación de esta.

### 2.6.2 *Técnicas e instrumentos*

**Entrevista:** Según (Galindo, 1998:277) citado en (Ruiz Medina et al., 2013, p. 17) afirma que entrevistar es un método de comunicación primaria que combina el enfoque práctico, analítico e interpretativos del proceso comunicativo.

Se realizó entrevistas al personal directivo responsable del funcionamiento empresarial y así se conoció a fondo los antecedentes, la forma de efectuar las actividades, los elementos organizacionales con los que cuenta la entidad y su situación actual.

**Encuesta:** (Grasso, 2006:13) citado en (Ruiz Medina et al., 2013, p. 18) afirma que la encuesta es un método que explora y recopila información de un grupo de personas para conocer su opinión respecto a temas relevantes para la sociedad.

Las encuestas fueron dirigidas para el personal de la empresa para conocer el nivel de conocimiento sobre la organización que poseen y así determinar las herramientas de uso pertinente.

**Observación:** constituye la acción de mirar detenidamente la situación o posibles conductas que surjan dentro del lugar o grupo de personas al que se evalúa. (Pardinas, 2005:89) citado en (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 16).

Se implementó la observación en algunas visitas que se realizó a la empresa de consultoría y auditoría por procesos ICAMP que permitieron conocer más a fondo la situación por la que atraviesa, el modo de operar y otros factores que permitieron determinar con éxito un modelo de gestión administrativa y financiera que se adapten a sus necesidades.

## 2.7 Análisis de la encuesta aplicada al personal de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

**Objetivo:** Conocer los criterios por parte de los miembros de la entidad para determinar la eficiencia en la aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero que incremente la operatividad de la empresa y mejore la gestión interna.

### 1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores corporativos?

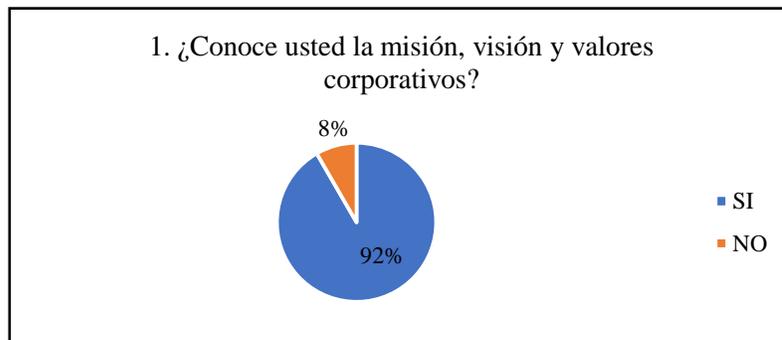
**Tabla 2-2:** Pregunta 1

1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores corporativos?		
Alternativa	Tabulación	Porcentaje
SI	11	92%
NO	1	8%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021

**Análisis:** 1 empleado que representa el 8% respondió que no conoce la misión, visión y valores corporativos planteados por la empresa, mientras que el 92% de los empleados de nómina (11) mantienen un claro conocimiento de las variables mencionadas.



**Gráfico 1-2:** Resultados pregunta 1

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021

**Interpretación:** el personal que consta en nómina, casi en su totalidad (92%) mantiene un pleno conocimiento de la misión, visión y valores corporativos planteados, lo que permite direccionar a los subordinados al cumplimiento de los objetivos y requerimientos determinados.

**2. ¿Existe un organigrama funcional que determine los niveles jerárquicos y funciones operativas básicas de la empresa?**

**Tabla 3-2:** Pregunta 2

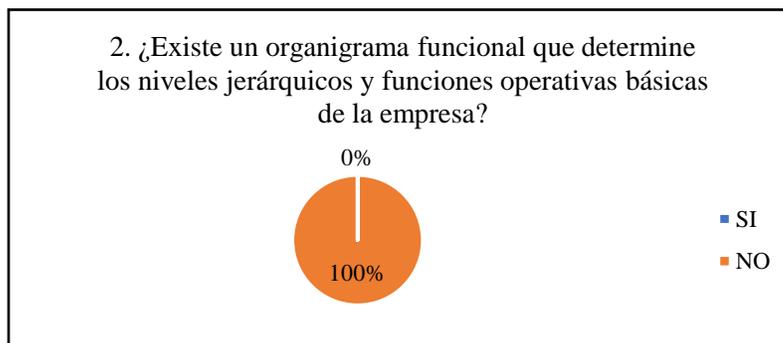
**2. ¿Existe un organigrama funcional que determine los niveles jerárquicos y funciones operativas básicas de la empresa?**

Alternativa	Tabulación	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Análisis:** la totalidad de los empleados registrados en nómina respondieron que no existe un organigrama funcional que determine los niveles jerárquicos y funciones operativas básicas de la empresa, representado en el 100%.



**Gráfico 2-2:** Resultados pregunta 2

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Interpretación:** existe una falencia en la estructuración y jerarquización de las funciones operativas básicas de la empresa, por la falta de un organigrama. Esto genera desorden organizacional e impide el desarrollo funcional de las operaciones empresariales.

**3. La empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, ¿dispone de un manual de procedimientos?**

**Tabla 4-2:** Pregunta 3

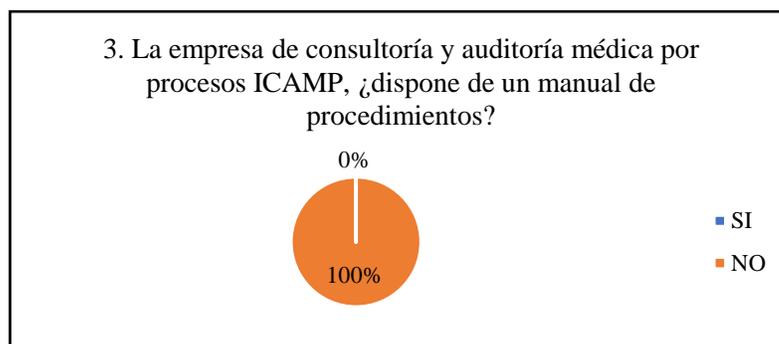
**3. La empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, ¿dispone de un manual de procedimientos?**

Alternativa	Tabulación	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Análisis:** la totalidad de los empleados registrados en nómina respondieron que ICAMP no dispone de un manual de procedimientos representado en el 100%.



**Gráfico 3-2:** Resultados pregunta 3

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Interpretación:** existe una falencia en el establecimiento de un manual de procedimientos llevados dentro de la empresa, lo que impide la estandarización de los procesos de manera sistemática y puede generarse desorden organizacional en la realización de las actividades.

**4. La empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, ¿dispone de un manual de funciones?**

**Tabla 5-2:** Pregunta 4

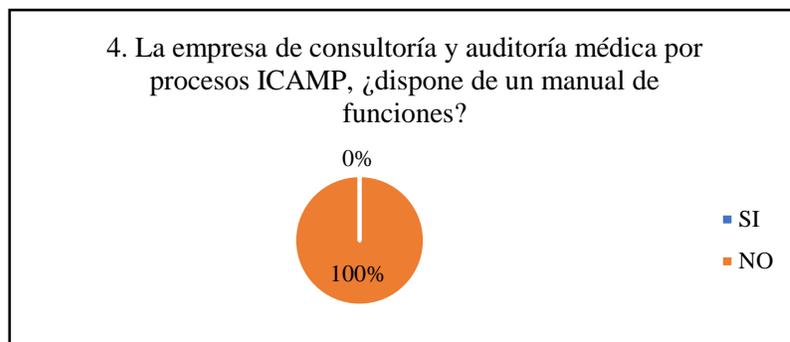
**4. La empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, ¿dispone de un manual de funciones?**

Alternativa	Tabulación	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Análisis:** la totalidad de los empleados registrados en nómina respondieron que ICAMP no dispone de un manual de funciones representado en el 100%.



**Gráfico 4-2:** Resultados pregunta 4  
Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Interpretación:** existe una falencia en el establecimiento de un manual de funciones llevados dentro de la empresa, lo que establecer los perfiles profesionales que permitan que el desarrollo eficiente de las actividades en las diferentes áreas de trabajo.

**5. ¿Las funciones y responsabilidades de su cargo le han sido entregadas por escrito?**

**Tabla 6-2:** Pregunta 5

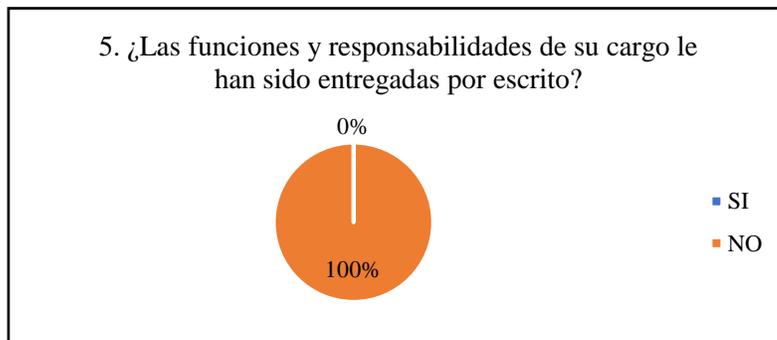
**5. ¿Las funciones y responsabilidades de su cargo le han sido entregadas por escrito?**

Alternativa	Tabulación	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Análisis:** la totalidad de los empleados registrados en nómina respondieron que las funciones y responsabilidades en cada cargo contemplado en la organización no fue entregada por escrito, representado en el 100%.



**Gráfico 5-2:** Resultados pregunta 5  
Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Interpretación:** existe una falencia en la entrega de documentación por escrito que respalde el establecimiento de funciones y responsabilidades de cada cargo, ocasionado por la falta de un manual de funciones que establezca perfiles estandarizados para cubrir las necesidades y el desarrollo eficiente de actividades.

**6. ¿Considera usted que los sistemas de control interno en el manejo financiero son confiables?**

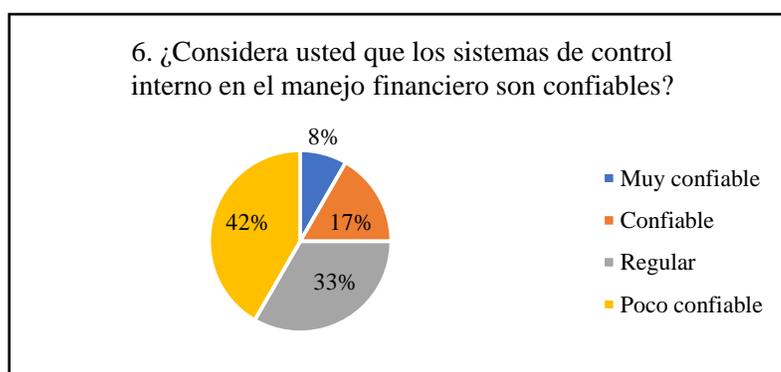
**Tabla 7-2:** Pregunta 6  
**6. ¿Considera usted que los sistemas de control interno en el manejo financiero son confiables?**

Alternativa	Tabulación	Porcentaje
Muy confiable	1	8%
Confiable	2	17%
Regular	4	33%
Poco confiable	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021

**Análisis:** 1 empleado respondió que los sistemas de control interno en el manejo financiero son confiables, representando el 8% del total. Por otra parte 2 empleados consideraron que dichos sistemas de control interno son confiables, siendo éste el 17%. El 33% de los empleados (4), considera que los sistemas son regularmente confiables y el 42% representado por 5 empleados, considera que los sistemas de control interno son poco confiables.



**Gráfico 6-2:** Respuesta pregunta 6

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021

**Interpretación:** se puede constatar que prácticamente la mitad del personal considera que los sistemas de control interno en el manejo financiero son poco confiables, lo que puede ocasionar una reducción en la eficiencia en cuanto a las actividades que realiza la organización.

**7. ¿Conoce usted si los estados financieros son utilizados como insumo para la toma de decisiones dentro de la empresa?**

**Tabla 8-2:** Pregunta 7

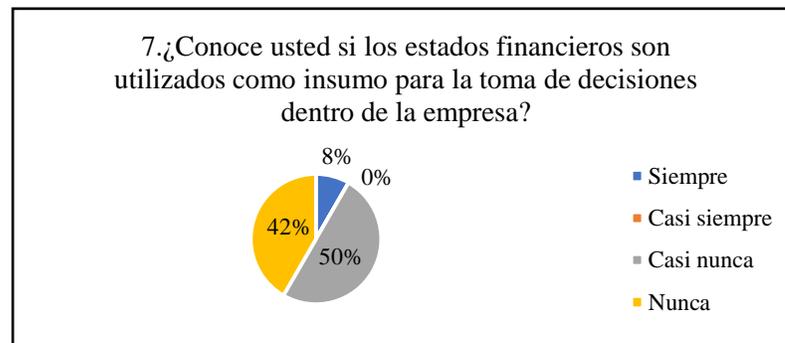
**7. ¿Conoce usted si los estados financieros son utilizados como insumo para la toma de decisiones dentro de la empresa?**

Alternativa	Tabulación	Porcentaje
<b>Siempre</b>	1	8%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	6	50%
<b>Nunca</b>	5	42%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021

**Análisis:** 1 empleado respondió los estados financieros siempre son utilizados como insumo para la toma de decisiones dentro de la empresa, representando el 8% del total. Por otra parte 6 empleados consideraron casi nunca se utiliza dichos estados financieros, siendo éste el 50%. El 42% restante (5 empleados) considera que nunca se utiliza los estados financieros para la toma de decisiones.



**Gráfico 7-2:** Respuestas pregunta 7

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021

**Interpretación:** con los resultados obtenidos se puede observar que los estados financieros de la empresa nunca son considerados como fundamento para la toma de decisiones que puede utilizar la gerencia, lo cual debe ser considerado por administración y el departamento financiero para mitigar posibles riesgos futuros.

**8. ¿Cuenta la empresa con políticas de crédito y cobranzas?**

**Tabla 9-2:** Pregunta 8

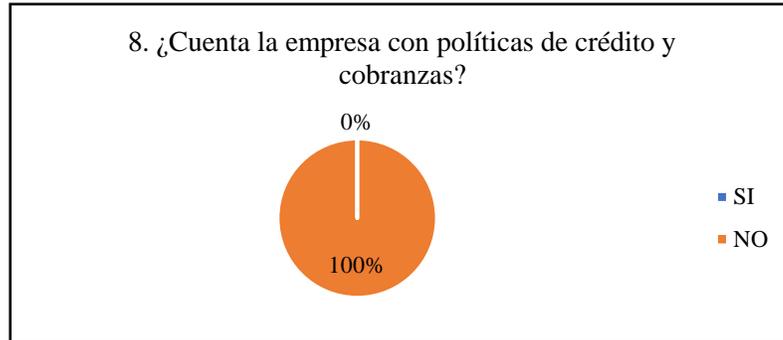
**8. ¿Cuenta la empresa con políticas de crédito y cobranzas?**

Alternativa	Tabulación	Porcentaje
<b>SI</b>	0	0%
<b>NO</b>	12	100%
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021

**Análisis:** la totalidad de los empleados registrados en nómina respondieron que ICAMP no cuenta con políticas de crédito y cobranzas representado en el 100%.



**Gráfico 8-2:** Respuestas pregunta 8

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Interpretación:** existe una falencia en el establecimiento políticas de crédito y cobranza dentro de la empresa, lo que dificulta la gestión con los clientes e impide un desarrollo eficiente de las actividades, y sobre todo de la administración de los recursos monetarios de la organización.

**9. ¿Se encuentran correctamente definidos los procesos de compra y venta en la empresa?**

**Tabla 10-2:** Pregunta 9

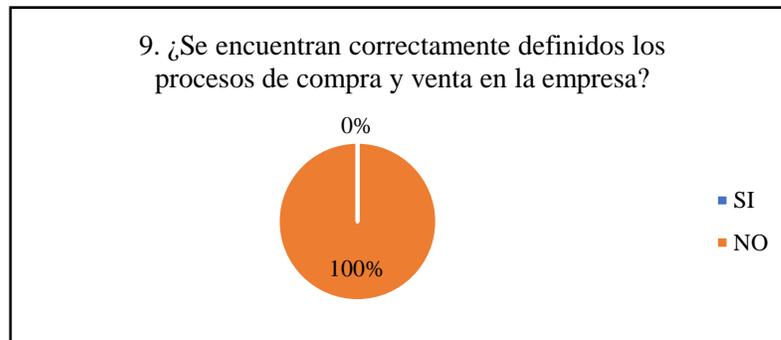
**9. ¿Se encuentran correctamente definidos los procesos de compra y venta en la empresa?**

Alternativa	Tabulación	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	12	100%

**Fuente:** Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Análisis:** la totalidad de los empleados registrados en nómina respondieron que ICAMP no ha definido los procesos de compra y venta en la empresa, representado en el 100%.



**Gráfico 9-2:** Respuestas pregunta 9

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Interpretación:** existe una falencia en el establecimiento procesos de compra y venta dentro de la empresa, lo que dificulta de manera directa al funcionamiento comercial empresarial e impide cumplir las metas planteadas por la organización.

**10. Dentro del área financiera/contable, ¿se utilizan índices o indicadores financieros estandarizados por la ley?**

**Tabla 11-2:** Pregunta 10

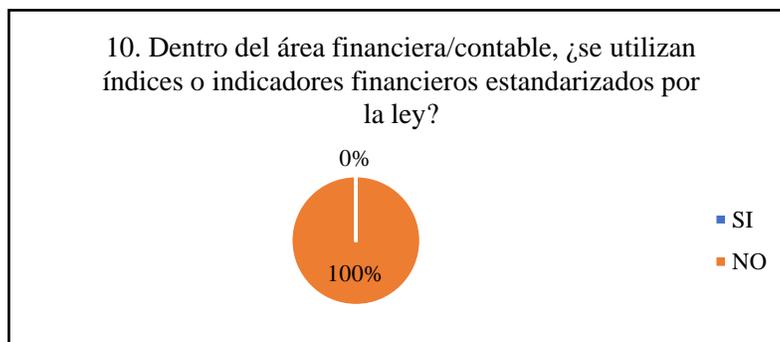
**10. Dentro del área financiera/contable, ¿se utilizan índices o indicadores financieros estandarizados por la ley?**

Alternativa	Tabulación	Porcentaje
SI	0	0%
NO	12	100%
TOTAL	<b>12</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021

**Análisis:** la totalidad de los empleados registrados en nómina respondieron que ICAMP no utiliza índices o indicadores financieros estandarizados por la ley, representado en el 100%.



**Gráfico 10-2:** Resultados pregunta 10

**Elaborado por:** Villamil, R. 2021

**Interpretación:** existe una falencia en la utilización de índices o indicadores financieros estandarizados por la ley en el departamento contable dentro de la empresa, lo que dificulta de manera directa a la operatividad y toma de decisiones por el desconocimiento de la situación financiera empresarial.

**11. ¿La gerencia utiliza indicadores de gestión como medida de eficiencia en los procesos de mejora continua?**

**Tabla 12-2:** Pregunta 11

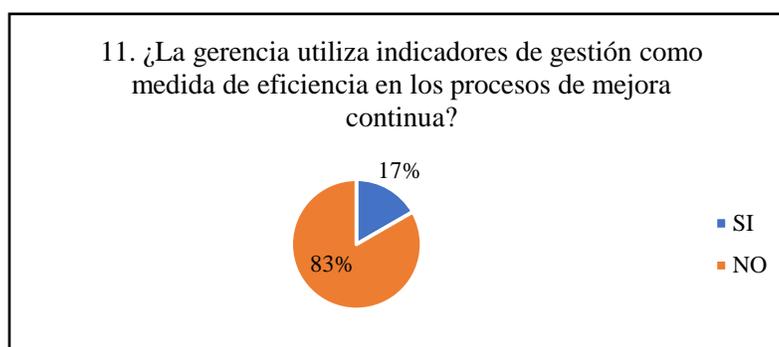
**11. ¿La gerencia utiliza indicadores de gestión como medida de eficiencia en los procesos de mejora continua?**

Alternativa	Tabulación	Porcentaje
SI	2	17%
NO	10	83%
TOTAL	12	100%

Fuente: Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Análisis:** 2 empleados respondieron que la gerencia si utiliza indicadores de gestión como medida de eficiencia en los procesos de mejora continua, representado el 17% del total de empleados. Por otra parte 10 empleados consideraron no se utiliza dichos indicadores, siendo éste el 83%.



**Gráfico 11-2:** Resultados pregunta 11

Elaborado por: Villamil, R. 2021

**Interpretación:** existe una falencia en la utilización de indicadores de gestión para permitir una mejora continua dentro de la empresa, lo que dificulta el crecimiento, desarrollo, sustentabilidad y sostenibilidad empresarial por la ausencia de índices que determinen la situación empresarial.

## 2.8 Guía de Entrevista

**Proyecto de investigación:** Modelo de gestión financiera y administrativa para la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

**Objetivo:** Conocer el criterio de la dirección financiera – administrativa sobre la gestión, procesos y las proyecciones futuras que plantea ICAMP.

### **Entrevista dirigida al Director Administrativo - Financiero de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP**

**Entrevistado:** Ing. Carlos Xavier Villamil Carvajal.

**Cargo:** Director Administrativo – Financiero.

**Fecha:** 12 de enero del 2021

**1. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico a mediano y largo plazo?**

A la fecha no cuenta con ningún plan estratégico, no se ha tenido las suficientes métricas necesarias como para poder visualizar a corto plazo el levantamiento de un plan estratégico.

**2. ¿ICAMP posee un manual de funciones y procedimientos para estandarizar y regular las actividades dentro de la organización?**

A la fecha no hay un registro documental que establezca un proceso donde nosotros encaminemos o mapeemos cada uno de los servicios que prestamos a los clientes debido a que habido varios cambios entre los cuales, este último semestre del 2020 desgraciadamente por el tema de pandemia se ha cambiado mucho la metodología que se utilizó en el 2019 y debido a esto no se ha visualizado un esquema claro de cómo va a trabajar la empresa con el tema de funciones específicas. Si bien es cierto se tienen buenos resultados a la fecha pero esto ha sido un proceso evolutivo, siempre un proceso continuo y es muy complicado establecer este rato un manual de funciones específico o un procedimiento estandarizado.

**3. ¿Cuál es el proceso de selección del personal y bajo qué criterios se elige a los mismos?**

ICAMP es una empresa consultora de auditoría médica y como su nombre y siglas lo determina es por procesos; es decir, la experticia de la empresa como tal, es el levantamiento de procesos internos, donde nuestros clientes establecen los servicios de atención médica en este caso, a una red pública de salud o al Seguro, basados en la experiencia por el layout, recordemos que mi contratación dentro de la empresa tampoco es de la misma antigüedad de la misma, pero basados en el conocimiento se trató de levantar perfiles que se ajusten por lo menos a los dos macro procesos que se los tiene identificados plenamente; el uno que es planillaje o lo analista documental y lo otro que es pertinencia médica. A un inicio se estableció cierto grado de producción individual por persona, con perfiles de colaboradores que realmente se necesitaba desarrollarlos, en este último semestre; al cierre del 2020, se levantaron cierto tipo de perfiles más no establecidos por puestos sino por competencias, las mismas que han sido un poco más asertivas y han logrado por lo menos mitigar el tema de rotación de personal y el tema también de métricas, ahora si con muchos mejores resultados para nuestro cliente tanto interno como para nuestros clientes externos.

**4. ¿Considera que es importante el levantamiento de un manual de funciones para regular el perfil de cada puesto?**

Básicamente es el principio de toda organización o de toda empresa el realizarlo, pero como le comentaba es complicado el establecerlos de forma directa, tomando en cuenta que se ha venido cambiando, y cuando hablo de cambios, hablo de cambios de forma y de fondo en cuanto a la figura de la empresa como tal. Recordemos que en la pregunta anterior le enunciaba que de la empresa creada en el 2019 a la fecha, los criterios de selección son totalmente diferentes, inclusive bandas salariales totalmente cambiadas y producciones que si se establecieran en función de una relación o una línea base, estamos al 500% de producción, hablo en el sentido de horas hombre. ¿Si es necesario hacerlo?, sí, por supuesto, eventualmente creería yo que es el mejor momento a la fecha, ya que se establecieron, no solamente el tema de funciones como tal, sino se generó y desarrolló el tema de liderazgo. En este momento existen dos macro servicios que están liderados con personas con perfiles de alta gerencia, con perfiles blandos y duros, que tienen una experticia y layout súper desarrollado, que nos ha permitido hablar este rato de presupuestos y metas de producción específicamente, pero como organización no la tengo establecida o no se ha desarrollado, e inclusive este es tema del porqué la incorporación y el tratamiento de temas de tesis o de vinculaciones interinstitucionales con instituciones de estudios superiores como la ESPOCH, en este caso con su persona para poder colaborar en el desarrollo de estos manuales y perfiles, que a largo y corto plazo nos van a permitir mejorar, mejorar que es lo importante.

##### **5. ¿Se han determinado políticas para regular procesos de compras, pagos y cobros?**

Al ser una empresa o una sociedad constituida se generó a través de líneas de socios, le estoy retroalimentando a la fecha del 2019, que son tres socios y uno de los socios fue delegado, no como nombramiento sino como delegación como gerente general, el resto de la estructura organizacional está bajo el principio de servicios profesionales; en donde esta estructura no requería o necesitaba en su momento, el tema de manejos de caja ya que se manejaba a través de una sola persona los egresos e ingresos y estos son muy lineales; es decir, servicio prestado – un cliente – una factura, cuatro colaboradores – cuatro facturas, entonces a la fecha no se necesitaba, pero en el tema de crecimiento, siendo yo vinculado recientemente en y llevando siete meses en la empresa, uno de los objetivos de la vinculación es el crecimiento, y este crecimiento sostenible y sustentable en el tiempo tiene que venir acompañado de estas políticas, ya que el tema comercial desarrollará temas propios del ejercicio administrativo que requieren macro y micro controles. Requerido el tema de políticas para regular el proceso de compras, pagos y cobros, por supuesto que son requeridos.

##### **6. ¿La empresa mantiene inversiones a largo plazo?**

Negativo, ningún tipo de inversión. El plan de presupuesto que se tiene proyectado y ya a levantarse; insisto, ya son siete meses, el tema ha sido igualarse con los clientes, mejorar el afianzamiento del personal; ser más asertivos en la selección del personal; toma tiempo. Toda transformación organizacional, toma tiempo, y si bien es cierto todo es necesario, pero hay que saber priorizar; saber qué tema es urgente y que es lo prioritario en el ejercicio de la organización, como en cualquiera con estas características y de otras características también.

**7. ¿Se han aplicado métodos o herramientas financieras para sustentar la toma de decisiones?  
¿Con que frecuencia?**

A la fecha de mi incorporación en el mes de junio, y vuelvo a citar como tercer punto que es importante mencionarlo, ya que antes de esa fecha solamente eran tres socios; el uno con experticia médica, bueno; dos de los socios son médicos puros con posgrados en administración hospitalaria, y el otro de los socios es un técnico en sistemas, al ser simple el proceso de desarrollo del servicio y el cobro no requería en su momento, el tema de controles y peor aún con temas financieros; tanto así que al mes de junio se contaba con prestación de servicios externos, era un outsourcing el que manejaba el tema contable; tributario más que todo, porque contablemente hablamos de facturas, hablamos de retenciones y que esas facturas pocas; por decir las casi nada, porque como le explicaba durante estos siete meses ha tocado de lleno el igualarnos con los clientes. La pandemia nos dio la oportunidad de entender en su momento, el giro de negocio individual de los clientes pero así mismo acumuló trabajo. Al haberse acumulado trabajo, el igualarse es complejo y complicado, así que herramientas financieras como tal, fueron limitadas a un simple balance o a un simple mapeo o una simple descripción del balance; un ejercicio limpio y lineal, no era requerido ni necesario; pero ahora al establecer nosotros otro tipo de metas u otro tipo de proyecciones; el manejar flujos de caja o un tema contable mucho más consolidado con profesionales mucho más asertivos en cuanto al manejo de nuestro tema contable si nos ha permitido establecer cierta conducta o cierta proyección a corto plazo. Qué herramientas o cuántas veces; no han sido más que dos veces utilizadas, ya que estamos ya a fin de año con un cierre contablemente a la fecha de hoy 12 de enero, el tema tributario nosotros lo tenemos que cerrar hasta el 15, y todavía no contamos con algunas facturas. Se regularizó el tema del personal, contractualmente ya se levantaron contratos con prestación de servicios profesionales, entonces no está cerrado aún el ejercicio. Si bien es cierto; en noviembre se hizo una proyección de cierre contable, pero solamente una proyección, nada real a la fecha, considerando que tocó hacer un saneamiento o cruce de cuentas con todos los pendientes para poder cerrar este año terminado, mucho más limpio.

**8. El departamento financiero, ¿ha aplicado ratios financieros para determinar la situación de la empresa y tomar así decisiones eficientes?**

Negativo. Es muy irregular el tema de cobros; es decir, el ejercicio realizado en el mes – pongo un ejemplo – en el mes de enero, nosotros presentamos documentación en febrero, que se transforma en un porcentaje que no es la totalidad de lo pactado en contrato, y eso se transforma en un segundo pago e inclusive en un tercer pago en el caso de tener que sustentar glosas; es decir, que un simple ejercicio se transforma en tres o cuatro cobros diferentes, en tiempos diferentes, no predecibles, porque en este caso, el dueño del convenio; el Seguro con nuestro cliente, es quien establece conductas de fecha, conductas de pago, etcétera. Entonces, a la fecha no hubo cierres en el 2019 al 2020; en este año recién se igualó en el mes de agosto todos los clientes; es decir, este post servicio de un mes al otros se lo regularizó, pero el tema de cobros de, inclusive de producción, del primer trimestre del 2020, no están todavía cerrados algunos procesos, del 2019 existen cobros o contestaciones de glosas o de objeciones de los seguros de nuestros clientes, todavía no están cerrados; no por falta de atención sino que es el seguro del cliente el que determina la liberación de documentos para ser sustentados. No hay ratios Romi.

**9. ¿Existe algún documento guía que norme la Gestión Administrativa y Financiera? De no ser el caso, ¿considera importante contar con uno?**

A la fecha se ha establecido normas y ciertas políticas que no han llegado a más allá de simples correos electrónicos o reuniones verbales o en actas, pero no en un manual, no en un instructivo complejo. Como le comentaba y en la pregunta anterior me decía si había levantado, y no; existe ese vacío, importante; sí, este rato ya se ha pasado la parte fuerte que era el tema de rotación de personal, el establecimiento de estos dos equipos de trabajo, el tema de presupuestos y metas, se ha hecho un saneamiento financiero en el tema de cobro, ya tenemos claro el tema de cartera que tenemos que cobrar, ya es predecible nuestro flujo de caja; por ende el tema de estas guías, de estas políticas macro, ya es hora de comenzar a documentarlas en un solo documento integrado; no solo en la parte del tema administrativo sino también en el tema financiero que ya está mucho más simplificado, el tema tributario ha cambiado bastante, entonces entendería que este año va a ser un poco más lineal; más recto, más plano en el tema de cambios; entendería que es el momento preciso y ajustado como para realizar este tipo de documentaciones o guías para el uso de la empresa.

**10. ¿Se realizan informes periódicos de la situación financiera junto con su respectivo análisis?**

El tema de informalidad a la fecha se presta a reuniones sobre escritorio o mesas técnicas; nosotros por el giro de negocio llamamos mesas técnicas a reuniones que comprometen el ejercicio de la empresa, obviamente dirigida hacia el cliente externo. Hacia el cliente interno simplemente el tema de reuniones con contadores para el tema de flujos, el tema de conciliaciones bancarias, el tema de pagos, el resto del tema de cobros lo manejo de forma directa ahora que ya tengo un mapeo específico de la cartera a cobrar, resultante del cual ejercicio o no, dependiendo del tipo de cliente o clientes que tenemos, pero a la fecha no tenemos, no hemos mantenido informes financieros como tal; no. Manejar el tema financiero; insisto, por el tema de layout, lo puedo manejar y he establecido ciertas resoluciones, más que el establecimiento de políticas como tal, han sido resoluciones para que el manejo sea un poco más simplificado, sea más sencillo el manejo de la información y lo más importante, que los socios; que como le explicaba son médicos, puedan entender administrativamente, financieramente, cómo funciona la empresa. Lastimosamente, al haber estado desde el inicio del ejercicio hasta el mes de junio del 2020 ligados netamente al ejercicio contable puro; es decir ingresos versus egresos, lo tenían como algo simplificado, no con la complejidad del caso.

**11. ¿Considera importante el análisis financiero para determinar objetivos y planes a futuro?**

Por supuesto que sí; imperante ahora que las circunstancias están más planas, más predecibles a la fecha, con documentación ya más firme porque antes eran solo supuestos y este rato hablamos de contratos firmados, hablamos de documentación y un control de ingresos y egresos, hablamos de estabilidad de personal, hablamos de una directriz de crecimiento que se la ha planteado para este semestre. Importante; sí, ya el tema de desarrollo creería yo que no es complejo por el tipo de caracterización de la empresa, y al ser una empresa limpia, pura; es decir, que no tenía este tipo de políticas ya preestablecidas, es mucho más sencillo encaminarse que cambiar, es más sencillo crear que modificar, entonces en ese plano sí es necesario, imperante; e insisto, un tema de la incorporación o aceptación de su tema de tesis, de su parte es esto.

**12. ¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento a futuro que plantea ICAMP?**

Dentro de las proyecciones establecidas en el cierre del 2020; porque en el 2019 no había más que la atención al cliente, se estableció que comercialmente la facturación debía subir en un 1000%, cosa que es factible, cosa que nos permitiría hablar o pensar; no solamente en la palabra crecimiento, sino en la palabra sostenimiento, ser sostenibles en el tiempo. Eso está establecido; y están como metas o matrices trimestrales de cumplimiento de las mismas, para ejercer eso simplemente no es que necesitamos masificar; no es que necesito cien o veinte clientes, puede que un solo cliente me permita ese tipo de carteras, ya que la característica de nuestros clientes es así, puede haber varios clientes de

cien mil mensuales o puede haber un solo cliente de un millón. Lo otro es el crecimiento sostenido pero a nivel nacional; ya no solamente pensar en Pichincha, donde radica este rato nuestra matriz. Tenemos clientes muy potenciales en la misma ciudad de Riobamba, tenemos clientes potenciales en la ciudad de Cuenca y estamos haciendo o estableciendo ciertos canales de comunicación que nos permitirían; sí y solamente sí de esa manera crecer, obviamente a la mano de todos los diez puntos anteriores que hemos conversado.

## CAPÍTULO III

### 3 MARCO PROPOSITIVO

#### Propuesta

#### 3.1 Tema

Modelo de gestión financiera y administrativa para la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

#### 3.2 Objetivo General

Proponer un modelo de gestión financiero y administrativo para la empresa de auditoría médica por procesos ICAMP en el cantón Quito, que mejore la operatividad empresarial.

#### 3.3 Descripción de la empresa

La empresa de consultoría y auditoría médica por procesos iCAMP es una empresa experta en auditoría médica y gestión por procesos de todos los convenios públicos y privados vigentes en el Ecuador. Posee conocimiento sobre todos los estándares y normativa médica, para definir de mejor manera los precios de los productos y procedimientos en función del convenio, brindando información certera y de calidad mediante reportes gerenciales eficientes. Su sede reside en Quito, Provincia de Pichincha. Inició sus actividades en 2019; con RUC No. 0691774775001 y se encuentra legalmente constituida.

##### 3.3.1 Misión

Desde la perspectiva de la mejora continua, la innovación y la calidad, brindamos servicios de consultoría y capacitación de alta calidad a los clientes que desean optimizar sus procesos mediante la mejora de la competitividad en el ámbito de servicios de salud y la modernización administrativa; para esto, siempre lograremos la satisfacción del cliente. (Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, 2020)

##### 3.3.2 Visión

Convertirse en un referente en el sector de consultoría médica y procesos, con liderazgo en servicios, caracterizado por promover e implementar sistemas de gestión avanzados. (Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, 2020)

##### 3.3.3 Valores corporativos

ICAMP mantiene una visión de futuro, con vocación de mejora continua, con un enfoque directo al servicio del cliente y con la mentalidad de liderazgo, manteniendo los siguientes valores organizativos:

- **Orientación a resultados:** “A través de la visión, la rentabilidad y los objetivos de la organización, somos personalmente responsables de los resultados.” (Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, 2020)
- **Garantía de calidad:** “La capacidad de capturar y satisfacer las expectativas del cliente a través de la accesibilidad y la atención personalizada.” (Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, 2020)
- **Innovación y creatividad:** “Basada en la generación y desarrollo de ideas y soluciones para promover la realización de elementos competitivos diferenciados.” (Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, 2020)

### **3.4 Modelo Administrativo**

#### **3.4.1 Organigrama estructural y manual de funciones ICAMP**

El organigrama estructural junto con el manual de funciones conforma un documento de gestión a través del cual se describe la estructura organizativa y se especifica los perfiles de cada uno de los puestos contemplados dentro de la empresa, para poder determinar las funciones, responsabilidades y el lugar dentro de la organización.

Son herramientas de control administrativo y operativo, que permite ubicar cada puesto de manera adecuada dentro del organigrama, de tal forma que se identifiquen los conductos regulares, y se controle funciones no asignadas. La documentación dará claridad a cada empleado de sus responsabilidades, evitando la confusión y la distribución eficiente de actividades dentro de la organización. Además, estas herramientas permitirán una correcta toma de decisiones, como reasignación de funciones, modificación en los procedimientos, creación de nuevos puestos, entre otras; permitiéndole a la administración mayor maniobrabilidad. Para el área de recursos y talento humano es de carácter fundamental, para podrá ejercer un óptimo reclutamiento de personal calificado que se adapte al perfil requerido para la empresa.

Toda herramienta de gestión, como las mencionadas, está sujeta a cambios y modificación constante, por los posibles cambios que puedan darse dentro de la entidad.

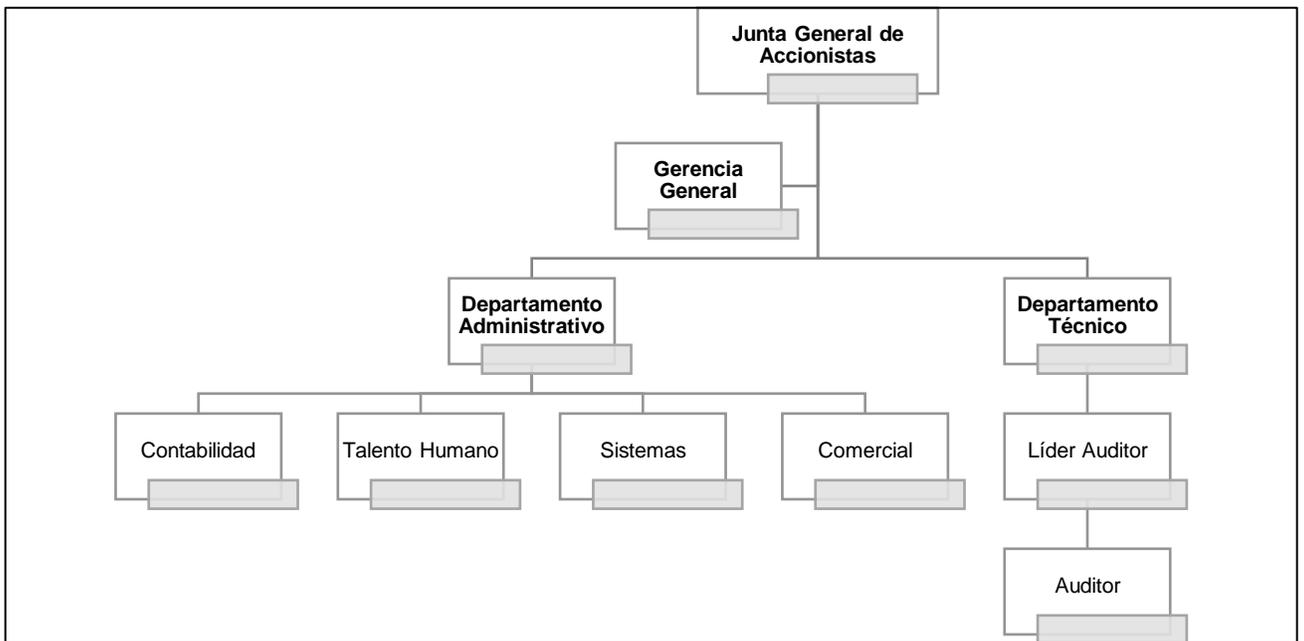
#### **Objetivo General**

Definir la jerarquía organizacional y las funciones a ejecutarse dentro de la empresa de Consultoría y Auditoría Médica por procesos ICAMP, para determinar las relaciones existentes en los eslabones de la cadena laboral junto con las responsabilidades y obligaciones de cada puesto existente en la organización.

### Objetivos Específicos

- Definir la estructura orgánica formal y real de la organización, para el establecimiento de los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento dentro de la empresa.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto de trabajo y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, e ineficiencia laboral.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas que integran la organización.

#### 3.4.1.1 Organigrama Estructural



**Gráfico 12-3:** Organigrama Estructural ICAMP

Elaborado por: Villamil, R. 2021

#### 3.4.1.2 Manual de Funciones

##### **GERENTE GENERAL**

**Tabla 13-3:** Funciones del Gerente General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>1. Identificación del puesto</b>	
1.1. Título del Cargo: Gerente General	
1.2. Empresa: Icamp	1.3. Área: Alta dirección Nivel 7

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>1.4. Jefe Inmediato:</b> Junta General de Accionistas	<b>1.5. Supervisados directos:</b> Director Administrativo, Director Médico, Contador General, Responsable de Costos y Presupuestos, Coordinador talento humano,
<b>1.6. En ausencia es sustituido por:</b> Director Administrativo	
<b>2. Misión</b>	
Planear, dirigir, organizar, coordinar y controlar todas las actividades administrativas, técnicas, médicas, financieras y operativas de la empresa, además de resolver asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades otorgadas por la Junta General de Socios.	
<b>3. Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar los acuerdos y resoluciones emitidas por la Junta General de Accionistas y del Directorio.</li> <li>• Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial, además de dirigir y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las funciones encomendadas.</li> <li>• Someter ante el Directorio para su aprobación, los estados financieros, los presupuestos anuales, así como los programas de trabajo y demás actividades.</li> <li>• Delegar total o parcialmente las facultades que se le conceden en el estatuto de la compañía.</li> <li>• Ejecutar la Planificación Estratégica aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.</li> <li>• Preparar y ejecutar el presupuesto, además de proponer modificaciones si se requiere al mismo.</li> <li>• Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la empresa, fundamentado en los criterios autorizados por el estatuto y directorio.</li> <li>• Asegurar que el desarrollo de programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos se lleven a cabo conforme la estrategia, políticas, procedimientos y normas establecidas.</li> <li>• Inspeccionar directamente o por medio de las personas responsables el sistema de contabilidad adecuado y el buen desarrollo financiero de conformidad con el presupuesto anual de la empresa.</li> <li>• Revisar, evaluar y mantener juntas periódicas para evaluar planes o programas que se llevan a cabo en cada área/departamento de la empresa.</li> <li>• Aprobar la adquisición y contratación de bienes y servicios necesarios para la ejecución de actividades y operaciones.</li> <li>• Revisar, corregir, aprobar, rechazar y autorizar informes finales, cartas, instructivos, manuales y otros documentos.</li> <li>• Fomentar el interés, entusiasmo y compromiso de los subordinados a su cargo para el logro de objetivos y metas.</li> <li>• Participar activamente, colaborar y cumplir con todas las políticas, procedimientos y regulaciones relativas al aseguramiento de la calidad que se desarrolle e implemente.</li> </ul>	
<b>5. Mejoras Continuas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda continua de comunicación fluida y eficiente con el personal de la empresa.</li> <li>• Evaluación del desarrollo de las actividades determinadas.</li> </ul>	
<b>6. Principales Reportes</b>	
Reportes	Periodicidad
Reporte de seguimiento al presupuesto	Mensual
Balance General	Mensual
Análisis Financieros	Semestral
Control de Calidad en el Servicio	Mensual
<b>7. Indicadores Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de desempeño financiero.</li> <li>• Índices de utilización de recursos.</li> </ul>	
<b>8. Responsable por</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar y coordinar las actividades empresariales para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.</li> </ul>	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
<b>9. Contactos internos/externos:</b>			
<b>Internos:</b> Director Administrativo, Director Técnico, responsables de áreas.			
<b>Externos:</b> Bancos, proveedores, consultores, clientes, Servicio de Rentas Internas, IESS, MRL, Municipio.			
<b>10. Delegación:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Control del personal a jefes inmediatos.</li> <li>Seguimiento al presupuesto.</li> <li>Manejo y control del área técnica/operativa.</li> </ul>			
<b>11. Perfil del puesto</b>			
<b>11.1. Educación Formal</b>			
<b>Requerido:</b> Mínimo Título 3er nivel			
<b>Carrera a fin:</b> Administración de Empresas, Finanzas, Comercial, Medicina; carreras afines.			
<b>Preferido:</b> MBA o EMBA			
<b>11.2. Experiencia</b>	<b>Posiciones Similares</b>	<b>Instituciones Similares</b>	
4 años	X	X	
<b>11.3. Habilidades y Destrezas</b>	<b>Grado</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Básico</b>
Desarrollo de pensamiento estratégico, financiero, contable y tributario.	X		
Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora	X		
Capacidad de análisis	X		
Toma de decisiones	X		
Trabajo bajo presión	X		

Elaborado por: Villamil, R. 2021

## DIRECTOR ADMINISTRATIVO-FINANCIERO

Tabla 14-3: Funciones Director Administrativo – Financiero

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>1. Identificación del puesto</b>	
<b>1.1 Título del Cargo:</b> Director Administrativo - Financiero	
<b>1.2 Empresa:</b> iCAMP	<b>1.3 Área:</b> Dirección
<b>1.4 Jefe Inmediato:</b> Gerente General	<b>1.5 Supervisados directos:</b> Responsable de planteamiento de costos y presupuestos, compras, producción, logística, personal operativo, mediación de conflictos.
<b>1.6 En ausencia es sustituido por:</b> Gerente General	
<b>2. Misión</b>	
Apoyar a la Gerencia General en proceso administrativo, control, evaluación y toma de decisiones en la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa.	
<b>3. Funciones Principales</b>	

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder ante el Gerente y Directorio por la administración eficaz y eficiente de los recursos organizacionales.</li> <li>• Controlar y evaluar las actividades de compra, suministro, presupuestación, costeo, pago de obligaciones y registro contable que se realiza para el desenvolvimiento organizacional.</li> <li>• Participar en las reuniones y juntas a las que sea convocado para tratar temas relacionados con las distintas áreas de la empresa, así como convocar a reuniones para coordinar actividades dentro de las mismas.</li> <li>• Apoyar en la elaboración del presupuesto, así como en su ejecución y seguimiento.</li> <li>• Asesorar a la Gerencia en la formulación de políticas, normas y procedimientos para la administración de los recursos físicos, económicos y financieros.</li> <li>• Coordinar la ejecución de actividades con las diferentes áreas/departamentos de la empresa de basados en planificaciones previas.</li> <li>• Coordinar y gestionar la adquisición de equipos y su correcta utilización.</li> <li>• Mantener una adecuada comunicación y relaciones con las jefaturas, y con clientes.</li> <li>• Prever problemas y proporcionar soluciones eficientes y oportunas.</li> <li>• Participar en el proceso de selección y evaluación de desempeño del personal.</li> <li>• Velar por la adecuada atención al consumidor, quejas y sugerencias.</li> <li>• Cumplir estrictamente con el Reglamento Interno, así como las Normas de Calidad.</li> <li>• Asegurar el establecimiento, implementación y continuidad de los procesos necesarios para el mantener el sistema de gestión de calidad.</li> <li>• Informar a la Alta Dirección sobre el desempeño, eficacia y adecuación del sistema de gestión de la calidad y sus mejoras continuas.</li> </ul>			
<b>4. Mejoras Continuas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de actividades diarias, presentación de informes con objetivos y resultados.</li> <li>• Elaboración y presentación de proyectos y planes de mejora continua.</li> </ul>			
<b>5. Principales Reportes</b>			
<b>Reportes</b>		<b>Periodicidad</b>	
Reporte de Resultados		Mensual	
Reporte de Gastos		Mensual	
Cronograma de Actividades		Trimestral	
<b>6. Indicadores Principales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de gestión (financiera, comercial y operativa)</li> </ul>			
<b>7. Responsable por</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La buena marcha y funcionamiento de la empresa.</li> </ul>			
<b>8. Contactos internos/externos:</b>			
<b>Internos:</b> Director Administrativo, responsables de áreas.			
<b>Externos:</b> Bancos, proveedores, consultores, Servicio de Rentas Internas, IESS, MRL, Municipio.			
<b>9. Delegación:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control del personal a jefes inmediatos.</li> <li>• Seguimiento al presupuesto.</li> <li>• Manejo y control del área operativa.</li> </ul>			
<b>10. Perfil del puesto</b>			
<b>10.1 Educación Formal</b>			
<b>Requerido:</b> Ingeniero en Administración de Empresas, Finanzas o Comercial.			
<b>Preferido:</b> MBA			
<b>10.2 Experiencia</b>		<b>Posiciones Similares</b>	<b>Instituciones Similares</b>
3 años		X	
<b>10.3 Habilidades y Destrezas</b>		<b>Grado</b>	
		<b>Alto</b>	<b>Intermedio</b>
Desarrollo de pensamiento estratégico		X	
Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora		X	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Capacidad de análisis	X		
Toma de decisiones	X		
Trabajo bajo presión	X		

Elaborado por: Villamil, R. 2021

## CONTADOR GENERAL

Tabla 15-3: Funciones Contador General

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>1. Identificación del puesto</b>	
<b>1.1 Título del Cargo:</b> Contador General	
<b>1.2 Empresa:</b> ICAMP	<b>1.3 Área:</b> Finanzas
<b>1.4 Jefe Inmediato:</b> Director Administrativo, Gerente General	<b>1.5 Supervisados directos:</b> Auxiliares contables
<b>1.6 En ausencia es sustituido por:</b> Director Administrativo	
<b>2. Misión</b>	
Planificar, direccionar, supervisar y controlar las operaciones contables de la empresa, velando por mantener actualizados los estados financieros, cumplir con las obligaciones tributarias y disposiciones legales emitidas por los organismos de control.	
<b>3. Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar y coordinar las operaciones contables y tributarias con el fin de obtener la consolidación de los estados financieros y el cumplimiento de las obligaciones con el estado.</li> <li>• Generar o desarrollar con Gerencia indicadores críticos para la empresa.</li> <li>• Elaborar y presentar los estados e informes financieros mensuales en fechas requeridas con información oportuna y verídica.</li> <li>• Diseñar e implementar reportes gerenciales que faciliten la interpretación correcta de la información contable financiera.</li> <li>• Elaboración y presentación de Balances Generales de manera mensual, trimestral y anual.</li> <li>• Mantener actualizado el Plan General de Cuentas.</li> <li>• Controlar el correcto registro de los auxiliares de contabilidad junto con los respectivos porcentajes de retenciones.</li> <li>• Revisión periódica de las conciliaciones bancarias y arqueos de caja chica.</li> <li>• Elaborar declaraciones tributarias y dar cumplimiento oportuno de impuestos y contribuciones al SRI, Municipalidad; y otros entes de regulación y control.</li> <li>• Resolver posibles problemas con el SRI, y otros entes de control.</li> <li>• Asignar y supervisar las tareas y actividades del auxiliar contable.</li> <li>• Apoyar al Gerente General en la elaboración del presupuesto anual.</li> <li>• Elaborar y contabilizar los roles de pago y provisiones para el personal.</li> <li>• Registrar el ingreso y salida del personal en los diferentes entes de control.</li> <li>• Cumplir otras tareas asignadas por sus superiores.</li> </ul>	
<b>4. Mejoras Continuas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación de balances y estados financieros hasta los primeros días de manera puntual y oportuna cada mes.</li> </ul>	
<b>5. Principales Reportes</b>	
<b>Reportes</b>	<b>Periodicidad</b>
Conciliación bancaria	Semanal
Balance General	Mensual y anual
Estado de Pérdidas y Ganancias	Mensual y anual
Flujo de Efectivo	Mensual y anual
<b>6. Indicadores Principales</b>	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de reportes entregados en tiempo y forma.</li> <li>• Índice de cumplimiento con los Organismos de Control.</li> <li>• Flujo de Caja.</li> <li>• Índice de contingencias tributarias.</li> <li>• Estados financieros completos.</li> </ul>			
7. Responsable por			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar a la gerencia información financiera confiable, útil y oportuna para la toma de decisiones y el control gerencial.</li> <li>• Comportamiento ético y confiable que garantice la calidad y veracidad de la información proporcionada.</li> </ul>			
8. Contactos internos/externos:			
<b>Internos:</b> Gerente, Director Administrativo, Responsables de áreas, Coordinador Talento Humano, Personal Operativo.			
<b>Externos:</b> Bancos, proveedores, consultores, Servicio de Rentas Internas, IESS, MRL, Municipio; entre otros entes reguladores.			
9. Delegación:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de facturas.</li> <li>• Elaboración de conciliaciones bancarias y tarjeta de crédito.</li> <li>• Pagos a proveedores.</li> </ul>			
10. Perfil del puesto			
10.1 Educación Formal			
<b>Requerido:</b> Contador Público Autorizado, Ingeniero/Licenciado en Finanzas, Auxiliar Contable.			
<b>Preferido:</b> Especialización Superior.			
10.2 Experiencia	Posiciones Similares	Instituciones Similares	
2 años	X		
10.3 Habilidades y Destrezas	Grado		
	Alto	Intermedio	Básico
Conocimiento de NIIF'S, NIC'S, PCGA'S	X		
Manejo de paquetes utilitarios, políticas de dividendos.	X		
Capacidad de análisis	X		
Toma de decisiones	X		
Trabajo bajo presión	X		

Elaborado por: Villamil, R. 2021

## COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

Tabla 16-3: Funciones Coordinador de Talento Humano

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
1. Identificación del puesto	
<b>1.1. Título del Cargo:</b> Coordinador de Talento Humano	
<b>1.2. Empresa:</b> iCAMP	<b>1.3. Área:</b> Talento Humano
<b>1.4. Jefe Inmediato:</b> Director Administrativo	<b>1.5. Supervisados directos:</b> Personal de la empresa
<b>1.6. En ausencia es sustituido por:</b> Director Administrativo	
2. Misión	

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Planificar, organizar, supervisar y ejecutar la administración de los subsistemas de recursos humanos, buscando procesos eficientes y eficaces con el propósito de promover el mejoramiento continuo de la organización.

### 3. Funciones Principales

- Establecer políticas y procedimientos que le permitan a iCAMP el óptimo desarrollo y gestión de todo el recurso humano.
- Cumplir de manera oportuna con las obligaciones establecidas por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Mantener una base de datos actualizada de todo el personal que labora dentro de la organización.
- Mantener un control de derechos y deberes de los empleados (permisos, vacaciones, movilización, salud integral, seguridad e higiene en el trabajo, etc.).
- Desarrollar y mantener instalaciones óptimas para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales.
- Establecer lineamientos de control para minimizar los riesgos de accidentes laborales que puedan atentar contra la salud e integridad de los empleados en sus puestos de trabajo.
- Asesorar a la empresa en el cumplimiento de políticas y regulaciones laborales y legales vigentes.
- Definir lineamientos de diagnóstico e implementación de planes de capacitación continua.
- Coordinar y ejecutar la eficiente aplicación de procesos de selección a fin de proveer personal calificado para el desenvolvimiento dentro de la organización.
- Generar herramientas y programas de desarrollo del personal a través de la implementación de planes de carrera y sucesión.
- Asegurar la adecuada satisfacción de los subordinados, a través de la implementación de mediciones dentro del clima laboral.
- Supervisar la correcta aplicación de los beneficios al personal.
- Establecer y coordinar la implementación de un sistema de gestión de desempeño.
- Reportar el cumplimiento de los planes y programas gestionados a Dirección Administrativa para su posterior reporte a Gerencia General.

### 4. Mejoras Continuas

- Definir herramientas de Talento Humano aplicables a todas las unidades de negocio.

### 5. Principales Reportes

Reportes	Periodicidad
Rotación de personal	Semestral
Análisis de sueldos	Anual
Reporte de capacitación ejecutada	Trimestral
Reporte de planes ejecutados	Trimestral
Reporte de cumplimiento presupuestario	Anual
Reporte socio – económico	Mensual

### 6. Indicadores Principales

- Índice de rotación de personal.
- Cumplimiento de cronogramas de trabajo.
- Cumplimiento del presupuesto del área.
- Índice de rendimiento del personal capacitado.
- Plan de aseguramiento de la inversión
- Índice de desempeño.

### 7. Responsable de

- Gestionar el Talento Humano.

### 8. Contactos internos/externos:

**Internos:** Todo el personal.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
<b>Externos:</b> Proveedores de capacitación y desarrollo – Proveedores de reclutamiento			
<b>9. Delegación:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción de personal integrado.</li> <li>• Verificación de cumplimiento.</li> </ul>			
<b>10. Perfil del puesto</b>			
<b>10.1. Educación Formal</b>			
<b>Requerido:</b> Título 3er nivel en Psicología Industrial, Administración de Empresas, Administración de Recursos Humanos, otros afines. <b>Preferido:</b> Especialización Superior			
<b>10.2. Experiencia</b>		<b>Posiciones Similares</b>	<b>Instituciones Similares</b>
Conocimientos en Subsistemas de Recursos Humanos, Compensaciones y Beneficios 3 años		X	
<b>10.3. Habilidades y destrezas</b>		<b>Grado</b>	
		<b>Alto</b>	<b>Intermedio</b>
		<b>Básico</b>	
Desarrollo y autodesarrollo del talento.		X	
Conducción de personas.		X	
Capacidad de liderazgo.		X	
Planificación y organización.		X	
Orientación al cliente interno y externo.		X	
Trabajo bajo presión.		X	

Elaborado por: Villamil, R. 2021

## COORDINADOR DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

Tabla 17-3: Funciones Coordinador de Tecnología de la Información

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>1. Identificación del puesto</b>	
<b>10.4. Título del Cargo:</b> Coordinador de Tecnología de la Información.	
<b>10.5. Empresa:</b> iCAMP	<b>10.6. Área:</b> Administrativa
<b>10.7. Jefe Inmediato:</b> Director Administrativo	<b>10.8. Supervisados directos:</b> Auxiliares
<b>10.9. En ausencia es sustituido por:</b> Director Administrativo	
<b>2. Misión</b>	
Garantizar el correcto funcionamiento y conectividad de todos los sistemas integrados de la organización.	
<b>3. Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender de manera oportuna al cliente interno (usuarios del sistema).</li> <li>• Mantener al día los requerimientos, accesos e información necesaria.</li> <li>• Analizar posibles nuevos requerimientos de programación (interno/externo).</li> <li>• Análisis de Bases de datos.</li> <li>• Elaboración y actualización de manuales de soporte.</li> <li>• Mantenimiento constante al sistema empleado.</li> <li>• Generación de reportes y de información para la toma de decisiones.</li> <li>• Soporte a la plataforma para corrección de errores</li> </ul>	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
<b>4. Mejoras Continuas</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenerse actualizado en lenguajes de programación y bases de datos.</li> <li>Administración de base de datos.</li> </ul>			
<b>5. Principales Reportes</b>			
<b>Reportes</b>	<b>Periodicidad</b>		
Desempeño de plataformas y bases de datos	Mensual		
Reporte de planes ejecutados	Anual		
<b>6. Indicadores Principales</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo y logro de proyectos asignados en tiempo y forma.</li> <li>Entrega de información y reportes oportunos.</li> </ul>			
<b>7. Responsable de</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar los sistemas informáticos integrados.</li> <li>Respaldar de manera obligada y continua toda la información de la empresa.</li> </ul>			
<b>8. Contactos internos/externos:</b>			
<b>Internos:</b> Todo el personal.			
<b>Externos:</b> Proveedores de sistemas informáticos.			
<b>9. Delegación:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento y control de sistemas informáticos.</li> </ul>			
<b>10. Perfil del puesto</b>			
<b>10.1 Educación Formal</b>			
<b>Requerido:</b> Dominio de inglés técnico; Conocimiento en programación; Conocimiento en administración base de datos. Ingeniería en Sistemas o Informática. <b>Preferido:</b> Especialización Superior			
<b>10.2 Experiencia</b>	<b>Posiciones Similares</b>	<b>Instituciones Similares</b>	
3 Años	X		
<b>10.3 Habilidades y destrezas</b>	<b>Grado</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Básico</b>
Disposición y proactividad.	X		
Enfoque al logro de objetivos.	X		
Análisis y solución de problemas.	X		
Calidad y orientación al detalle para manejo de bases de datos.	X		
Multitasking con planeación y organización	X		
Trabajo bajo presión	X		

Elaborado por: Villamil, R. 2021

### ASESOR COMERCIAL

Tabla 18-3: Funciones Asesor Comercial

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO
<b>1. Identificación del puesto</b>

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>1.1 Título del Cargo:</b> Asesor Comercial	
<b>1.2 Empresa:</b> iCAMP	<b>1.3 Área:</b> Administrativa
<b>1.4 Jefe Inmediato:</b> Director Administrativo	<b>1.5 Supervisados directos:</b> Auxiliares
<b>1.6 En ausencia es sustituido por:</b> Director Administrativo	
<b>2. Misión</b>	
Realizar la gestión comercial en búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que permitan el crecimiento y expansión de la organización en el mercado.	
<b>3. Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer requisitos puntuales de los clientes, como referencia para los sistemas de gestión de la entidad, enfocados a la obtención los más altos niveles de conformidad del servicio brindado.</li> <li>• Realizar estudios de mercado para definir la definición el segmento meta e identificar las oportunidades sectoriales.</li> <li>• Realizar proyecciones de ventas anuales.</li> <li>• Elaborar portafolios de servicios.</li> <li>• Recibir, atender y responder a solicitudes, quejas y/o reclamos por parte de los clientes.</li> <li>• Definir planes de venta.</li> <li>• Mantener visitas constantes a clientes para verificar el nivel de satisfacción.</li> <li>• Dirigir y/o asistir a eventos y/o reuniones en búsqueda de nuevos clientes potenciales.</li> <li>• Elaborar propuestas en base al portafolio de servicios de la empresa.</li> <li>• Realizar el seguimiento de la toma de decisiones del cliente.</li> <li>• Implementar planes de mejoramiento continuo.</li> </ul>	
<b>4. Mejoras Continuas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de toda actividad necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos.</li> <li>• Utilización eficiente de los recursos asignados para el desarrollo de las labores y la prestación de un servicio de calidad.</li> </ul>	
<b>5. Principales Reportes</b>	
Reportes	Periodicidad
Fichas de clientes	Semanal
Informes de gestión	Mensual
<b>6. Indicadores Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro de metas propuestas mensuales.</li> <li>• Entrega de información y reportes a tiempo.</li> </ul>	
<b>7. Responsable de</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de la imagen corporativa organizacional.</li> <li>• Mejorar continua del desempeño para con el cliente.</li> </ul>	
<b>8. Contactos internos/externos:</b>	
<b>Internos:</b> Todo el personal.	
<b>Externos:</b> Clientes.	
<b>9. Delegación:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de cumplimiento.</li> </ul>	
<b>10. Perfil del puesto</b>	
<b>a. Educación Formal</b>	
<b>Requerido:</b> Título Profesional en áreas relacionadas a comercio, economía, administración, finanzas; y carreras afines.	
<b>Preferido:</b> Especialización Superior	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
<b>b. Experiencia</b>	<b>Posiciones Similares</b>	<b>Instituciones Similares</b>	
2 años	X		
<b>c. Habilidades y destrezas</b>	<b>Grado</b>		
	<b>Alto</b>	<b>Intermedio</b>	<b>Básico</b>
Disposición y proactividad.	X		
Enfoque al cumplimiento de metas.	X		
Solución de problemas.	X		
Trabajo bajo presión	X		

Elaborado por: Villamil, R. 2021

## LÍDER AUDITOR

Tabla 19-3: Funciones Líder Auditor

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	
<b>1. Identificación del puesto</b>	
<b>1.1 Título del Cargo:</b> Líder Auditor	
<b>1.2 Empresa:</b> iCAMP	<b>1.3 Área:</b> Técnica
<b>1.4 Jefe Inmediato:</b> Gerencia General	<b>1.5 Supervisados directos:</b> Auditores, analistas
<b>1.6 En ausencia es sustituido por:</b> Gerencia General	
<b>2. Misión</b>	
Supervisar las actividades del equipo de auditoría, para orientar los procesos, valorar el avance del trabajo por realizarse, solventar dudas y consultas e informar a la gerencia los hallazgos más significativos del examen realizado.	
<b>3. Funciones Principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las condiciones para la ejecución del examen de auditoría, posibles soluciones en caso de ausencia de información o su desactualización y la ampliación o reducción de los pasos de auditoría.</li> <li>• Dirigir reuniones/ juntas previstas con gerencia general, para la presentación de resultados parciales o finales del examen de auditoría o para la discusión de asuntos importantes relacionados la misma.</li> <li>• Informar gerencia general los hallazgos significativos relacionados con el examen y los hechos que no hayan sido solucionados.</li> <li>• Revisar el borrador del informe de auditoría, antes y después de la comunicación de los resultados a la administración del cliente auditado.</li> <li>• Preparar y presentar a gerencia general el informe de supervisión con los resultados.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales y reglamentarias establecidas en el estatuto empresarial.</li> <li>• Dirigir el equipo de auditoría en base a criterios determinador por la gerencia general, considerando los objetivos y alcances oportunos, la planificación y programación específica, y la estructura definida para el informe, entre otros.</li> <li>• Incentivar la participación del equipo para el cumplimiento de los objetivos previstos.</li> <li>• Determinar con el equipo de auditoría, las responsabilidades específicas relacionadas con la planificación preliminar y específica.</li> <li>• Ejercer una supervisión eficaz en cada una de las labores del equipo auditor.</li> </ul>	
<b>4. Mejoras Continuas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación conjunta del equipo de auditoría para el desarrollo de planes de acción eficientes.</li> <li>• Mantener extrema confidencialidad y seguridad de los procesos.</li> </ul>	
<b>5. Principales Reportes</b>	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
Reportes		Periodicidad	
Portafolios con papeles de trabajo		Momento requerido	
Informes auditoría		Momento requerido	
6. Indicadores Principales			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad del examen de auditoría.</li> <li>• Entrega de información y reportes a tiempo.</li> </ul>			
7. Responsable de			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión del proceso.</li> <li>• Autorización del plan de auditoría propuesto.</li> <li>• Verificación y aprobación del informe de auditoría.</li> <li>• Comunicación de hallazgos.</li> </ul>			
8. Contactos internos/externos:			
<b>Internos:</b> Gerencia General.			
<b>Externos:</b> Clientes.			
9. Delegación:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de cumplimiento.</li> </ul>			
10. Perfil del puesto			
<b>a. Educación Formal</b>			
<b>Requerido:</b> Ingeniería/Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Contadores Públicos Autorizados.			
<b>Preferido:</b> Especialización Superior			
<b>b. Experiencia</b>		<b>Posiciones Similares</b>	<b>Instituciones Similares</b>
3 años		X	
<b>c. Habilidades y destrezas</b>		<b>Grado</b>	
		<b>Alto</b>	<b>Intermedio</b>
Comunicación efectiva		X	
Habilidades numéricas		X	
Objetividad e imparcialidad		X	
Capacidad de liderazgo		x	
Solución de problemas.		X	
Trabajo bajo presión		X	

Elaborado por: Villamil, R. 2021

## AUDITOR

Tabla 20-3: Funciones Auditor

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
1. Identificación del puesto			
<b>1.1 Título del Cargo:</b> Auditor			
<b>1.2 Empresa:</b> iCAMP		<b>1.3 Área:</b> Técnica	
<b>1.4 Jefe Inmediato:</b> Líder Auditor		<b>1.5 Supervisados directos:</b> Analistas	
<b>1.6 En ausencia es sustituido por:</b> Líder Auditor			
1. Misión			

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		
<p>Coordinar la ejecución de auditorías internas, manteniendo una planificación sobre las mismas que permita la verificación del cumplimiento de los procesos establecidos en las políticas establecidas, mitigando posibles errores dentro de los procesos internos, considerando junto con estos, los planes de acción necesario para la corrección de estos.</p>		
<b>2. Funciones Principales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar auditorías en base a criterios y estándares mínimos, tales como el objetivo general, el alcance, el tiempo de ejecución, número de auditores dentro del equipo y las instrucciones específicas, entre otros.</li> <li>• Incentivar la participación de los analistas, para lograr el cumplimiento del objetivo general previsto para la auditoría.</li> <li>• Aprobar el informe revisado sobre la planificación preliminar y específica previa a la ejecución del trabajo y examen del área determinada.</li> <li>• Organizar de manera oportuna el contenido de los papeles de trabajo para documentar los procedimientos de auditoría aplicados y los resultados obtenidos.</li> <li>• Comunicar y dejar constancia escrita de la iniciación de la auditoría o examen especial.</li> <li>• Comunicar, en forma oportuna de manera verbal y por escrito, a la administración de la entidad auditada los resultados obtenidos en la evaluación del control interno.</li> <li>• Asegurar que los resultados del examen se encuentren debidamente respaldados con evidencia suficiente.</li> <li>• Preparar con antelación la estructura del borrador del informe final de la auditoría.</li> <li>• Entregar al líder auditor el borrador del informe, contemplando antecedentes y expedientes de los papeles de trabajo para la revisión y aprobación oportuna.</li> </ul>		
<b>3. Mejoras Continuas</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación conjunta del equipo de auditoría para el desarrollo de planes de acción eficientes.</li> <li>• Mantener extrema confidencialidad y seguridad de los procesos.</li> </ul>		
<b>4. Principales Reportes</b>		
<b>Reportes</b>	<b>Periodicidad</b>	
Portafolios con papeles de trabajo	Momento requerido	
Informes auditoría	Momento requerido	
<b>5. Indicadores Principales</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad del examen de auditoría.</li> <li>• Entrega de información y reportes a tiempo.</li> </ul>		
<b>6. Responsable de</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento del proceso.</li> <li>• Plan de auditoría detallado.</li> <li>• Validación de información y documentación.</li> <li>• Elaboración del informe.</li> <li>• Comunicación de hallazgos.</li> </ul>		
<b>7. Contactos internos/externos:</b>		
<b>Internos:</b> Líder Auditor.		
<b>Externos:</b> Clientes.		
<b>8. Delegación:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificación de cumplimiento.</li> </ul>		
<b>9. Perfil del puesto</b>		
<b>d. Educación Formal</b>		
<b>Requerido:</b> Ingeniería/Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, Contadores Públicos Autorizados.		
<b>Preferido:</b> Especialización Superior		
<b>a. Experiencia</b>	<b>Posiciones Similares</b>	<b>Instituciones Similares</b>
3 años	X	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO			
b. Habilidades y destrezas	Grado		
	Alto	Intermedio	Básico
Comunicación efectiva	X		
Habilidades numéricas	X		
Objetividad e imparcialidad	X		
Capacidad de liderazgo	x		
Solución de problemas.	X		
Trabajo bajo presión	X		

Elaborado por: Villamil, R. 2021

### 3.4.2 Políticas institucionales

#### 3.4.2.1 Políticas de Talento Humano

Esta es la información que se debería entregar y en algunos casos actualizar periódicamente por lo que debería estar considerada en la política de nómina.

- Definir un organigrama estructural, orgánico y funcional únicamente de los empleados que estarán en nómina de ICAMP, esto se necesita para un tema de parametrización en el sistema.
- Reporte del control de los días de vacaciones por cada empleado.
- Datos de la nómina como: nombre de los empleados, salario, posición, centros de costo, departamento, tipo de contratación (fijo, eventual, indefinido), sucursales, datos personales, cargas familiares, cuentas bancarias, salario, préstamos y descuentos. La mencionada información deberá ser suministrada en una plantilla definida en el **Anexo 1: Datos Informativos de Registro**.
- Reporte de cambio de centro de costo de alguno de los empleados
- Detalle de empleados con discapacidad y empleados que tengan cónyuge o hijos con discapacidad o dependientes suyos así como fotocopias del carné de CONADIS.
- Políticas y procedimientos del pago de la nómina (ingresos, descuentos, bonos, vacaciones, provisiones y cualquier otro rubro de carácter propio de la empresa).
- Fotocopias a color de la cédula de identidad y/o pasaporte del personal bajo relación de dependencia de la Compañía.
- Fotocopias de los contratos de los empleados debidamente legalizados ante el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Claves del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) donde se deberá indicar la forma de cancelar las obligaciones patronales.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones del IESS actualizado.
- Para preparación de la nómina se debe entregar al departamento de contabilidad, las novedades de ingresos y descuentos en base a la plantilla proporcionada al este.

- Definición de fecha para: carga de información en IESS, pago de nómina, para esto el departamento contable enviará una plantilla para guiarnos en que fechas son necesarias definir y dejar escrito como política.

#### 3.4.2.2 *Políticas de Caja General*

**Objetivo:** Estandarizar procesos y la utilización recursos económicos para desembolsos necesarios para el funcionamiento y desarrollo de las actividades empresariales.

**Alcance:** Aplica para gastos y erogaciones contraídas por la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP.

La política planteada permite facilitar el desembolso de gastos como: pago de nómina, compras menores, trámites legales y/o trámites imprevistos, debe ser considerado el establecimiento de fondos de caja general que permitan mantener la eficiencia dentro de los procesos para cancelación de obligaciones.

#### **Involucrados:**

- **Dirección Administrativa:** Responsable de controlar, monitorear y aprobar el desembolso para gastos, compras y/o erogaciones necesarias.
- **Custodio de Caja General:** Persona encargada de administrar la caja.

La creación de este fondo requiere la autorización de la Gerencia Administrativa - Financiera, previo a la solicitud y justificación que cada caso amerite por montos no mayores a US\$2000,00 (mil dólares), monto que puede ser revisado e incrementado de acuerdo con el volumen de transacciones, previa la aprobación respectiva.

El mínimo requerido de caja general contemplará un valor no menor a US\$1000,00.

El límite máximo de los desembolsos a realizarse con el efectivo del fondo de caja general es de US\$ 300 (trescientos dólares), monto que en caso de necesidades comprobadas puede ser incrementado previa la autorización expresa de la Gerencia Administrativa - Financiera.

El custodio responsable del fondo será el Gerente Administrativo-Financiero de ICAMP.

#### **Obligaciones del solicitante:**

- Elaborar la requisición de fondos de caja general según el Anexo 3. Requisición de Fondos de Caja General.
- Obtener comprobantes de venta autorizados por el SRI (facturas). En caso de no poder obtener el comprobante de venta autorizado, se debe informar y pedir autorización al custodio de la caja general para poder realizar la compra.

#### **Obligaciones del custodio:**

- Emitir recibos de caja general por los desembolsos efectuados hasta la obtención de los comprobantes de venta, los mismos que deben estar firmados por el empleado que recibe el dinero. Anexo 2. Recibo de Caja General
- Mantener el dinero, registros contables, y demás documentos con las debidas seguridades y preservando su conservación (caja metálica).
- Proporcionar la información necesaria para realizar arqueos.
- Solicitar reposición de caja general de acuerdo con el instructivo.
- Emitir comprobantes de retención de impuesto cuando sea aplicable.
- Cumplir con lo que menciona el instructivo.

### **Reposición del fondo de caja general**

El custodio del fondo de caja general deberá solicitar la reposición de este cuando este se haya consumido en un 75%, cumpliendo con las siguientes disposiciones:

- El custodio deberá realizar el Anexo 3. Reposición de Fondos de Caja General, en el que se justificarán cada uno de los desembolsos realizados
- El Gerente General revisará la reposición de fondos y verificará la necesidad de reponer los fondos totales o de manera parcial.
- El Gerente General enviará la aprobación de la reposición de caja general.
- Se repondrá la caja en un valor máximo igual al establecido inicialmente.
- No se podrá realizar la reposición de los fondos, sin justificación con los documentos de respaldo originales.

### **Cambio de custodio**

Cuando por cuestiones operativas se tenga que cambiar de custodio se debe observar las siguientes instrucciones:

- Un funcionario debe realizar el arqueo de caja y emitir el acta correspondiente.
- Los custodios entrantes y salientes deben firmar el acta de entrega-recepción.
- Esta acta debe ser aprobada por Gerencia General.

### **Liquidación del fondo de caja general**

Para liquidar el fondo de caja general o cuando este haya permanecido inmóvil durante 3 meses, se debe proceder a la liquidación del fondo de caja general, bajo los siguientes procedimientos:

- El custodio mediante solicitud al Gerente General debe solicitar la liquidación del fondo de caja general.

- El Gerente General dispondrá realizar el arqueo de caja y la emisión del acta de liquidación correspondiente.
- La documentación será enviada a la empresa de servicios contables para los registros pertinentes y en caso de existir efectivo se emitirá el correspondiente ingreso a la cuenta bancaria.

#### 3.4.2.3 Políticas de Caja Chica

**Objetivo:** Estandarizar procesos y la utilización recursos económicos para desembolsos menores contemplados en un fondo de caja chica.

**Alcance:** Aplica para gastos y erogaciones menores contraídas por la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP.

Para facilitar el desembolso de gastos menores como: útiles de oficina, pasajes terrestres, trámites legales y/o trámites imprevistos, debe ser considerado el establecimiento de fondos de caja chica que permitan mantener la eficiencia dentro de los procesos para cancelación de obligaciones inmediatas.

#### **Involucrados:**

- **Gerencia General:** Responsable de controlar y monitorear el desembolso para gastos menores.
- **Dirección Administrativa:** Responsable de determinar de manera puntual los gastos y erogaciones necesarias e inmediatas.
- **Custodio de Caja chica:** Persona encargada de administrar la caja chica

La creación de este fondo requiere la autorización de Gerencia General, previo a la solicitud y justificación que cada caso amerite por montos no mayores a US\$ 300 (trescientos dólares), monto que puede ser revisado e incrementado de acuerdo con el volumen de transacciones, previa la aprobación respectiva.

El límite máximo de los desembolsos a realizarse con el efectivo del fondo de caja chica es de US\$ 100 (cien dólares), monto que en caso de emergencias comprobadas puede ser incrementado previa la autorización expresa del Gerente General.

El custodio responsable del fondo será el Gerente General de ICAMP.

#### Obligaciones del solicitante:

- Elaborar la requisición de fondos de caja chica según el **Anexo 6. Requisición de Fondos de Caja Chica.**
- Obtener comprobantes de venta autorizados por el SRI (facturas). En caso de no poder obtener el comprobante de venta autorizado, se debe informar y pedir autorización al custodio de la caja chica para poder realizar la compra.

#### Obligaciones del custodio:

- Emitir recibos de caja chica por los desembolsos efectuados hasta la obtención de los comprobantes de venta, los mismos que deben estar firmados por el empleado que recibe el dinero. Ver *Anexo 5. Recibo de Caja Chica*
- Mantener el dinero, registros contables, y demás documentos con las debidas seguridades y preservando su conservación (caja metálica)
- Proporcionar la información necesaria para realizar arqueos
- Solicitar reposición de caja chica de acuerdo con el instructivo
- Emitir comprobantes de retención de impuesto cuando sea aplicable
- Cumplir con lo que menciona el instructivo

El custodio del fondo de caja chica deberá solicitar la reposición de este cuando este se haya consumido en un 90%, cumpliendo con las siguientes disposiciones:

- El custodio deberá realizar el *Anexo 7. Reposición de Fondos de Caja Chica*, en el que se justificarán cada uno de los desembolsos realizados
- El Gerente General revisará la reposición de fondos y verificará la necesidad de reponer los fondos totales o de manera parcial.
- El Gerente General enviará la aprobación de la reposición de caja chica.
- Se repondrá la caja en un valor máximo igual al establecido inicialmente.
- No se podrá realizar la reposición de los fondos, sin justificación con los documentos de respaldo originales.

#### **Cambio de custodio**

Cuando por cuestiones operativas se tenga que cambiar de custodio se debe observar las siguientes instrucciones:

- Un funcionario debe realizar el arqueo de caja y emitir el acta correspondiente.
- Los custodios entrantes y salientes deben firmar el acta de entrega-recepción.
- Esta acta debe ser aprobada por Gerencia General.

#### **Liquidación del fondo de caja chica:**

Para liquidar el fondo de caja chica o cuando este haya permanecido inmóvil durante 3 meses, se debe proceder a la liquidación del fondo de caja chica, bajo los siguientes procedimientos:

- El custodio mediante solicitud al Gerente General debe solicitar la liquidación del fondo de caja chica.

- El Gerente General dispondrá realizar el arqueo de caja chica y la emisión del acta de liquidación correspondiente.
- La documentación será enviada a la empresa de servicios contables para los registros pertinentes y en caso de existir efectivo se emitirá el correspondiente ingreso de caja.

Para el manejo de fondos de caja chica se deben utilizar los siguientes anexos:

- Anexo 5. Recibo de Caja Chica
- Anexo 6. Requisición de Fondos de Caja Chica
- Anexo 7. Reposición de Fondos de Caja Chica

#### 3.4.2.4 Política de Compras, Pagos, Gastos del Personal y Transferencias de recursos

**Objetivo:** Establecer los procedimientos operativos a considerar para la compra y el pago de bienes y/o servicios requeridos, que satisfagan las necesidades organizacionales por encima de los objetivos o necesidades particulares de cualquier miembro del equipo involucrado.

**Alcance:** Abarca todos los aspectos relacionados a la compra de bienes y/o servicios que la empresa requiera para su gestión, así como también a todos los pagos que surjan de compra de bienes, contratación de servicios, gastos incurridos, obligaciones contractuales, tributarias, laborables; entre otros.

La adquisición de bienes o contratación de servicios deberán cumplir de manera oportuna con los procesos de pagos necesarios, en las que se verificará: que las obligaciones contraídas estén autorizadas, que los cargos sean exactos, y que sean apropiados para su pago. Toda transacción que tenga como resultado un compromiso debe estar correctamente autorizada antes de tomar cualquier acción. Las aprobaciones deben hacerse por escrito o de forma electrónica.

#### **Involucrados**

- **Representante Legal/Gerente General:** Responsable de monitorear el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- **Director Administrativo Financiero:** Persona responsable de gerenciar la totalidad de la operatividad empresarial.
- **Líderes de Equipo:** Persona encargada de monitorear y controlar al personal técnico a su cargo.
- **Personal Técnico:** Personal encargada de la evaluación y comprobación en auditorías realizadas.
- **Personal Administrativo:** Personal a cargo de gestiones administrativas empresariales.

- **Empresa de Servicios Contables:** Empresa contratada para brindar el servicio de contabilidad de ICAMP.
- **Personal de la empresa:** Todo el personal que consta en nómina de ICAMP.

### **Definiciones utilizadas**

**Comprobantes de venta:** Documentos de respaldo que acreditan la transferencia de bienes y prestaciones de servicios siempre que cumplan con los requisitos establecidos por el SRI, estos pueden ser:

- Facturas
- Liquidaciones de bienes y prestaciones de servicios
- Otros documentos siempre que sean emitidos por: Instituciones Financieras, boletos o tickets aéreos, documentos emitidos por instituciones públicas.

**Autorizaciones de pago:** Documentos utilizados para solicitar pagos que no necesitan de un comprobante de venta, como por ejemplo: transferencias bancarias, creación de fondos de caja chica, anticipos, etc.

**Reporte de gastos:** Documento utilizado para reportar los gastos incurridos por el personal de la empresa en relación con la actividad que estén desarrollando.

**Fecha de recepción:** Se establece cuando los comprobantes de venta son entregados por los proveedores. Para la entrega de retención de impuestos, la fecha de recepción se establece cuando la factura es recibida por el departamento de contabilidad.

**Fecha de vencimiento:** La fecha de vencimiento de la obligación está definida al momento de suscribir el compromiso y por lo general el plazo es de hasta treinta días de haber recibido el bien o servicio.

**Forma de pago:** Forma en la cual se hará el pago de un comprobante de venta, el cual se realizará mediante cheque bancario o transferencias dependiendo del acuerdo al que se llegue con el proveedor.

### **Requisiciones de compra de bienes y/o servicios**

Las requisiciones de compra serán elaboradas por los líderes de los equipos y/o por personal técnico o administrativo según el *Anexo 8. Requisición de Compra*, la requisición deberá ser entregada al Director Administrativo-Financiero mediante documento físico o de forma electrónica.

**Obligaciones del solicitante:**

- Realizar la requisición de compra de bienes y servicios con mínimo 8 días antes de la fecha requerida de recepción de los bienes y/o servicios.
- Contemplar tres cotizaciones para la selección oportuna de proveedores.
- Entregar la información necesaria (anexos de requisición de compra y cotizaciones efectuadas) en lunes.

**Obligaciones del Director Administrativo - Financiero:**

- Es responsabilidad del Director Administrativo - Financiero autorizar física o electrónicamente las requisiciones generadas por su equipo de trabajo, en 24 horas posteriores a la presentación de los documentos.
- Es responsabilidad Director Administrativo - Financiero revisar que en la requisición de compra consten todas las especificaciones necesarias para realizar una compra efectiva.

**En caso de existir compras de carácter urgente se deberá continuar con el proceso de compra normal, considerando el no establecimiento de tiempos determinados.**

**Orden de compra de bienes o servicios**

Las órdenes de compra de bienes o servicios serán elaboradas por el personal que lo requiera mediante documento físico o de forma electrónica según el *Anexo 9. Orden de Compra o Servicio*.

**Compras mayores a US\$ 1,000 (mil dólares)** - Se solicitará 3 cotizaciones mínimas de proveedores del bien o servicio requerido y los resultados de estas se presentarán en el *Anexo 10. Cotizaciones de los Proveedores*, la cotización más conveniente será la seleccionada, la documentación de las cotizaciones debe ser archivada por el Director Administrativo - Financiero.

Se podrá omitir estas 3 cotizaciones en los casos que se cuente ya con un proveedor establecido y que se tenga conocimiento que es la mejor opción de compra. En el caso de compras con características específicas, se seleccionará al proveedor que suministre lo requerido de acuerdo con las especificaciones técnicas informadas por los usuarios.

**Niveles de aprobación:**

- Compras menores y hasta US\$ 5,000 (cinco mil dólares): Serán aprobadas por el Director Administrativo – Financiero,
- Compras mayores a US\$ 5,000 (cinco mil dólares): Serán aprobadas por el Representante Legal de ICAMP, junto con la Junta General de Accionistas.

**Base de Proveedores:** El Director Administrativo - Financiero deberá tener una base de datos de proveedores considerando la mejor opción en precio y calidad, que será revisada y aprobada por el Gerente General.

### **Requisición de viáticos**

El Director Administrativo - Financiero elaborará cronogramas de viajes en el *Anexo II. Cronograma de Viajes*, de acuerdo con el plan de trabajo detallado, en el tiempo que sea requerido, con un mínimo de anticipación de una semana. El cronograma deberá tener la aprobación física o por medio magnético del Gerente General.

### **Hospedaje y alimentación:**

- En los casos que se requiera hospedaje, los gastos de alimentación (excepto bebidas alcohólicas) serán incluidos en la factura corporativa, y los días de hospedaje cubiertos corresponderán a los días requeridos por actividades vinculadas a la empresa.
- El personal operativo que se encuentre trabajando en la ciudad sede, en otras ciudades o fuera de su país de residencia contará con US\$ 8 (ocho dólares) como límite por cada comida (desayuno, almuerzo y cena). Se excluye el valor por desayuno y/o almuerzo en los casos en que el hotel o el cliente provea el servicio de alimentación; sin embargo, el costo la comida adquirida en el hotel deberá ser similar al monto máximo autorizado.
- El personal administrativo - directivo (Representantes Legales, diferentes gerencias, y personas autorizadas por gerencia) que se encuentre trabajando en la ciudad sede, en otras ciudades o fuera de su país de residencia contará con US\$15 (Veinte dólares) como límite por cada comida (desayuno, almuerzo y cena), siempre y cuando se encuentren trabajando en actividades relacionadas con el giro de negocio. Se excluye el valor por desayuno y/o almuerzo en los casos en que el hotel o el cliente provea el servicio de alimentación; sin embargo, el costo la comida adquirida en el hotel deberá ser similar al monto máximo autorizado.

Personas autorizadas

**Tabla 21-3:** Personal autorizado para recibir viáticos

<b>Gerente General</b>
<b>Gerente Administrativo Financiero</b>
<b>Gerente de Auditoría Médica</b>
<b>Líder Auditor/a</b>
<b>Otras.</b>

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- Es obligación del personal la obtención de comprobantes de venta autorizados por el SRI. Este documento deberá ser emitido a nombre del personal. Lo antes mencionado, aplica para el personal que se encuentra en el rol de pagos de la empresa.
- Para el caso exclusivo de alimentación y en caso de que no se logre obtener comprobantes de venta autorizados por el SRI, el gasto deberá ser aprobado por la Gerencia General.

### **Anticipo para Gastos de Viaje:**

El personal que requiera realizar viajes con objeto de los trabajos de la empresa deberá tramitar el anticipo de viajes de acuerdo con los montos cubiertos para gastos de viajes descritos en esta política, el monto será aprobado por el Director Administrativo - Financiero, previo a la autorización de Gerencia General.

El depósito de los anticipos para personal que se encuentre en el rol de la Asociación será tramitado por la empresa.

### **Reporte de Gastos:**

Los reportes de gastos deberán ser presentados al terminar el trabajo (si es menos de 15 días) o quincenalmente, por medio físico o electrónico según el *Anexo 12. Reporte de Gastos*, descontando el anticipo otorgado al momento de ser autorizado el viaje.

- En el caso que se presente vía mail, tendrán una semana para enviar el reporte físico a las oficinas en Quito para el control respectivo. En el caso de cierre de mes se deberá presentar hasta el 28 de cada mes.

Los reembolsos de gastos serán depositados por la empresa a los empleados bajo relación de dependencia.

### **Tiques aéreos:**

Las compras requeridas en el cronograma de viajes serán realizadas por el Gerente General. Si existen cambios sin justa causa, en los itinerarios de vuelos, las multas no justificadas deberán ser canceladas por el funcionario responsable del cambio. El Gerente General deberá indagar las causas de los cambios y presentar los resultados a la firma correspondiente. Una vez notificada y aceptada la multa el Gerente General notificará al empleado y a la empresa de servicios contables.

- El personal debe solicitar viajes y hospedaje máximo 15 días antes del uso del servicio cuando sean internacionales y 8 días antes cuando sean nacionales.

- Los tiquetes para movilización internacional serán comprados a la tarifa más económica, con una sola ruta que será la misma a la ruta de regreso a menos que se establezca algo diferente en la solicitud.

#### **Movilización del personal:**

- Es obligación del personal utilizar los servicios de las cooperativas establecidas por la empresa, con las que se utilizarán vouchers a fin de obtener los comprobantes de venta requeridos.
- En los casos donde no se disponga de las cooperativas antes mencionadas, es responsabilidad del personal detallar los tramos o rutas a ser reembolsados y el Gerente General revisarán la razonabilidad del valor solicitado para reembolso.
- Para el caso de personal con vehículo, se reconocerá el valor mensual del alquiler de parqueadero mientras esté en vigencia el proyecto el mismo que asciende a US\$30.

**Para todo reembolso de gastos será necesario el documento sustento que cumpla con los requisitos establecidos en el Reglamento de Comprobantes de Venta, en caso de no liquidar el gasto con el sustento apropiado no serán reembolsados los valores. En casos específicos donde no sea posible obtener el documento se justificará la no entrega y serán validados por el Gerente General.**

#### **Ingreso de comprobantes de venta**

- Todos los comprobantes de venta deben ser recibidos por el Gerente General.
- Al momento de recepción se deben registrar la fecha en un lugar visible del comprobante de venta.
- Los reportes de gastos serán recibidos por contabilidad los martes de cada semana.

Solamente en aquellos casos que los comprobantes de venta cumplan con todos los requisitos se procederá con la recepción de estos, caso contrario se procederá con la devolución al proveedor.

#### **Registro del comprobante de venta**

Una vez que los comprobantes de venta han superado la revisión inicial del Gerente General se escaneará los documentos y remitirá los originales al departamento contable para su registro, al finalizar la semana.

#### **Emisión y entrega de comprobantes de retención en la fuente:**

La empresa de servicios contables emitirá los comprobantes de retención a los proveedores tanto de Impuesto a la Renta, de IVA y de otros impuestos, de acuerdo con el plazo establecido en el Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Los proveedores que mantengan sus operaciones en la sede (Quito), deberán acercarse a retirar sus comprobantes de retención de las instalaciones de la empresa única y exclusivamente los martes.

En caso de ser proveedores ubicados fuera de la ciudad de Quito, se enviarán los comprobantes de retención con el personal que se dirija a la ciudad donde opera el proveedor. Únicamente en caso de que no se tenga la posibilidad de enviarla con personal interno de la empresa, el Gerente General procederá a enviarla con agencias de correos.

#### **Pagos:**

- Cada martes el contador delegado recibirá un reporte de las facturas pendientes de pago, que incluirá la fecha de vencimiento de la factura. Mediante una orden de pago **Anexo 13. Orden de Pago** se solicitará, la emisión de los cheques de aquellas obligaciones a vencerse la semana siguiente inmediata, información que debe ser conciliada con el flujo de efectivo. En el caso que los desembolsos requeridos no se encuentren en el flujo, se informará al Gerente General para su consideración.
- El Director Administrativo - Financiero emitirá el cheque o efectuará la transferencia para los pagos a proveedores, y el comprobante de egreso según el **Anexo 14. Comprobantes de Egresos**. Esta documentación será remitida físicamente a la Gerencia General para la obtención de la firma del personal autorizado.
- Los cheques estarán en custodia del contador y los proveedores ubicados en Quito deberán acercarse a retirarlos única y exclusivamente los martes.
- Los pagos a favor del SRI y del IESS serán realizados a través de débito automático.

#### **Pago de nómina y contratos de servicios personales**

- Los Gerentes Administrativo/Financiero y Auditores recibirán la documentación de sus subordinados y enviarán el reporte de horas trabajadas según el **Anexo 15. Informe Mensual de Horas a la Gerencia General** para el procesamiento de la nómina.
- Gerencia General realizará una revisión global de la nómina y preparará el reporte correspondiente.
- A los empleados de la empresa se les pagará mensualmente y de acuerdo con el salario estipulado en sus contratos.

- Gerencia General enviará la información al departamento contables para el desembolso y pago de nómina.
- El pago de la nómina se lo realizará mediante cheque o transferencia electrónica a las diferentes cuentas de los empleados de ICAMP registradas en sus contratos, previa a la recepción del reporte de nómina, o pago por cheque para el caso de contratos de servicios.

### **Pago gastos fijos mensuales**

En caso de que existan gastos fijos mensuales en la empresa serán aprobados una sola vez por el Gerente General; sin embargo, mensualmente Contabilidad deberán revisar las facturas de dichos pagos las deberá aprobar el Director Administrativo - Financiero. Los gastos fijos mensuales pueden ser:

- Salarios de los empleados de la Compañía XYZ.
- Arriendos
- Servicios básicos
- Servicios contables, de nómina, etc.
- Impuestos
- IESS
- Entre otros.

El departamento contable, debe efectuar una revisión mensual del archivo de pagos pendientes.

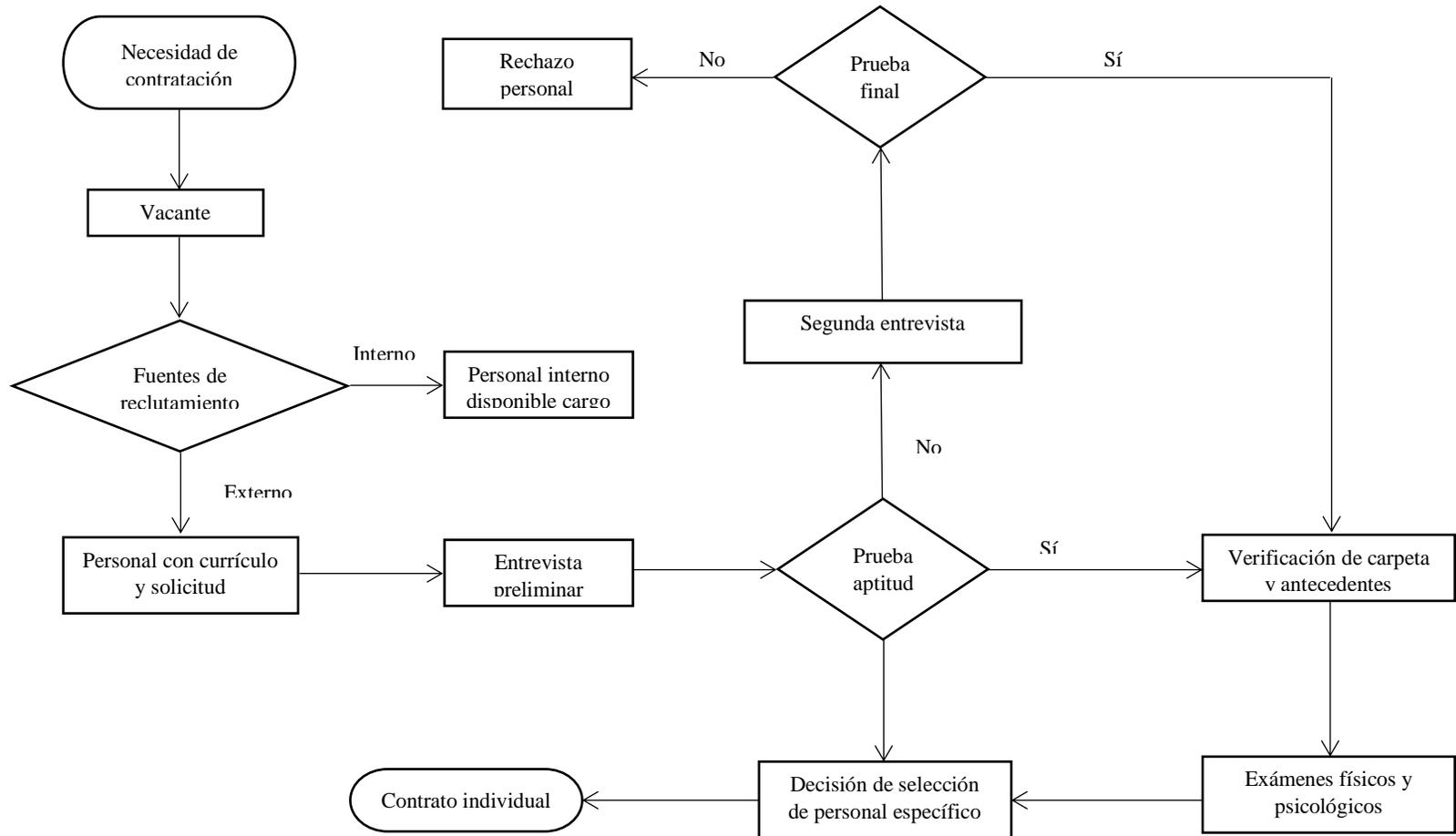
### **Nota:**

Para iniciar el desembolso de pagos pendientes es necesario contar con una conciliación bancaria previa para la determinación de los fondos disponibles a la fecha.

### 3.4.3 Flujograma de procesos

#### 3.4.3.1 Procedimiento: Selección de personal

Para la selección de personal se ha considerado el siguiente proceso:

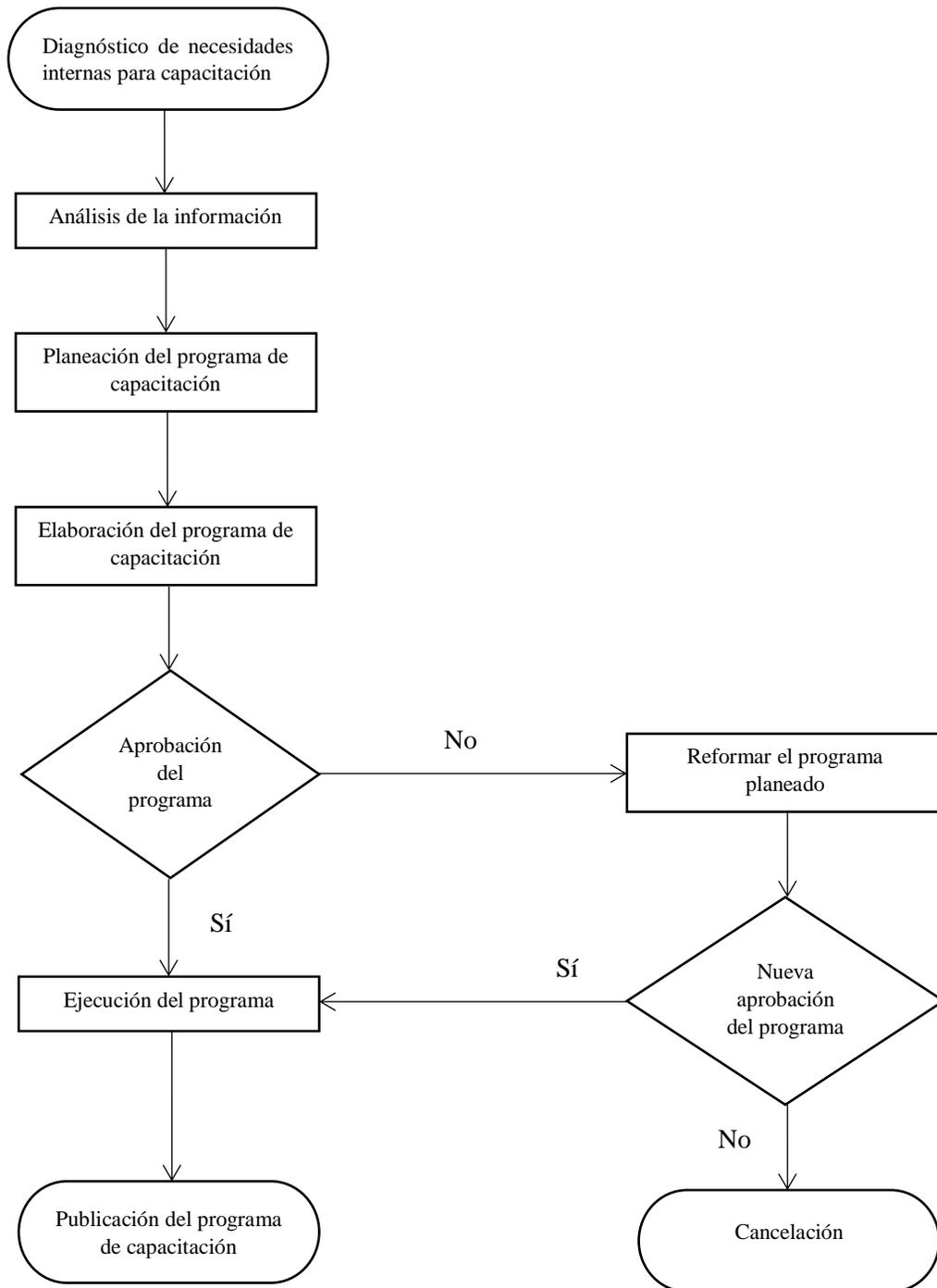


**Gráfico 13-3:** Flujograma selección de personal.

Elaborado por: Villamil, R. 2021

### 3.4.3.2 Procedimiento: Capacitación al Personal

Se ha considerado un flujograma específico para la capacitación del personal puesto que de esta forma puede llevarse a cabo jornadas estandarizadas para mejorar las habilidades y capacidades del personal.

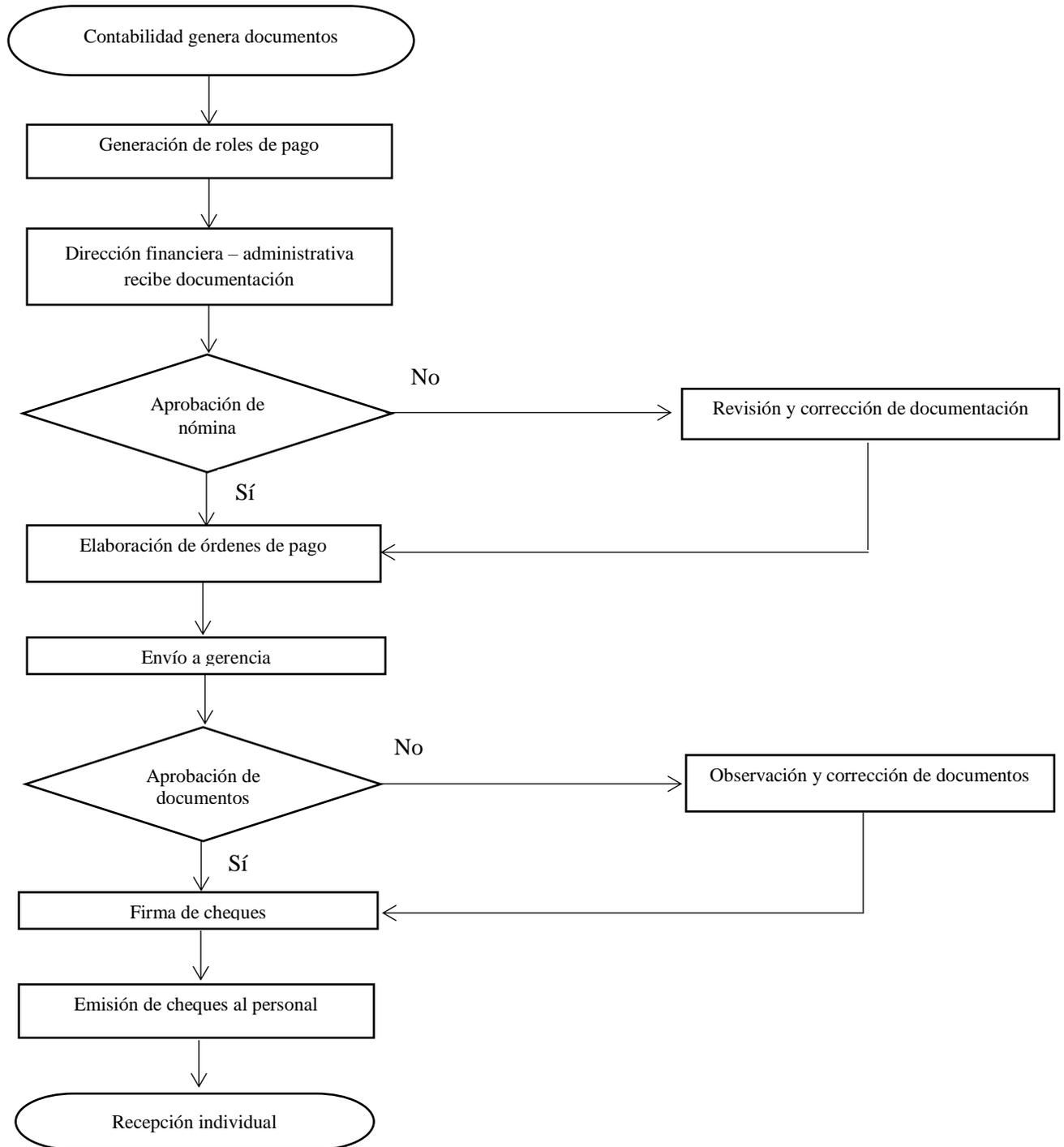


**Gráfico 14-3:** Flujograma capacitación al personal

Elaborado por: Villamil, R. 2021

### 3.4.3.3 Procedimiento: Pago empleados

Para evitar inconvenientes y retrasos durante el pago a empleados se efectuó un análisis para determinar el proceso que más se acople a las necesidades y a las acciones realizadas dentro de la empresa.

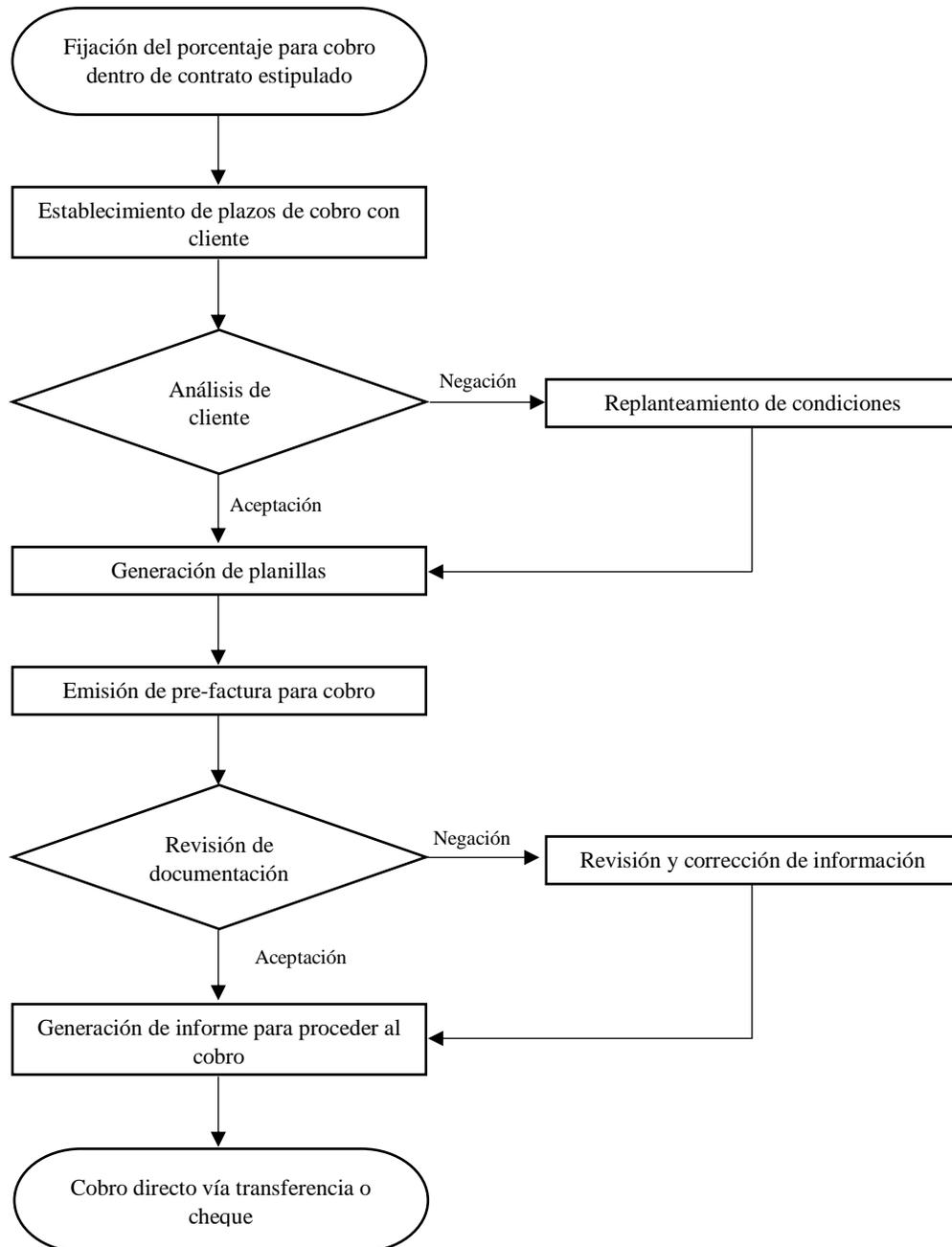


**Gráfico 15-3:** Flujograma pago a personal

Elaborado por: Villamil, R. 2021

### 3.4.3.4 Procedimiento: Cobro a clientes

Para el cobro de clientes se estableció un proceso que contempla cada uno de los pasos necesarios para permitir una gestión eficiente de cartera.

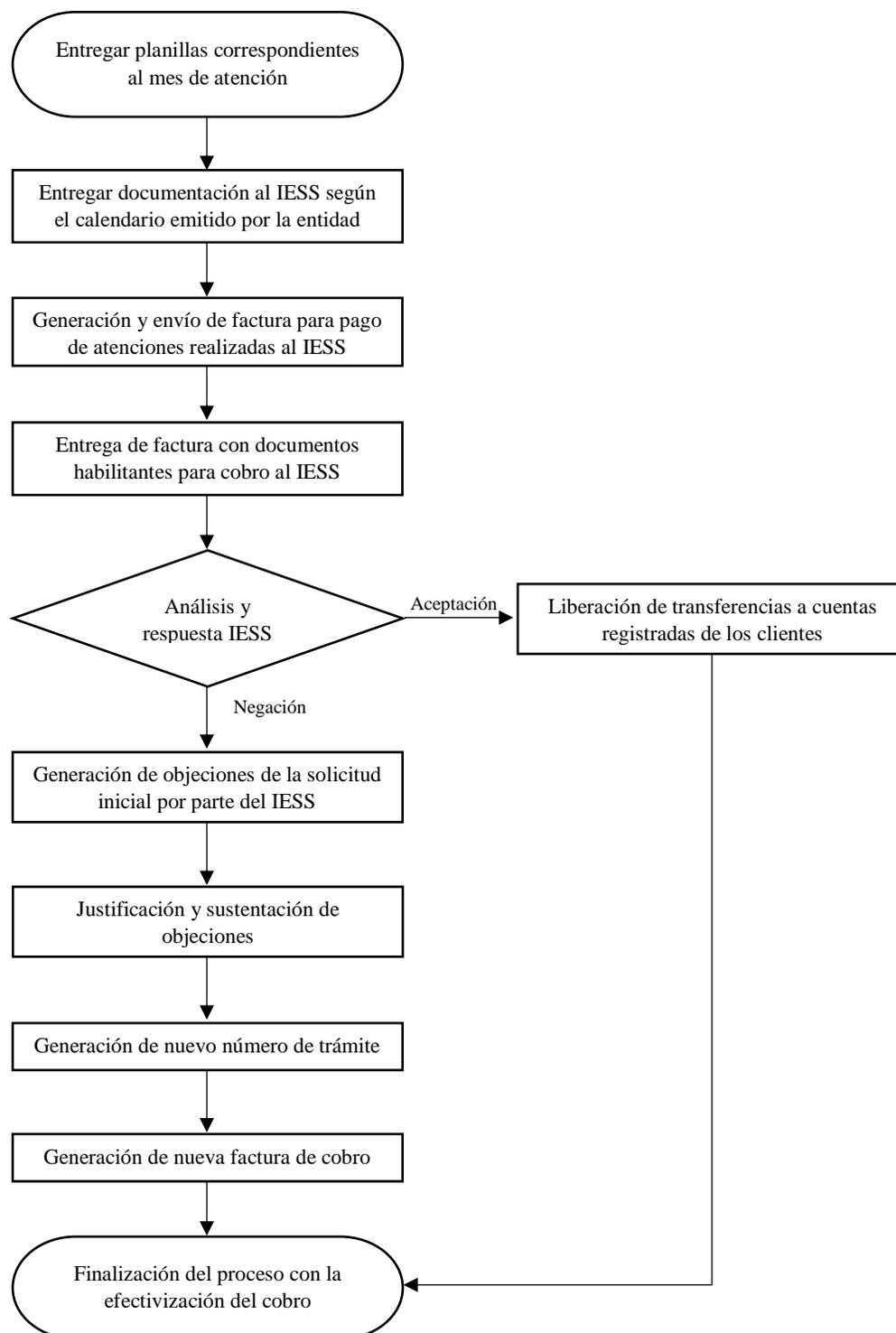


**Gráfico 16-3:** Flujograma de cobro a clientes

Elaborado por: Villamil, R. 2021

### 3.4.3.5 Procedimiento: Planillaje clientes

Es importante considerar el establecimiento del diagrama de flujo que permita detallar cada fase del proceso a seguir en los servicios prestados para los clientes.



**Gráfico 17-3:** Flujograma planillaje a clientes

Elaborado por: Villamil, R. 2021

### 3.5 Modelo Financiero

#### 3.5.1 Análisis Vertical

Para el análisis vertical se consideró el Balance General brindado por parte del contador de ICAMP, necesario para el análisis e interpretación respectiva.

**Tabla 22-3:** Análisis vertical ICAMP periodos 2019 – 2020

Consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP Estado Financiero Del 1ero de enero del 2019/2020 al 31 de diciembre del 2019/2020					
Código	Cuenta	Valor 2019	Análisis Vertical	Valor 2020	Análisis Vertical
<b>1</b>	<b>Total Activo</b>	<b>\$ 11.647,06</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 14.775,72</b>	<b>100%</b>
<b>1.1</b>	<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 11.647,06</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$ 14.310,72</b>	<b>96,85%</b>
<b>1.1.1</b>	<b>Caja Bancos</b>	<b>\$ 1.108,18</b>	<b>9,51%</b>	<b>\$ 8.391,17</b>	<b>56,79%</b>
1.1.1.1	Caja Chica (Oficina)	\$ -	-	\$ -	-
1.1.1.2	Banco Pacífico	\$ 1.108,18	9,51%	\$ 8.391,17	56,79%
1.1.1.3	Banco 2	\$ -	-	\$ -	-
<b>1.1.2</b>	<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>\$ 9.759,76</b>	<b>83,80%</b>	<b>\$ 4.180,94</b>	<b>28,30%</b>
1.1.2.1	Cuentas por Cobrar Comerciales	\$ 902,58	7,75%	\$ 4.180,94	28,30%
1.1.2.2	Anticipo Varios	\$ 8.857,18	76,05%	\$ -	-
1.1.2.3	(-) Provisión para cuentas por cobrar	\$ -	-	\$ -	-
<b>1.1.3</b>	<b>Otros Activos a Corto Plazo</b>	<b>\$ 779,12</b>	<b>6,69%</b>	<b>\$ 1.738,61</b>	<b>11,77%</b>
1.1.3.1	Crédito Tributario a favor del sujeto Pasivo (IVA)	\$ 421,06	3,62%	\$ -	-
1.1.3.2	Crédito Tributario a favor del sujeto Pasivo (Renta)	\$ 333,12	2,86%	\$ 835,48	5,65%
1.1.3.3	Crédito Tributario a favor del sujeto Pasivo (IVA Retenciones)	\$ 24,94	0,21%	\$ 903,13	6,11%
<b>1.2</b>	<b>Total Activo Largo Plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>	<b>\$ 465,00</b>	<b>3,15%</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>	<b>\$ 465,00</b>	<b>3,15%</b>
1.2.1.1	Muebles y Enseres	\$ -	-	\$ -	-
1.2.1.2	Equipo de Computación y Software	\$ -	-	\$ 465,00	3,15%
1.2.1.3	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$ -	-	\$ -	-
1.2.1.4	(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación y Software	\$ -	-	\$ -	-
<b>2</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 11.204,52</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 13.171,14</b>	<b>100%</b>
<b>2.1</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 11.204,52</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 13.171,14</b>	<b>100%</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>\$ 8.145,21</b>	<b>72,70%</b>	<b>\$ 13.171,14</b>	<b>100%</b>
2.1.1.1	Proveedores en General	\$ 8.145,21	72,70%	\$ 13.171,14	100%
2.1.1.4	Otras Provisiones	\$ -	-	\$ -	-
<b>2.1.2</b>	<b>Otras Cuentas por Pagar</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>
<b>2.1.2.1</b>	<b>IESS Por Pagar</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>
<b>2.1.2.2</b>	<b>IVA por Pagar</b>	<b>\$ 1.872,27</b>	<b>16,71%</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>
<b>2.1.2.3</b>	<b>Retenciones por Pagar</b>	<b>\$ 1.187,04</b>	<b>10,59%</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>

<b>2.1.3</b>	<b>Provisiones</b>	\$ -	-	\$ -	-
2.1.3.2	Impuesto a la Renta por Pagar	\$ -	-	\$ -	-
2.1.3.4	Provisión Décimo Tercer Sueldo	\$ -	-	\$ -	-
2.1.3.5	Provisión Décimo Cuarto Sueldo	\$ -	-	\$ -	-
2.1.3.7	Provisión Jubilación Patronal	\$ -	-	\$ -	-
2.1.3.8	Provisión Desahucio	\$ -	-	\$ -	-
2.1.3.9	Provisión Vacaciones	\$ -	-	\$ -	-
<b>3</b>	<b>Patrimonio Total</b>	\$ <b>442,54</b>	<b>100%</b>	\$ <b>1.604,58</b>	100%
<b>3.1</b>	<b>Capital</b>	\$ <b>500,00</b>	<b>112,98%</b>	\$ <b>500,00</b>	<b>31,16%</b>
3.1.1	Grace Patricia Jiménez Cedeño	\$ 250,00	56,49%	\$ 250,00	15,58%
3.1.2	José Luis Miranda Salazar	\$ 225,00	50,84%	\$ 225,00	14,02%
3.1.3	Diana Carolina Montenegro	\$ 25,00	5,65%	\$ 25,00	1,56%
<b>3.2</b>	<b>Reserva Legal</b>	\$ -	-	\$ -	-
3.2.1	Reserva Legal Resultados 2019	\$ -	-	\$ -	-
<b>3.3</b>	<b>Utilidades no distribuidas de ejercicios anteriores</b>	\$ -	-	\$ <b>-498,00</b>	<b>-31,04%</b>
3.3.6	Utilidades ( Pérdida ) no distribuidas 2019	\$ -	-	\$ -498,00	-31,04%
<b>3.4</b>	<b>Utilidad del ejercicio</b>	\$ <b>-57,46</b>	<b>-12,98%</b>	\$ <b>1.602,58</b>	<b>99,88%</b>
<b>3.5</b>	<b>Implementación NIIF 1era vez</b>	\$ -	-	\$ -	-
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>		\$ <b>11.647,06</b>	<b>100%</b>	\$ <b>14.775,72</b>	<b>100%</b>
<hr/> <b>Dr. Jose Luis Miranda</b> <b>Representante Legal</b> <b>Consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP</b>		<hr/> <b>Ing. Edwin Dario Vallejo Perez</b> <b>Contador Registro N° 17-6003</b>			

Fuente: Departamento contable ICAMP

Elaborado por: Villamil, R. 2021

Para el modelo de gestión financiera a aplicarse es necesario considerar el contraste existente de periodo a periodo; en este caso, es preciso analizar las cuentas y su incidencia durante el año 2019 y 2020.

En el año 2019 se puede observar que no existe presencia de Activos Fijos, lo que significa que el 100% del Total Activo se encuentra concentrado en el Activo Corriente. Dentro del Activo corriente puede observarse mayor concentración en Cuentas por Cobrar, lo que representa el 83,80%, esto quiere decir que existe una cartera por cobrar que representó la mayoría de los Activos durante dicho periodo. El restante se encuentra concentrado en la cuenta Caja – Bancos (9,51%) y en Otros Activos a Corto Plazo (6,69%) donde se agrupa los créditos tributarios obtenidos por la empresa.

Por otra parte, dentro de los Pasivos adquiridos durante el 2019 puede observarse ausencia de obligaciones a largo plazo, manteniendo Pasivos únicamente de carácter corriente. Dentro de estas

obligaciones a corto plazo, puede determinarse una mayor concentración en Cuentas por Pagar, hablándose de Proveedores en General; teniendo una incidencia del 72,70% del total de las obligaciones. El porcentaje restante se encuentra concentrado en Obligaciones por Pagar; siendo éstas el IESS pendiente de pago (16,71%) y el IVA por pagar (10,59%).

El Patrimonio presentado en el Balance 2019 presenta una concentración especialmente en la Cuenta del Capital con el 112,98%, valor que se verá afectado directamente por una Pérdida en el ejercicio que tiene una incidencia del 12,98% dentro de la totalidad del valor del Patrimonio al cierre contable. Al realizar las operaciones respectivas puede obtenerse el 100% o el valor total del mismo.

De manera resumida, durante el 2019 las cuentas que mayor incidencia representaron dentro de los respectivos grupos son la Cuentas por Cobrar en el Activo; las Cuentas por Pagar relacionadas con Proveedores en General en el Pasivo y el Capital dentro de las cuentas contempladas en el Patrimonio. Al considerar las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio presentados en los Estados Financieros; especialmente en el Balance General, se puede analizar su incidencia en el total de cada uno de los grupos mencionados. Al considerar el Total Activo y su valor de \$14.775,72 se puede observar que el 96,85% de este valor (\$14.310,72) constituye el Activo Corriente y el restante 3,15% (\$465,00) en el Activo no Corriente. Desglosando el Activo Corriente se puede determinar que la mayor concentración se encuentra en la cuenta Caja y Bancos con el 56,79%, seguido de una acumulación del 28,30% en cuentas por cobrar. Los Otros Activos a Corto Plazo constituyen el 11,77% restante y así se denota la asignación dentro de cada cuenta. Al considerar el 3,15% de Activo no Corriente puede observarse una adquisición de Muebles y Enseres que representa este valor.

Tomando en cuenta las obligaciones con terceros o Pasivos, puede observarse la existencia únicamente de Pasivos Corrientes y los mismos representan el 100% de la totalidad de obligaciones. Este valor se encuentra concentrado en las Cuentas por Pagar; vinculadas directamente con los Proveedores en General. No existe ningún tipo de obligación tributaria ni provisión que tenga participación dentro de estas obligaciones.

Dentro de las cuentas de Patrimonio puede observarse que el Capital representa el 31,16% de la totalidad, frente al 99,88% contemplado por las Utilidades del Ejercicio. Se debe considerar las Utilidades no distribuidas en ejercicios anteriores puesto que su valor negativo del 31,04% tiene un papel dentro de las cuentas Patrimoniales para establecer la totalidad o el 100%.

De manera resumida, durante el 2020 las cuentas que mayor incidencia representaron dentro de los respectivos grupos son Caja - Bancos en el Activo; las Cuentas por Pagar relacionadas con

Proveedores en General en el Pasivo y las Utilidades del Ejercicio dentro de las cuentas contempladas en el Patrimonio.

Debe considerarse el análisis vertical como una herramienta de análisis y evaluación para la toma de decisiones puesto que permite verificar la incidencia de las cuentas en cada uno de los grupos que conforman la estructura del Balance General. Para la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, y sus primeros años brindando servicios en el mercado es fundamental contar con un análisis vertical al final de cada periodo contable para evaluar las condiciones al cese anual de las actividades económicas, verificar si existen excedentes de efectivo que pueden reinvertirse para generar mayores beneficios, establecer estrategias para mejorar la gestión de cobranza en cuentas por cobrar, tomar decisiones de adquisición de bienes muebles e inmuebles que permitan mejorar la rentabilidad de los servicios prestados. Además, el análisis vertical permitiría a la empresa determinar cuáles son sus principales obligaciones a corto o largo plazo dentro de los pasivos, establecer convenios de pago con la administración tributaria en caso de ser necesario, determinar provisiones por jubilación para los empleados; entre otros. Y en última instancia, este análisis permitiría evaluar la incidencia de las cuentas presentes en el patrimonio; posibles decisiones sobre recapitalización de utilidades para fortalecer el capital social, la incidencia de las utilidades del ejercicio en el total patrimonio, el valor de reservas conservadas a la fecha; entre otras.

### 3.5.2 *Análisis Horizontal*

Para el análisis horizontal se consideró el Balance General brindado por parte del contador de ICAMP, necesario para el análisis e interpretación respectiva.

**Tabla 23-3:** Análisis Horizontal ICAMP periodos 2019-2020

<b>Consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP</b>					
<b>Estado Financiero</b>					
<b>Del 1ero de enero del 2020 al 31 de diciembre del 2020</b>					
Código	Cuenta	Valor 2019	Valor 2020	Análisis Horizontal	
				Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>1</b>	<b>Total Activo</b>	\$ 11.647,06	\$ 14.775,72	\$ 3.128,66	26,86%
<b>1.1</b>	<b>Total Activo Corriente</b>	\$ 11.647,06	\$ 14.310,72	\$ 2.663,66	22,87%
<b>1.1.1</b>	<b>Caja Bancos</b>	\$ 1.108,18	\$ 8.391,17	\$ 7.282,99	657,20%
1.1.1.1	Caja Chica (Oficina)	\$ -	\$ -	\$ -	-
1.1.1.2	Banco Pacífico	\$ 1.108,18	\$ 8.391,17	\$ 7.282,99	657,20%

1.1.1.3	Banco 2	\$ -	\$ -	\$ -	-
<b>1.1.2</b>	<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>\$ 9.759,76</b>	<b>\$ 4.180,94</b>	<b>\$ -5.578,82</b>	<b>-57,16%</b>
1.1.2.1	Cuentas por Cobrar Comerciales	\$ 902,58	\$ 4.180,94	\$ 3.278,36	363,22%
1.1.2.2	Anticipo Varios	\$ 8.857,18	\$ -	\$ -8.857,18	-100,00%
1.1.2.3	(-) Provisión para cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	-
<b>1.1.3</b>	<b>Otros Activos a Corto Plazo</b>	<b>\$ 779,12</b>	<b>\$ 1.738,61</b>	<b>\$ 959,49</b>	<b>123,15%</b>
1.1.3.1	Crédito Tributario a favor del sujeto Pasivo (IVA)	\$ 421,06	\$ -	\$ -421,06	-100,00%
1.1.3.2	Crédito Tributario a favor del sujeto Pasivo (Renta)	\$ 333,12	\$ 835,48	\$ 502,36	150,80%
1.1.3.3	Crédito Tributario a favor del sujeto Pasivo (IVA Retenciones)	\$ 24,94	\$ 903,13	\$ 878,19	3521,21%
<b>1.2</b>	<b>Total Activo Largo Plazo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 465,00</b>	<b>\$ 465,00</b>	<b>100,00%</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 465,00</b>	<b>\$ 465,00</b>	<b>100,00%</b>
1.2.1.1	Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	-
1.2.1.2	Equipo de Computación y Software	\$ -	\$ 465,00	\$ 465,00	100,00%
1.2.1.3	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	\$ -	\$ -	\$ -	-
1.2.1.4	(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación y Software	\$ -	\$ -	\$ -	-
<b>2</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 11.204,52</b>	<b>\$ 13.171,14</b>	<b>\$ 1.966,62</b>	<b>17,55%</b>
<b>2.1</b>	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 11.204,52</b>	<b>\$ 13.171,14</b>	<b>\$ 1.966,62</b>	<b>17,55%</b>
<b>2.1.1</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>\$ 8.145,21</b>	<b>\$ 13.171,14</b>	<b>\$ 5.025,93</b>	<b>61,70%</b>
2.1.1.1	Proveedores en General	\$ 8.145,21	\$ 13.171,14	\$ 5.025,93	61,70%
2.1.1.4	Otras Provisiones	\$ -	\$ -	\$ -	-
<b>2.1.2</b>	<b>Otras Cuentas por Pagar</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>
<b>2.1.2.1</b>	<b>IESS Por Pagar</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>
2.1.2.1.1	Aportes por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	-
2.1.2.1.2	Préstamos por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	-
<b>2.1.2.2</b>	<b>IVA por Pagar</b>	<b>\$ 1.872,27</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -1.872,27</b>	<b>-100,00%</b>
2.1.2.2.1	IVA por Pagar 70%	\$ 684,00	\$ -	\$ -684,00	-100,00%
2.1.2.2.2	IVA por Pagar 100%	\$ 241,94	\$ -	\$ -241,94	-100,00%
2.1.2.2.3	IVA por Pagar 30%	\$ 946,33	\$ -	\$ -946,33	-100,00%
<b>2.1.2.3</b>	<b>Retenciones por Pagar</b>	<b>\$ 1.187,04</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -1.187,04</b>	<b>-100,00%</b>
2.1.2.3.1	10% Honorarios Profesionales	\$ 1.161,12	\$ -	\$ -1.161,12	-100,00%
2.1.2.3.2	8% Arrendamientos	\$ -	\$ -	\$ -	-
2.1.2.3.3	2% Servicios Prestados	\$ 25,45	\$ -	\$ -25,45	-100,00%
2.1.2.3.4	Relación de Dependencia	\$ -	\$ -	\$ -	-
2.1.2.3.5	8% Predomina el Intelecto	\$ -	\$ -	\$ -	-
2.1.2.3.6	1% Bienes Adquiridos	\$ 0,47	\$ -	\$ -0,47	-100,00%
<b>2.1.3</b>	<b>Provisiones</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>
2.1.3.2	Impuesto a la Renta por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	-
2.1.3.4	Provisión Décimo Tercer Sueldo	\$ -	\$ -	\$ -	-

2.1.3.5	Provisión Décimo Cuarto Sueldo	\$ -	\$ -	\$ -	-				
2.1.3.7	Provisión Jubilación Patronal	\$ -	\$ -	\$ -	-				
2.1.3.8	Provisión Desahucio	\$ -	\$ -	\$ -	-				
2.1.3.9	Provisión Vacaciones	\$ -	\$ -	\$ -	-				
<b>3</b>	<b>Patrimonio Total</b>	<b>\$ 442,54</b>	<b>\$ 1.604,58</b>	<b>\$ 1.162,04</b>	<b>262,58%</b>				
<b>3.1</b>	<b>Capital</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ 500,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>				
3.1.1	Grace Patricia Jiménez Cedeño	\$ 250,00	\$ 250,00	\$ -	0,00%				
3.1.2	José Luis Miranda Salazar	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ -	0,00%				
3.1.3	Diana Carolina Montenegro	\$ 25,00	\$ 25,00	\$ -	0,00%				
<b>3.2</b>	<b>Reserva Legal</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>-</b>				
3.2.1	Reserva Legal Resultados 2019	\$ -	\$ -	\$ -	-				
<b>3.3</b>	<b>Utilidades no distribuidas de ejercicios anteriores</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -498,00</b>	<b>\$ -498,00</b>	<b>-100,00%</b>				
3.3.6	Utilidades ( Pérdida ) no distribuidas 2019	\$ -	\$ -498,00	\$ -498,00	-100,00%				
3.3.7	Utilidades no distribuidas 202	\$ -	\$ -	\$ -	-				
3.3.8	Utilidades no distribuidas 202	\$ -	\$ -	\$ -	-				
3.3.9	Utilidades no distribuidas 202	\$ -	\$ -	\$ -	-				
3.3.10	Utilidades no distribuidas 202	\$ -	\$ -	\$ -	-				
<b>3.4</b>	<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>\$ -57,46</b>	<b>\$ 1.602,58</b>	<b>\$ 1.545,12</b>	<b>-2889,04%</b>				
<b>3.5</b>	<b>Implementación NIIF 1era vez</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>					
	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 11.647,06</b>	<b>\$ 14.775,72</b>	<b>\$ 3.128,66</b>	<b>26,86%</b>				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;"><b>Dr. Jose Luis Miranda</b> <b>Representante Legal</b></p> </td> <td style="width: 50%; border: none;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;"><b>Ing. Edwin Dario Vallejo Perez</b> <b>Contador Registro N° 17-6003</b></p> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="border: none; text-align: center;"> <p><b>Consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP</b></p> </td> </tr> </table>						<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;"><b>Dr. Jose Luis Miranda</b> <b>Representante Legal</b></p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;"><b>Ing. Edwin Dario Vallejo Perez</b> <b>Contador Registro N° 17-6003</b></p>	<p><b>Consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP</b></p>	
<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;"><b>Dr. Jose Luis Miranda</b> <b>Representante Legal</b></p>	<hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p style="text-align: center;"><b>Ing. Edwin Dario Vallejo Perez</b> <b>Contador Registro N° 17-6003</b></p>								
<p><b>Consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP</b></p>									

Fuente: Departamento contable ICAMP

Elaborado por: Villamil, R. 2021

El análisis horizontal permite verificar los cambios históricos de los valores dentro de las principales cuentas que conforman el Activo, Pasivo y Patrimonio. Una de las primeras cuentas que presenta un crecimiento considerable de periodo a periodo dentro de los Activos es Caja – Bancos reflejando un incremento del 657,20% al cierre contable del periodo 2020; puede deberse a un mejor desenvolvimiento en las actividades económicas del último año. Puede verificarse también una reducción del 57,16% en cuentas por cobrar; debido a la mejor gestión en la cobranza de deudas pendientes. Para finalizar los activos corrientes se puede observar un crecimiento del 123,15% en otros activos a corto plazo, donde se agrupa créditos tributarios que mantiene la empresa; esto permite

una ligera reducción del pago de impuestos a los entes reguladores en cada periodo. Existe también un incremento en Activos a Largo Plazo por la adquisición de muebles y enseres para el desarrollo integral de las actividades económicas, constituyéndose así un nuevo 100% en dicha cuenta.

Por otra parte, las obligaciones con terceros se concentran en plazos menores a un año; contemplándose así un crecimiento del 17,55% en la totalidad del pasivo corriente. Dentro de las obligaciones a corto plazo se puede observar un crecimiento de las Cuentas por Pagar, directamente en Proveedores en General del 61,70% posiblemente por el incremento de las ventas existió mayores requerimientos con proveedores. De manera eficiente, la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos extinguió todas sus obligaciones tributarias pendientes; mostrando así una reducción del 100% en cuentas de IVA y Retenciones por pagar. La gestión eficiente de pasivos corrientes permite reducir obligaciones pendientes que pueden generar interés y multas por incumplimiento.

En cuanto al Patrimonio empresarial se contempla un crecimiento del 262,58% de periodo a periodo, puesto que existió una mejor administración para mejorar la condición de la empresa respecto al 2019. La cuenta de Patrimonio que presentó el mayor incremento fue las Utilidades del Ejercicio, con un crecimiento del 2889,04% puesto que en 2019 existió pérdidas en el ejercicio y en el 2020, se obtuvo una mejoría notable de ingresos, causando el valor de crecimiento en el indicador.

Debe considerarse el análisis horizontal como una herramienta de análisis y evaluación para la toma de decisiones puesto que permite verificar la evolución de las cuentas en cada uno de los grupos que conforman la estructura del Balance General, de periodo a periodo. Para la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, y sus primeros años brindando servicios en el mercado es fundamental contar con un análisis horizontal periódico para evaluar las condiciones de cada periodo contable, verificar si existen estrategia que permitan mejorar las condiciones en cada periodo sujeto al análisis, establecer estrategias para mejorar la gestión de cada una de las cuentas, tomar decisiones de adquisición de bienes muebles e inmuebles que permitan mejorar la rentabilidad de los servicios prestados. Además, el análisis horizontal permitiría a la empresa determinar la eficiencia en la extinción de las obligaciones a corto o largo plazo dentro de los pasivos, establecer convenios de pago con la administración tributaria en caso de ser necesario, determinar la acumulación de provisiones por jubilación para los empleados; entre otros. Y en última instancia, este análisis permitiría evaluar el desarrollo, crecimiento y operatividad reflejadas en las cuentas presentes en el patrimonio; posibles decisiones sobre recapitalización de utilidades para fortalecer el capital social, la incidencia de las utilidades del ejercicio en el total patrimonio, el valor de reservas conservadas a la fecha; entre otras.

### 3.5.3 Índices financieros

Se aplicaron los índices financieros contemplados en la documentación estándar que brinda la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, iniciando con los índices de liquidez; continuados por los ratios de solvencia, gestión y finalmente con los de rentabilidad.

#### 3.5.3.1 Indicadores de liquidez

Estos indicadores permiten determinar la capacidad de las organizaciones para asumir sus obligaciones con terceros. Establecen y evalúan la facilidad o dificultad de la empresa para el pago de sus deudas corrientes (plazo menor a un año)

- **Liquidez Corriente:** Indica en qué proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones de corto plazo.

**Tabla 24-3:** Resultados ratio liquidez corriente ICAMP

I. LIQUIDEZ	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	<b>Liquidez Corriente</b>	Activo Corriente		\$ 11.647,06	\$ 14.310,72	\$ 1,04
Pasivo Corriente			\$ 11.204,52	\$ 13.171,14		
<p><b>Interpretación 2019:</b> ICAMP cuenta con \$1,04 en su activo corriente por cada \$1 del pasivo corriente, lo óptimo es mantener una relación de 1 a 1, lo que refleja una óptima gestión corriente que mantenerse durante la actividad de la empresa.</p>						
<p><b>Interpretación 2020:</b> El indicador refleja \$1,09 en su activo corriente por cada \$1 del pasivo corriente considerándose así, que se mantiene una buena gestión de las cuentas que componen este indicador.</p>						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

#### 3.5.3.2 Indicadores de Solvencia

Miden el grado de compromiso de la empresa para con sus acreedores, para determinar el riesgo que puede mantener la organización respecto al nivel de endeudamiento. Además, son la base de análisis para posible financiamiento futuro por parte de nuevos acreedores. El resultado de dichos indicadores dependerá de la situación financiera, el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por la actividad económica y de la tasa de interés referencial en el mercado.

- **Endeudamiento del Activo:** Indica el nivel de autonomía financiera, cuando este es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y si es baja indica un elevado grado de independencia de la empresa frente a los mismos.

**Tabla 25-3: Resultados ratio endeudamiento del activo ICAMP**

II. SOLVENCIA	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Endeudamiento del Activo	Pasivo Total		\$ 11.204,52	\$ 13.171,14	96,20%
Activo Total			\$ 11.647,06	\$ 14.775,72		
<p><b>Interpretación 2019:</b> ICAMP refleja un valor del 96,20%, siendo este superior al recomendado (50%) puesto que se corre el riesgo de perder autonomía sobre sus decisiones financieras.</p>						
<p><b>Interpretación 2020:</b> ICAMP para el año 2020 refleja un valor del 89,14%, siendo este superior al recomendado (50%), a pesar de observarse una ligera reducción respecto al periodo previo, se sigue corriendo el riesgo de perder autonomía sobre sus decisiones financieras.</p>						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Endeudamiento Patrimonial:** Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa.

**Tabla 26-3: Resultados ratio endeudamiento patrimonial ICAMP**

II. SOLVENCIA	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total		\$ 11.204,52	\$ 13.171,14	2531,87%
Patrimonio			\$ 442,54	\$ 1.604,58		
<p><b>Interpretación 2019:</b> ICAMP refleja un indicador con el 2531,87% mostrando que el patrimonio no es suficiente para cubrir las obligaciones con terceros, puesto que las mismas son sumamente elevadas si se comparan con el capital propio de la compañía, incrementando un posible riesgo de impago por la falta de recursos.</p>						
<p><b>Interpretación 2020:</b> durante el 2020 ICAMP refleja un indicador de 820,87% mostrando una gran reducción del porcentaje de endeudamiento respecto al periodo 2019, aun así el patrimonio no es suficiente para cubrir las obligaciones con terceros y se puede incurrir en riesgo de impago por la falta de recursos.</p>						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Endeudamiento del Activo Fijo:** Indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.

**Tabla 27-3: Resultados ratio endeudamiento del activo fijo ICAMP**

II. SOLVENCIA	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio		\$ 442,54	\$ 1.604,58	0,00%
Activo Fijo Neto			\$ -	\$ 465,00		
<p><b>Interpretación 2019:</b> Para ICAMP el valor del indicador es de 0,00% puesto que la empresa no cuenta con ningún Activo Fijo durante el periodo 2019.</p>						
<p><b>Interpretación 2020:</b> ICAMP refleja un indicador del 345,07%; es decir la empresa pudo haber financiado la totalidad del activo fijo con el patrimonio sin necesidad de préstamos con terceros.</p>						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Apalancamiento:** Indica el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos con terceros.

**Tabla 28-3:** Resultado ratio apalancamiento ICAMP

II. SOLVENCIA	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Apalancamiento	Activo Total		\$ 11.647,06	\$ 14.775,72	2631,87%
Patrimonio			\$ 442,54	\$ 1.604,58		
<p><b>Interpretación 2019:</b> ICAMP refleja un indicador 2631,87%, representando que dicho porcentaje representa el apalancamiento sobre el recurso externo de la misma.</p>						
<p><b>Interpretación 2020:</b> ICAMP demuestra una reducción del indicador, contemplando un apalancamiento del 920,87%, representando que dicho porcentaje representa el apalancamiento sobre el recurso externo de la misma.</p>						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

### 3.5.3.3 Indicadores de Gestión

Miden el nivel de eficiencia de la empresa a través de la utilización del capital y recursos. Determinan la rotación de sus cuentas en el activo, la eficiencia para recuperar su cartera y cancelar sus deudas pendientes, la proporción de sus gastos en comparación con los ingresos procedentes del giro el negocio.

- **Rotación de Cartera:** Este indicador nos muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

**Tabla 29-3:** Resultado ratio rotación de cartera ICAMP

III. GESTIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Rotación de Cartera	Ventas		\$ 16.655,90	\$ 100.080,28	1,71
Cuentas por Cobrar			\$ 9.759,76	\$ 4.180,94		
<p><b>Interpretación 2019:</b> ICAMP refleja que sus cuentas por cobrar giraron 1,71 veces en el año 2019; esto puede deberse a una mala gestión de cobranza que contemplaba periodos sumamente extensos de cobro.</p>						
<p><b>Interpretación 2020:</b> ICAMP refleja que sus cuentas por cobrar giraron 23,94 veces en el año 2020; mostrando mejor gestión en la cartera y por tanto una mayor rotación de esta.</p>						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Rotación de Activo Fijo:** Este indicador refleja la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo.

**Tabla 30-3:** resultados ratio rotación de activo fijo ICAMP

III. GESTIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Rotación de Activo Fijo	Ventas	\$ 16.655,90	\$ 100.080,28	-	215,23
	Activo Fijo	\$ -	\$ 465,00			
<b>Interpretación 2019:</b> ICAMP no refleja valores en el indicador 2019 puesto que durante el periodo sujeto a análisis no existía ningún tipo de Activo Fijo adquirido.						
<b>Interpretación 2020:</b> ICAMP refleja que en promedio el activo fijo rotó 215,33 veces en el año 2020. Cuanto más elevada sea la rotación del activo fijo, mejor ha sido la utilización de este.						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Rotación de Ventas:** Este indicador muestra la eficiencia en la utilización del activo total; se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

**Tabla 31-3:** Resultados ratio rotación de ventas ICAMP

III. GESTIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Rotación de Ventas	Ventas	\$ 16.655,90	\$ 100.080,28	1,43	6,77
	Activo Total	\$ 11.647,06	\$ 14.775,72			
<b>Interpretación 2019:</b> ICAMP refleja que con el nivel de ventas que ha realizado la empresa se ha utilizado los activos 1,43 veces en el año 2019.						
<b>Interpretación 2020:</b> Para el año 2020 ICAMP refleja que con el nivel de ventas que ha realizado la empresa se ha utilizado los activos 6,77 veces durante dicho periodo.						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Período Medio de Cobranza:** Este indicador permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa.

**Tabla 32-3:** resultados ratio periodo medio de cobranza ICAMP

III. GESTIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Período Medio de Cobranza	Cuentas por Cobrar *365	\$ 3.562.312,40	\$ 1.526.042,53	214	15
	Ventas	\$ 16.655,90	\$ 100.080,28			
<b>Interpretación 2019:</b> ICAMP refleja a través del indicador que tarda 214 días en cobrar a sus clientes para que estas se conviertan en efectivo.						
<b>Interpretación 2020:</b> Para el periodo 2020 se puede observar una reducción de tiempo de cobranza sumamente elevada, tardando únicamente 15 días en gestionar el cobro a sus clientes.						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Impacto Gastos Administrativos y Ventas:** Este indicador muestra la relevancia puesto que puede fortalecer el patrimonio y contribuir a la distribución de utilidades, aumentando las expectativas de crecimiento, tomando en cuenta que los fuertes gastos operacionales disminuyen el margen bruto de la empresa, así como sus utilidades netas.

**Tabla 33-3: Resultados ratio impacto gastos administrativos y ventas ICAMP**

III. GESTIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Impacto Gastos Administrativos y Ventas	Gastos Administrativos		\$ 16.713,36	\$ 98.477,70	100,34%
Ventas			\$ 16.655,90	\$ 100.080,28		
<b>Interpretación 2019: ICAMP</b> en el año 2019, refleja que los gastos administrativos son el 100,34% del total de las ventas, prácticamente la totalidad de los ingresos percibidos en el periodo sujeto a análisis.						
<b>Interpretación 2020:</b> Para el 2020 ICAMP refleja una ligera reducción en el indicador propuesto, manteniendo el 98,40% del total de las ventas.						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Impacto de la Carga Financiera:** Se evidencia el peso de la carga financiera con respecto a las ventas. Se recomienda que el indicador no supere el 10%.

**Tabla 34-3: Resultados ratio impacto de la carga financiera ICAMP**

III. GESTIÓN	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros		\$ 68,04	\$ 124,92	0,4085%
Ventas			\$ 16.655,90	\$ 100.080,28		
<b>Interpretación 2019: ICAMP</b> en el año 2019, presenta 0,4085%, evidenciando que el peso de los gastos financieros con respecto a las ventas es mínimo, representando una buena salud financiera de la empresa.						
<b>Interpretación 2020: ICAMP</b> presenta 0,1248% para el periodo 2020, evidenciando que el peso de los gastos financieros con respecto a las ventas se mantiene al mínimo, representando la conservación de una buena salud financiera de la empresa.						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

#### 3.5.3.4 Índices de Rentabilidad

Miden el rendimiento generado por las ventas y a través de la buena gestión administrativa en el control de costos y egresos.

- **Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) ROA:** mide la capacidad de los activos para producir beneficios, sin considerar la fuente de financiamiento.

**Tabla 35-3: Resultados ratio rentabilidad neta del activo ICAMP**

IV. RENTABILIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) ROA	Utilidad Neta	\$ -57,46	\$ 1.602,58	-0,493%	10,846%
	Activo Total	\$ 11.647,06	\$ 14.775,72			
<b>Interpretación 2019:</b> ICAMP en el año 2019 muestra que el activo de la empresa permite generó pérdidas del 0,493% considerando sus ventas.						
<b>Interpretación 2020:</b> Para el periodo 2020 ICAMP refleja una mejoría considerable en el indicador puesto que muestra que el activo de la empresa permite generar beneficios del 10,846% considerando sus ventas.						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto):** muestran los beneficios que percibe la empresa por cada unidad monetaria recibida por concepto de ventas.

**Tabla 36-3: Resultados ratio rentabilidad neta de ventas ICAMP**

IV. RENTABILIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	Utilidad Neta	\$ -57,46	\$ 1.602,58	-0,345%	1,601%
	Ventas	\$ 16.655,90	\$ 100.080,28			
<b>Interpretación 2019:</b> Para ICAMP, este indicador muestra un -0,345%, mostrando una pérdida respecto a las ventas.						
<b>Interpretación 2020:</b> ICAMP presenta un indicador que muestra un 1,601%, de rentabilidad mínima sobre las ventas.						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Rentabilidad Operacional del Patrimonio:** permite identificar la rentabilidad ofrecida a los accionistas que mantienen inversión dentro de la empresa, sin considerarse gastos financieros, impuestos e impositivos.

**Tabla 37-3: Resultados ratio rentabilidad operacional del patrimonio ICAMP**

IV. RENTABILIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Utilidad Operacional	\$ 10,58	\$ 3.729,11	2,391%	232,404%
	Patrimonio	\$ 442,54	\$ 1.604,58			
<b>Interpretación 2019:</b> ICAMP refleja un indicador del 2,319% respecto a la rentabilidad ofrecida a los socios.						
<b>Interpretación 2020:</b> durante el periodo 2020 existe una mejoría del indicador, puesto que se refleja un 232,404% de rentabilidad ofrecida a los socios.						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

- **Rentabilidad Financiera:** mide el beneficio neto, deducidos el gasto financiero, impuestos e impositivos generados con la inversión de los propietarios empresariales. Refleja las perspectivas del plantel accionario, que suelen estar representadas por el costo de oportunidad.

**Tabla 38-3:** Resultados ratio rentabilidad financiera ICAMP

IV. RENTABILIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	VALORES ANUALES		TOTALES	
			2019	2020	2019	2020
	Rentabilidad Financiera	Utilidad Neta	\$ -57,46	\$ 1.602,58	-12,984%	99,876%
	Patrimonio	\$ 442,54	\$ 1.604,58			
<b>Interpretación:</b> Para ICAMP este indicador muestra un -12,948%, reflejando un costo de oportunidad negativo y pérdida para los socios/accionistas.						
<b>Interpretación:</b> ICAMP refleja una mejoría absoluta dentro del indicador puesto que la relación a la inversión para con los propietarios de la empresa es el 99,876%.						

Elaborado por: Villamil, R. 2021

### 3.5.4 Estrategias de mejora

Considerando los resultados obtenidos del análisis vertical, horizontal y la aplicación de índices sobre los estados financieros de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP se podría aplicar las siguientes estrategias:

- 1) Considerar la adquisición progresiva de bienes muebles e inmuebles que incrementen el Activo Fijo empresarial, permitiéndole a la misma mejorar su operatividad y desempeño en la realización de actividades económicas.
- 2) Gestionar de manera más eficiente las condiciones de pago a los Proveedores en General para evitar montos excesivamente altos que incurran en riesgos de incumplimiento y reflejen indicadores excesivamente elevados.
- 3) Fortalecer el patrimonio empresarial a través de recapitalizaciones o el incremento de nuevos socios para mejorar la estructura financiera empresarial y permitir que el patrimonio haga frente a las obligaciones con terceros contraídas durante la vida económica y financiera de la empresa.
- 4) Establecer mecanismos internos que permitan una gestión más eficiente del cobro a clientes, y permita el desarrollo integral de la norma financiera: “cobrar en menor tiempo y pagar en más”
- 5) Establecer los días de pago a proveedores en general, utilizando como referencia el resultado del indicador Periodo Medio de Cobranza; y conservado la ley de financiera de “pagar tarde, cobrar pronto”

- 6) Reducir el nivel de gastos administrativos y ventas dentro de la empresa, puesto que su impacto es sumamente elevado en comparación al nivel de ventas que se presenta. Considerar la proforma y reducción de gastos innecesarios.
- 7) Implementar estrategias para incrementar las ventas, como la promoción a través de medios digitales para llegar a un mercado meta potencial mucho más grande.
- 8) Realizar un paquete contable que contenga todas las obligaciones tributarias, planes de cuenta a utilizarse e índices financieros necesarios para mantener un conocimiento continuo de los pendientes que puede manejar la empresa, además de la situación organizacional.

## CONCLUSIONES

Al concluir con el análisis de la información recopilada mediante las encuestas al personal en nómina, la entrevista realizada y los balances evaluados de la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se determinó a través de la evaluación y recopilación teórica efectuada, que la manera más eficiente de mejorar la operatividad, eficiencia y eficacia en las actividades realizadas por la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP es la implementación del modelo de gestión administrativa-financiera que se propone.
- Se determinó que la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP no cuenta con una estructura administrativa organizacional, carece de manuales de funciones y flujogramas de procesos; no tiene definidas políticas institucionales y no efectúa ningún tipo de análisis financiero o aplicación de ratios sobre los balances presentados.
- Las necesidades de mejora en la operatividad de la empresa ICAMP podrían mejorarse con la aplicación de un modelo de gestión administrativa – financiera que se adapte a la organización y su funcionamiento.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP adaptar un modelo de gestión administrativa-financiera sustentado teóricamente, para asegurar un incremento de la operatividad de la misma.
- Se recomienda que la empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP cuente con una estructura administrativa organizacional, reflejada en un organigrama estructural, además de implementar manuales de funciones y flujogramas de procesos; definir políticas institucionales y efectuar análisis financieros y la aplicación de ratios sobre los balances presentados.
- Se recomienda a ICAMP la aplicación del modelo de gestión administrativa-financiera propuesto, puesto que mantiene los lineamientos necesarios para mejorar la situación empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ortiz Machado, S. A. (2017). Modelo de gestión administrativa y financiera para la compañía de vigilancia y seguridad andino AVISEP cia. Ltda. *Tesis de ingeniería*. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/14529/1/T-UCE-0003-AE065-2018.pdf>
- Aldas Montestedeoca, E. V. (2018). Diseño de un modelos de gestión administrativo-financiero para la empresa SKANDINAR S.A., de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua . *Tesis de ingeniería* . Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/>:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8949/1/82T00875.pdf>
- Alvarez Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México D.F: Panorama Editoria. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=YnhdFdUDnVIC&lpg=PA1&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q&f=false>
- Catagña Pilco , J. J. (2019). Diseño de un modelo de gestión administrativa-financiera para el hospital general RIOHOSPITAL de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. *Tesis de ingeniería* . Escuela Superior Politécnica de Chimborazo , Riobamba , Ecuador . Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/>:  
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11684/1/82T00965.pdf>
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera (2da. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/126525?page=30>
- Cortez López, K. J., & Vergara Onofre, J. S. (Enero de 2018). Implementación de un modelo de gestión administrativa financiera para la empresa Phonesanyc S.A. *Tesis de Contaduría*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec>:  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30417/1/IMPLEMENTACI%20c3%93N%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20GESTI%20c3%93N%20ADMINISTRATIVA.pdf>
- Elizalde, L. (2019). "Los estados financieros y las políticas contables". *Digital Publisher, 1*(5), 219. doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.159>
- Empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP. (2020). Obtenido de <https://www.icampauditoria.com/>
- Fajardo Ortíz , M., & Soto González, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala: Editorial UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad; 12*(4), ISSN 2218-3620. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400032#B5](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032#B5)

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN* (Quinta edición ed.). México D.F: McGRAW-HILL. Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/webs/wp-content/uploads/2018/03/Hern%C3%A1ndez-Sampieri-R.-Fern%C3%A1ndez-Collado-C.-y-Baptista-Lucio-P.-2003.-Metodolog%C3%ADa-de-la-investigaci%C3%B3n.-M%C3%A9xico-McGraw-Hill-PDF.-Descarga-en-1%C3%ADnea.pdf>
- Holguín, D. (13 de octubre de 2020). *VISTAZO: Sección Portafolio*. Obtenido de [vistazo.com: https://www.vistazo.com/seccion/portafolio/la-pandemia-no-detiene-al-emprendedor-ecuatoriano-5132-nuevas-mipymes-se-han](https://www.vistazo.com/seccion/portafolio/la-pandemia-no-detiene-al-emprendedor-ecuatoriano-5132-nuevas-mipymes-se-han)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS. (s.f). Obtenido de [https://www.iesgob.ec/documents/10162/51880/prestadores\\_externos.pdf](https://www.iesgob.ec/documents/10162/51880/prestadores_externos.pdf)
- Loguzzo, F. M., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Obtenido de <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Lucas Alonso , P. (2014). *Gestión de las Empresas por Procesos. Proyecto Fin de Carrera Ingeniería*. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona, Barcelona. Obtenido de [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC\\_EOI\\_PLA\\_201406\\_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/23486/PFC_EOI_PLA_201406_Gesti%C3%B3n%20de%20las%20Empresas%20por%20Procesos.pdf)
- Manene , L. M. (28 de Julio de 2011). *DIAGRAMAS DE FLUJO: SU DEFINICIÓN, OBJETIVO, VENTAJAS, ELABORACIÓN, FASES, REGLAS Y EJEMPLOS DE APLICACIONES*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/>: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/07/28/los-diagramas-de-flujo-su-definicion-objetivo-ventajas-elaboracion-fases-reglas-y-ejemplos-de-aplicaciones/>
- Martínez Conesa, E. Á. (2018). *Iniciación en la Economía y Gestión de Empresas*. Cartagena, España: Universidad Politécnica de Cartagena. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/44015?page=1>
- Martínez Gonzalo , J. M. (2016). "Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España". *Tesis doctoral*. UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/40638/1/T38190.pdf>
- Mendoza-Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las ciencias*, 3(1), 947-964 DOI: 10.23857/dc.v3i2.614.
- Navarro, J. (febrero de 2017). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/>: <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>
- Ongay Terés, J. (2018). *Empresa y sociedad* . Pozuelo de Alarcón, Madrid: ESIC Editorial . Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/123375?page=1>
- Piloña Ortiz , G. A. (2016). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo* (Décima edición ed.). Guatemala: GP Editores . Obtenido de

<https://eps2017blog.files.wordpress.com/2017/02/guc3ada-prc3a1ctica-sobre-mc3a9todos-y-tc3a9cnicas-de-investigac3b3n-documental-y-de-campo.pdf>

- Puerta Guardo, F., Vergara Arrieta, J., & Huertas Cardozo, N. (2018). Análisis financiero: enfoques en su evolución. *Criterio Libre*, 16(28), 85-104. doi:ISSN 1900-0642
- Ramírez Casco, A. d., Ramírez Garrido, R. G., & Calderón Moran, E. V. (2017). "La gestión administrativa en el desarrollo empresarial". *Revista Contribuciones a la Economía (enero-marzo 2017)*, ISSN: 1696-8360. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html>
- Real Academia Española. (2020). *Operatividad*. En Diccionario de la Lengua Española (edición de tricentenario). Recuperado el 30 de noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/operatividad>
- Real Academia Española. (2020). *Proceso*. En Diccionario de la Lengua Española (edición de tricentenario). Recuperado el 30 de noviembre de 2020, de <https://dle.rae.es/proceso?m=form>
- Rodríguez, F. (2007). GENERALIDADES ACERCA DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. *Paradigmas*, 2(1), 9-39 ISSN 1909-4302.
- Román, A. (2018). Modelos de gestión en las organizaciones de salud. *Medwave*; 12(3):e5329, doi: 10.5867/medwave.2012.03.5329.
- Rosero Flores, A. E. (2019). Modelo de gestión administrativa para el gobierno autónomo descentralizado municipal del cantón Otavalo provincia Imbabura. *TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER*. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL ESCUELA DE POSGRADOS, Quito. Obtenido de <http://157.100.241.244/bitstream/47000/1871/1/UISRAEL-EC-MASTER-ADM-378.242-2019-003.pdf>
- Ruiz Medina, M. I., Borboa Quintero, M. d., & Rodríguez Valdez, J. C. (2013). EL ENFOQUE MIXTO DE INVESTIGACIÓN EN LOS ESTUDIOS FISCALES. *TATEMOANI*;1(13), ISSN: 19899300. Obtenido de [revista.tlatemoani@uaslp.mx](mailto:revista.tlatemoani@uaslp.mx)
- Soto González, C., Ganuche, R. R., Solórzano González, A., Sarmiento Chugcho, C., & Mite Alban, M. T. (2017). *ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS "La clave del equilibrio gerencial"*. Guayaquil: Grupo COMPAS.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f). *Supercias*. Obtenido de [www.supercias.gob.ec/](http://www.supercias.gob.ec/): [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Torres Hernández, Z. (2015). *Administración estratégica*. México D.F: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403?page=51>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, Jr., J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (Decimotercera edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>
- Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247-252. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

Zambrano Banchón, R. N. (2011). "Diseño de un Manual de Procedimientos para el Desarrollo de Operaciones y Logística en la Compañía Circolo S.A. y su incidencia en el año 2011". *Tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría*. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1644/13/UPS-GT000216.pdf>

**ANEXOS**



<b>2.2 FORMACION ACADEMICA DE(L) (LA) COLABORADOR (A)</b>					
NIVEL DE LA INSTRUCCIÓN	NOMBRE DE LA INSTITUCION	CIUDAD	AÑOS APROBADOS	TITULO OBTENIDO	
PRIMARIA					
SECUNDARIA					
TECNICA					
SUPERIOR					
POSTGRADO					
<b>3. DATOS DE(L) (LA) CONYUGUE O CONVIVIENTE (Si aplica)</b>					
N° CI. C.C./ PASAPORTE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES COMPLETOS	NACIONALIDAD	
LUGAR TRABAJO (NOMBRE DE LA EMPRESA)	DIRECCION DE LA EMPRESA	TELEFONO EMPRESA	TELEFONO CELULAR	CORREO ELECTRONICO	
<b>3.1 DATOS DE LOS HIJOS (Si aplica)</b>					
N° CI./ C.C./ PASAPORTE	NOMBRES COMPLETOS		FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	
<b>4. REFERENCIAS PERSONALES (OBLIGATORIO)</b>					
Por favor, escriba los nombres de dos familiares que no vivan con usted.					
NOMBRES COMPLETOS FAMILIAR	DIRECCION DOMICILIO	PARENTESCO	LUGAR DE TRABAJO	TELEFONO	
Por favor, escriba los datos de dos personas que le conozcan por varios años (NO FAMILIARES)					
NOMBRES COMPLETOS DE LA REFERENCIA	DIRECCION DOMICILIO	LUGAR DE TRABAJO	TELEFONO		
<b>5. REFERENCIAS LABORALES (Los dos últimos trabajos) (OBLIGATORIO)</b>					
NOMBRE EMPRESA	CARGO DESEMPEÑADO	TIEMPO DE TRABAJO	NOMBRE CONTACTO	TELEFONO	
<b>6. INFORMACION PATRIMONIAL O DECLARACION DE BIENES</b>					
<b>6.1 ACTIVOS</b>					
<b>6.1 .1. BIENES INMUEBLES (Casa, departamento, terreno, oficina, local comercial, propiedad rural, etc.)</b>					
TIPO DE BIEN	UBICACIÓN		FECHA (AAAA-MM-DD)		VALOR DEL BIEN
	CIUDAD	DIRECCION	ADQUISICION	N° DE PREDIO	

					SUBTOTAL USD (D)
<b>Elaborado por:</b> Romina Villamil. <b>Revisado por:</b> Carlos Villamil C. <b>Aprobado por:</b> José Luis Miranda			<b>Código:</b> ADM-REG-TH-002		
<b>INFORMACION GENERAL DE LOS TRABAJADORES</b>					
<b>6.1.2. BIENES MUEBLES</b>					
VEHICULO (Automóvil, camioneta, camión, moto, etc.)				OTROS BIENES MUEBLES	
TIPO DE VEHICULO	N° PLACA	MARCA	VALOR DEL BIEN USD	TIPO DE BIEN	VALOR DEL BIEN USD
SUBTOTAL USD			SUBTOTAL USD		
<b>6.1.3 DINERO EN EFECTIVO EN BANCOS Y OTROS</b>					
INSTITUCION FINANCIERA		PAIS	TIPO DE CUENTA (Ahorros o Corriente)		SALDO A LA FECHA
<b>6.1.3.1 INVERSIONES (Depósitos a plazo, pólizas)</b>					
INSTITUCION FINANCIERA		PAIS	TIPO DE INVERSION	FECHA DE INVERSION	MONTON DE INVERSION
					SUBTOTAL USD
<b>6.2 PASIVOS</b>					
<b>6.2.1. PRESTAMOS (Hipotecario, prendario, quirografario, comercial)</b>					
INSTITUCION FINANCIERA		PAIS	PLAZO	FECHA VENCIMIENTO	VALOR ADEUDADO
					SUBTOTAL USD
<b>6.2.2. TARJETAS DE CREDITO</b>					
EMISOR		TARJETA	FECHA DE EXPEDICION	CUPO DE CREDITO	VALOR ADEUDADO
					SUBTOTAL USD
<b>7. INGRESOS Y GASTOS MENSUALES</b>					

7.1. INGRESOS MENSUALES					
SUELDO PROPIO	SUELDO CONYUGUE	OTROS INGRESOS	EXPLIQUE EL ORIGEN DE LOS OTROS INGRESOS		
7.2. GASTOS MENSUALES					
GASTOS ALIMENTACION	GASTOS VIVIENDA	GASTOS BASICOS	GASTOS EDUCACION	GASTOS SALUD	GASTOS PRETAMOS
OTROS GASTOS					
					TOTAL GASTOS USD
8. ASISTENCIA MEDICA					
CUANDO FUE LA ULTIMA VEZ QUE ASISTIO A UN CHEQUEO MEDICO			A QUE LUGAR ASISTIO		
HACE UNOS MESES	HACE UN AÑO	HACE VARIOS AÑOS	CONSULTORIO PRIVADO	HOSPITAL GENERAL	HOSPITAL DEL IESS
FIRMA DEL EMPLEADO					
PARA USO EXCLUSIVO DEL PERSONAL DE GESTION DE TALENTO HUMANO QUE VERIFICO LA INFORMACION					
APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS		CARGO	FIRMA	FECHA DE VERIFICACION	
CROQUIS					

**ANEXO B: RECIBO DE CAJA GENERAL**

	<h1 style="margin: 0;">Recibo</h1>						
No. _____ Por \$ _____	No. _____ Por \$ _____						
Lugar y fecha: _____	Lugar y fecha: _____						
Recibí de: _____	Recibí de: _____						
la cantidad de _____ dólares	la cantidad de _____ dólares						
por concepto de _____	por concepto de _____						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Total</td> <td style="width: 80%;"></td> </tr> <tr> <td>Abono</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Saldo</td> <td></td> </tr> </table>	Total		Abono		Saldo		Firma: _____ C.I. _____
Total							
Abono							
Saldo							

ANEXO C: REQUISICIÓN DE FONDOS DE CAJA GENERAL

	<p style="text-align: center;"><b><u>Requisición de Fondos</u></b> <b><u>Caja General</u></b></p>
<p>Área: _____</p> <p>Fecha: _____</p> <p>Valor: _____</p> <p>Concepto: _____</p>	
<p>Observación: _____</p>	
<p style="text-align: center;">_____ Solicitante</p>	<p style="text-align: center;">_____ Jefe de Grupo</p>

**ANEXO D: REPOSICIÓN DE CAJA GENERAL**

<b>Elaborado por:</b> Romina Villamil F. <b>Revisado por:</b> Carlos Villamil. <b>Aprobado por:</b> José Luis Miranda.				<b>Código:</b> CONT-REG-ADM-001	
<b>SOLICITUD DE REEMBOLSO</b>				<b>MES:</b>	
<p>Consultoría y Auditoría Médica por Procesos ICAMP, solicita, verifica y actualiza la información de egresos/gastos de manera mensual.</p> <p><b>ANTES DE COMPLETAR ESTE FORMULARIO, LEA DETENIDAMENTE LO SIGUIENTE</b></p> <p>La información solicitada debe ser completada con letra imprenta, de manera legible, verídica y sin tachones ni enmendaduras. El (la) colaborador(a) está obligado a presentar los documentos originales y certificaciones necesarias adjuntos a esta solicitud. Complete con líneas o rayas los espacios en blanco, que no apliquen o que no contengan información.</p>					
<b>DATOS GENERALES DEL(LA) SOLICITANTE</b>					
N° C.I. / C.C./ PASAPORTE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES COMPLETOS	CARGO	
<b>DETALLE DEL SERVICIO PRESTADO</b>					
<b>FECHA</b>	<b>No DOCUMENTO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>RETENCION No</b>	<b>VALOR</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>0</b>	
<b>FIRMAS</b>					
<b>PRESENTADO POR:</b>		<b>VALIDADO POR:</b>		<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FORMA DE PAGO</b>					
CHEQUE	EFFECTIVO	TRANSFERENCIA	ANTICIPO	FECHA EGRESO:	

**ANEXO E: RECIBO DE CAJA CHICA**

	<h1 style="margin: 0;">Recibo</h1>						
No. _____ Por \$ _____	No. _____ Por \$ _____						
Lugar y fecha: _____	Lugar y fecha: _____						
Recibí de: _____	Recibí de: _____						
la cantidad de _____ dólares	la cantidad de _____ dólares						
por concepto de _____	por concepto de _____						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;">Total</td> <td style="width: 80%;"></td> </tr> <tr> <td>Abono</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Saldo</td> <td></td> </tr> </table>	Total		Abono		Saldo		Firma: _____ C.I. _____
Total							
Abono							
Saldo							

**ANEXO F: REQUISICIÓN DE FONDOS DE CAJA CHICA**

	<p style="text-align: center;"><b><u>Requisición de Fondos</u></b> <b><u>Caja Chica</u></b></p>
<p style="text-align: center;">Área: _____</p> <p style="text-align: center;">Fecha: _____</p> <p style="text-align: center;">Valor: _____</p> <p style="text-align: center;">Concepto: _____</p>	
<p style="text-align: center;">Observación: _____</p>	
<p style="text-align: center;">_____ Solicitante</p>	<p style="text-align: center;">_____ Jefe de Grupo</p>

**ANEXO G: REPOSICIÓN DE CAJA CHICA**

<b>Elaborado por:</b> Romina Villamil F. <b>Revisado por:</b> Carlos Villamil. <b>Aprobado por:</b> José Luis Miranda.				<b>Código:</b> CONT-REG-ADM-001	
<b>SOLICITUD DE REEMBOLSO (CAJA CHICA)</b>				<b>MES:</b>	
<p>Consultoría y Auditoría Médica por Procesos ICAMP, solicita, verifica y actualiza la información de egresos/gastos de manera mensual.</p> <p><b>ANTES DE COMPLETAR ESTE FORMULARIO, LEA DETENIDAMENTE LO SIGUIENTE</b></p> <p>La información solicitada debe ser completada con letra imprenta, de manera legible, verídica y sin tachones ni enmendaduras. El (la) colaborador(a) está obligado a presentar los documentos originales y certificaciones necesarias adjuntos a esta solicitud. Complete con líneas o rayas los espacios en blanco, que no apliquen o que no contengan información.</p>					
<b>DATOS GENERALES DEL(LA) SOLICITANTE</b>					
N° C.I. / C.C./ PASAPORTE	APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRES COMPLETOS	CARGO	
<b>DETALLE DEL SERVICIO PRESTADO</b>					
<b>FECHA</b>	<b>No DOCUMENTO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>RETENCION No</b>	<b>VALOR</b>	
<b>TOTAL</b>				<b>0</b>	
<b>FIRMAS</b>					
<b>PRESENTADO POR:</b>		<b>VALIDADO POR:</b>		<b>AUTORIZADO POR:</b>	
<b>FORMA DE PAGO</b>					
CHEQUE	EFFECTIVO	TRANSFERENCIA	ANTICIPO	FECHA EGRESO:	

**ANEXO H: REQUISICIÓN DE COMPRA**

 <p><b>ICAMP</b> CONSULTORIA DE COSTOS Y AUDITORIA MÉDICA POR PROCESOS</p>	<h2>Requisición de Compra</h2>																						
<p>Equipo: _____ Jefe de Equipo: _____ Fecha: _____ Solicitante: _____ Ciudad: _____</p>																							
<table border="1" data-bbox="562 688 1751 1101"><thead><tr><th>Cantidad</th><th>Detalle compra</th><th>Bien / Servicio</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>			Cantidad	Detalle compra	Bien / Servicio																		
Cantidad	Detalle compra	Bien / Servicio																					
<p>_____</p> <p><b>Solicitante</b></p>	<p>_____</p> <p><b>Director Administrativo-Financiero</b></p>																						

**ANEXO I: ORDEN DE COMPRA O SERVICIO**



**Orden de Compra o Servicio**

Área: \_\_\_\_\_ Responsable de área: \_\_\_\_\_  
 Fecha: \_\_\_\_\_ Proveedor: \_\_\_\_\_  
 Ciudad: \_\_\_\_\_

Cant.	Detalle	V/U	Total

**Total** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Director Administrativo-Financiero

\_\_\_\_\_  
 Gerente General



**ANEXO K: CRONOGRAMA DE VIAJES**

 <b>ICAMP</b> <small>CONSULTORIA DE COSTOS Y AUDITORIA MÉDICA POR PROCESOS</small>		Cronograma de Viajes				
<b>Quincena:</b> 1						
<b>Semana:</b>	dd-mm-aaaa	al	dd-mm-aaaa			
Fecha	Nombre	Cédula	Origen	Destinación	Equipo	
<b>Semana:</b>		dd-mm-aaaa	al	dd-mm-aaaa		
Fecha	Nombre	Cédula	Origen	Destinación	Equipo	
<b>Quincena:</b> 2						
<b>Semana:</b>	dd-mm-aaaa	al	dd-mm-aaaa			
Fecha	Nombre	Cédula	Origen	Destinación	Equipo	
<b>Semana:</b>		dd-mm-aaaa	al	dd-mm-aaaa		
Fecha	Nombre	Cédula	Origen	Destinación	Equipo	
<hr style="width: 100%;"/> Preparado			<hr style="width: 100%;"/> Revisado			

ANEXO L: REPORTE DE GASTOS

 <small>CONSULTORIA DE COSTOS Y AUDITORIA MEDICA POR PROCESOS</small>	<h2>Reporte de Gastos</h2>																									
<p>Equipo: _____ Usuario: _____ Semana del: _____ al: _____ Ciudad: _____</p>																										
<table border="1" style="width: 100%;"><thead><tr><th data-bbox="569 686 894 732">Fecha</th><th data-bbox="894 686 1325 732">Rubro</th><th data-bbox="1325 686 1591 732">Monto</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>			Fecha	Rubro	Monto																					
Fecha	Rubro	Monto																								
<p><b><i>Total</i></b></p> <hr/>																										
<p>_____</p> <p>Preparado</p>		<p>_____</p> <p>Revisado</p>																								

ANEXO M: ORDEN DE PAGO

 <p><b>ICAMP</b> <small>CONSULTORIA DE GOBIERNO Y AUDITORIA MEDICA POR PROCESOS</small></p>	<h1>Orden de Pago</h1>												
<p>Equipo: _____ Jefe de equipo: _____ Fecha: _____ Ciudad: _____</p>													
<table border="1"><thead><tr><th data-bbox="583 643 1493 688">Proveedor</th><th data-bbox="1493 643 1593 688">Monto</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>		Proveedor	Monto										
Proveedor	Monto												
<p>_____</p> <p>Preparado</p>	<p>_____</p> <p>Revisado</p>												

**ANEXO N: COMPROBANTES DE EGRESOS**

 <p><b>ICAMP</b> <small>CONSEJO NACIONAL DE CONTADORES Y AUDITORES MÉDICA EN PROCESOS</small></p>	Comprobante de Egresos															
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: 80%; margin-bottom: 10px;">Fecha</div>																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="2" style="padding: 2px;">Facturas N° (s)</td> </tr> <tr> <td style="width: 70%; padding: 2px; text-align: center;">Concepto</td> <td style="width: 30%; padding: 2px; text-align: center;">Valor</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; padding: 2px;">Total US\$</td> <td></td> </tr> </table>		Facturas N° (s)		Concepto	Valor			Total US\$								
Facturas N° (s)																
Concepto	Valor															
Total US\$																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; padding: 2px;">Cuenta N°</td> <td style="width: 30%; padding: 2px;">Descripción</td> <td style="width: 15%; padding: 2px;">Parcial</td> <td style="width: 15%; padding: 2px;">Debe</td> <td style="width: 20%; padding: 2px;">Haber</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right; padding: 2px;">Total US\$</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		Cuenta N°	Descripción	Parcial	Debe	Haber							Total US\$			
Cuenta N°	Descripción	Parcial	Debe	Haber												
	Total US\$															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Preparado</td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Revisado</td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Aprobado</td> <td style="width: 25%; padding: 2px;">Recibí conforme</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> <td style="vertical-align: top; padding: 2px;">                 Firma _____                  Nombre _____                  CC _____             </td> </tr> </table>		Preparado	Revisado	Aprobado	Recibí conforme				Firma _____ Nombre _____ CC _____							
Preparado	Revisado	Aprobado	Recibí conforme													
			Firma _____ Nombre _____ CC _____													

**ANEXO O: INFORME MENSUAL DE HORA**

<b>DATOS INFORMATIVOS</b>	
<b>Nombres Completos</b>	
<b>Cargo</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>Preparado por:</b>	
<b>Revisado por:</b>	
<b>Localidad:</b>	

**Avance**

En el mes de.... el equipo de trabajo de ICAMP trabajó en las instalaciones de la Clínica XYZ... completando un total de.... ítems.

El total de horas trabajadas en el mes de.... fue de.... por lo que se facturará un valor de US\$..., lo que resulta una tasa por hora promedio de.....

## ANEXO P: RUC EMPRESA DE CONSULTORÍA Y AUDITORÍA MÉDICA POR PROCESOS ICAMP



**Certificado**  
Registro Único de Contribuyentes

**Razón Social**  
CONSULTORIA Y AUDITORIA MEDICA POR PROCESOS ICAMP

**Número RUC**  
0691774775001

**Representante legal**  
• MIRANDA SALAZAR JOSE LUIS

**Estado**  
ACTIVO

**Régimen**  
REGIMEN MICROEMPRESARIAL

**Inicio de actividades**  
20/08/2019

**Reinicio de actividades**  
No registra

**Cese de actividades**  
No registra

**Fecha de constitución**  
16/08/2019

**Jurisdicción**  
ZONA 3 / CHIMBORAZO / RIOBAMBA

**Obligado a llevar contabilidad**  
SI

**Tipo**  
SOCIEDADES

**Agente de retención**  
NO

### Domicilio tributario

#### Ubicación geográfica

**Provincia:** CHIMBORAZO **Cantón:** RIOBAMBA **Parroquia:** LIZARZABURU

#### Dirección

**Calle:** EPICLACHIMA **Número:** 18-60 **Intersección:** REY CACHA **Referencia:** DIAGONAL AL TERMINAL TERRESTRE, EDIFICIO DE CINCO PISOS COLOR GRIS

### Actividades económicas

- M74902901 - OTROS TIPOS DE CONSULTORÍA TÉCNICA.
- M69200902 - OTRAS ACTIVIDADES DE AUDITORIA.

### Establecimientos

**Abiertos**  
1

**Cerrados**  
0

### Obligaciones tributarias

- ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES – ANUAL
- ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA

**Razón Social****CONSULTORIA Y AUDITORIA MEDICA POR  
PROCESOS ICAMP****Número RUC****0691774775001**

• 2011 DECLARACION DE IVA

**i** Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec).

**Números del RUC anteriores**

No registra



Código de verificación: CATRCR2021000800059  
Fecha y hora de emisión: 21 de febrero de 2021 10:32  
Dirección IP: 200.7.246.251

Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.

## ANEXO Q: ENCUESTA

21/2/2021

Encuesta aplicada para trabajo de titulación

### Encuesta aplicada para trabajo de titulación

Objetivo: Conocer los criterios por parte de los miembros de la entidad para determinar la eficiencia en la aplicación de un modelo de gestión administrativo y financiero que incremente la operatividad de la empresa y mejore la gestión interna

**\*Obligatorio**

1. 1. ¿Conoce usted la misión, visión y valores corporativos? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

2. 2. ¿Existe un organigrama funcional que determine los niveles jerárquicos y funciones operativas básicas de la empresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

3. 3. La empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, ¿dispone de un manual de procedimientos? \*

*Marca solo un óvalo.*

Sí

No

4. 4. La empresa de consultoría y auditoría médica por procesos ICAMP, ¿dispone de un manual de funciones? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

5. 5. ¿Las funciones y responsabilidades de su cargo le han sido entregadas por escrito? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

6. 6. ¿Considera usted que los sistemas de control interno en el manejo financiero son confiables? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy confiable  
 Confiable  
 Regular  
 Poco confiable

7. 7. ¿Conoce usted si los estados financieros son utilizados como insumo para la toma de decisiones dentro de la empresa? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Siempre  
 Casi siempre  
 Casi nunca  
 Nunca

8. 8. ¿Cuenta la empresa con políticas de crédito y cobranzas?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

9. 9. ¿Se encuentran correctamente definidos los procesos de compra y venta en la empresa?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

10. 10. ¿Conoce usted si se utilizan índices o indicadores financieros estandarizados por la ley? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

11. 11. ¿La gerencia utiliza indicadores de gestión como medida de eficiencia en los procesos de mejora continua? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

---

Google no creó ni aprobó este contenido.

## ANEXO R: ENTREVISTA

Zoom Meeting

Objetivo... ROMINA ELIZABETH VILLAMIL FASSLER RE

Archivo Inicio Insertar Diseño Disposición Referencia Correo Revisar Vista Ayuda

Pegar Fuente Párrafo Estilos Edición Dictar Confidencialidad Editor

Portapapeles Voz Confidencialidad Editor

Guía

1. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico a mediano y largo plazo?
2. ¿ICAMP posee un manual de funciones y procedimientos para estandarizar y regular las actividades dentro de la organización?
3. ¿Cuál es el proceso de selección del personal y bajo qué criterios se elige a los mismos?
4. ¿Se han determinado políticas para regular procesos de compras, pagos y cobros?
5. ¿La empresa mantiene inversiones a largo plazo?
6. ¿Se han aplicado métodos o herramientas financieras para sustentar la toma de decisiones? ¿Con qué frecuencia?
7. El departamento financiero, ¿ha aplicado ratios financieros para determinar la situación de la empresa y tomar así decisiones eficientes?
8. ¿Existe algún documento guía que norme la Gestión Administrativa y Financiera? De no ser el caso, ¿considera importante contar con uno?
9. ¿Se realizan informes periódicos de la situación financiera junto con su respectivo análisis?
10. ¿Considera importante el análisis financiero para determinar objetivos y planes a futuro?
11. ¿Cuáles son las perspectivas de crecimiento a futuro que plantea ICAMP?

Página 2 de 2 394 palabras Concentración 90%

Escribe aquí para buscar

21:20 12/1/2021

## ANEXO S: VISITA A LA EMPRESA





**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS PARA**  
**EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**



**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 08 / diciembre / 2021

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> ROMINA ELIZABETH VILLAMIL FASSLER
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título por optar:</b> LICENCIATURA EN FINANZAS
<b>f. Documentalista responsable:</b>