

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA  
RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA USANDO EL  
BALANCED SCORECARD

Proyecto Integrador realizado por:

BURBANO CAMPOVERDE JENNIFFER EVELYN

OCHOA SALAZAR ANDREINA STEFANIA

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela  
Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

**Previa a la obtención del Título de:**

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Director de Proyecto: Msc. Pablo Soriano.

Marzo 2017

## RESUMEN

Se elaboró una investigación descriptiva con una técnica de muestreo aleatorio simple para utilizar como instrumentos de investigación una entrevista al Gerente General y encuestas al personal de INSUMEGA S.A., una empresa privada con 15 años en el mercado que se dedica a la comercialización de insumos y equipos médicos. El propósito de la investigación era ejecutar un diagnóstico de la empresa INSUMEGA S.A. para presentar un plan de gestión a la Gerencia, el mismo que será monitoreado utilizando la metodología del Balanced Scorecard con el objetivo de recuperar la cartera vencida y esté apto para realizar negociaciones futuras eficientes.

Se realizó un análisis comercial, organizacional, financiero y con los resultados obtenidos se elaboró una matriz estratégica FODA presentando las principales fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y se construyó un árbol de problemas, en los cuales se muestra el origen de los problemas de cobro que ha tenido INSUMEGA S.A. y los posibles efectos.

Por lo tanto, se definió la creación de nuevos objetivos utilizando la metodología Smart (específico, medible, alcanzable, realista, tiempo determinado), con su respectiva estrategia, una vez que se determinó el plan y los objetivos se definió indicadores en base a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, financiero, clientes, procesos internos y crecimiento, para finalmente determinar riesgos con su respectivo planes de prevención.

Al realizar esta metodología permitirá que la empresa mejore en la recuperación de la cartera vencida e incursione de forma satisfactoria en el sector privado orientado en la misión y visión de la organización.

## ABSTRACT

A descriptive research with a simple random sampling technique was developed for use as research tools an interview with General Manager and survey to the staff of INSUMEGA S.A., a private company with 15 years in the market dedicated to the marketing of medical equipment and supplies. The intention of the investigation was to execute a diagnosis of the company INSUMEGA S.A. to present a management plan to the Management, the same one that which will be monitored using the methodology of Balanced Scorecard with the target to recover of the overdue portfolio and Balanced Scorecard with the objective of recovering default and is suitable for conducting future negotiations efficiently.

Commercial, organizational, financial analysis was performed and prepared with the results a strategic FODA matrix presenting the key strengths, weaknesses, opportunities, threats, and built a problem tree, which shows the origin of the problems of collection that has had INSUMEGA S.A. and the possible effects.

Therefore, the creation of new objectives was defined using the Smart methodology (specific, measurable, attainable, realistic, time) with their respective strategy, once there decided the plan and the targets, were defined indicators based on four perspectives of Balanced Scorecard, financier, clients, internal processes and growth, to finally determine risks with their respective prevention plans.

To make this methodology will allow the company to improve the recovery of the overdue portfolio and entering in a satisfactory manner at the private sector oriented in the mission and vision of the Organization.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme perseverancia y sabiduría para culminar una etapa en mi vida, a mis padres Darwin, Blanca y hermana Nicole por brindarme su apoyo cuando más lo necesité, por enseñarme a afrontar las adversidades y brindarme ese amor incondicional, ustedes han sido mi impulso para seguir adelante. A mi mejor amiga Verónica Duarte que permaneció junto a mí hasta el final, brindándome sus consejos, ayuda y apoyo en cualquier momento que lo necesitara. Para todos ellos: Muchas gracias.

Jennifer Evelyn Burbano Campoverde.

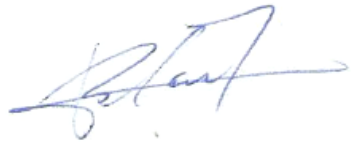
Gracias a Dios por darme la fortaleza para poder continuar cuando estaba a punto de caer y sobre todo guiarme por el camino correcto. A mi madre Gladys por brindarme su apoyo incondicional. A mi padre Luciano por ser mi pilar fundamental a lo largo de la carrera profesional y demostrarme que con esfuerzo todo se alcanza. A mis hermanos por estar siempre a mi lado y a pesar de las dificultades siempre nos cuidaremos y estaremos unidos. A mi esposo Héctor por ser un gran compañero y por enseñarme a tener paciencia frente a las dificultades y sobre todo por creer siempre en mi capacidad, A mis amigos y a todas esas personas que de una u otra manera me han apoyado a cumplir mis objetivos.

Muchas gracias.

Andreina Stefanía Ochoa Salazar.

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.



---

Jenniffer Evelyn Burbano Campoverde



---

Andreina Stefanía Ochoa Salazar

## SIGLAS

EEFF	Estados Financieros
ROA	Rendimiento sobre activos
ROE	Rendimiento sobre capital
FODA	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas
SMART	Specific Measurable Achievable Realistic and Time based
BSC	Balanced Scorecard
PO	Probabilidad de ocurrencia
IP	Impacto potencial

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
1 INTRODUCCIÓN .....	11
1.1 Antecedentes del problema .....	11
1.2 Planteamiento del problema .....	12
1.3 Justificación.....	13
1.4 Alcance del proyecto.....	14
1.5 Objetivos .....	14
1.5.1 Objetivo General.....	14
1.5.2 Objetivos específicos .....	15
1.6 Beneficiarios del proyecto.....	15
2 MARCO TEÓRICO .....	16
2.1 Marco Referencial.....	16
2.2 Marco Conceptual.....	16
2.2.1 Diseño de la investigación .....	16
2.2.2 Análisis financiero .....	18
2.2.3 Análisis de razones financieras .....	19
2.2.4 Costos de Agencia .....	21
2.2.5 Análisis FODA .....	21
2.2.6 Árbol de problemas.....	21
2.2.7 Propuesta.....	22
2.2.8 Estrategias .....	22
2.2.9 Planificación estratégica .....	22
2.2.10 Mapa Estratégico .....	23
2.2.11 Balanced Scorecard.....	23
2.2.12 Objetivos SMART .....	24
2.2.13 Indicadores .....	25
2.2.14 Matriz de riesgo .....	25
3 METODOLOGÍA .....	26
3.1 Tipo de investigación.....	26
3.1.1 Definición de la población meta.....	26
3.1.2 Determinación del marco muestral.....	27
3.1.3 Selección de técnica de muestreo .....	27
3.1.4 Instrumentos .....	27
3.1.5 Método y definición de la muestra .....	28
3.2 Procesamiento y análisis de datos.....	29
4 DIAGNÓSTICO DE INSUMEGA S.A. ....	30
4.1 Descripción general de la empresa .....	30
4.1.1 Misión, visión y valores de la empresa.....	30
4.1.2 Organigrama de la empresa.....	32
4.1.3 Proveedores .....	33
4.1.4 Clientes.....	33
4.1.5 Competidores.....	34
4.2 Análisis Organizacional .....	34
4.2.1 Resultados del análisis organizacional.....	51

4.3	Análisis Comercial.....	52
4.3.1	Resultado del análisis comercial .....	55
4.4	Análisis financiero .....	56
4.4.1	Análisis horizontal de los estados financieros.....	56
4.4.2	Análisis vertical de los estados financieros.....	62
4.4.3	Análisis de razones financieras .....	65
4.4.4	Resultado de los análisis financieros .....	70
4.5	Costos de agencia .....	70
4.6	Matrices estratégicas.....	71
4.6.1	Matriz FODA .....	71
4.7	Árbol de problemas.....	73
5	PROPUESTA.....	74
5.1	Antecedentes de la propuesta .....	74
5.2	Política de crédito .....	74
5.2.1	Diseño de las políticas de crédito .....	74
5.2.2	Otorgamiento del crédito .....	76
6	PLAN DE MEJORA .....	77
6.1	Visión propuesta.....	77
6.2	Organigrama propuesto.....	77
6.3	Estrategias del Balanced Scorecard .....	78
6.4	Mapa estratégico.....	79
6.5	Objetivos del plan estratégico .....	79
6.5.1	Perspectiva financiera .....	80
6.5.2	Perspectiva clientes y proveedores .....	80
6.5.3	Perspectiva procesos internos.....	80
6.5.4	Perspectiva formación y crecimiento.....	81
6.6	Matriz de indicadores.....	81
7	RIESGO DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	85
7.1	Matriz de riesgo .....	85
7.1.1	Análisis de la matriz de riesgo .....	88
7.2	Planes de prevención del riesgo.....	89
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	91
8.1	Conclusiones.....	91
8.2	Recomendaciones .....	93
	REFERENCIAS .....	94
9	Bibliografía .....	94
	APÉNDICE A.....	95
	APÉNDICE B.....	98
	APÉNDICE C.....	99
	APÉNDICE D.....	100



## LISTADO DE FIGURAS

	Página
Ilustración 1 Modelo de Implantación del BSC .....	24
Ilustración 2 Organigrama INSUMEGA S.A. ....	32
Ilustración 3 Resultado pregunta 1.1-Encuesta al personal.....	34
Ilustración 4 Resultado pregunta 1.2- Encuesta al personal.....	35
Ilustración 5 Resultado pregunta 1.3- Encuesta al personal.....	35
Ilustración 6 Resultado pregunta 1.4 Encuesta al personal .....	36
Ilustración 7 Resultado pregunta 1.5- Encuesta al personal.....	36
Ilustración 8 Resultado pregunta 1.6- Encuesta al personal.....	37
Ilustración 9 Resultado pregunta 1.7- Encuesta al personal.....	37
Ilustración 10 Resultado pregunta 1.8- Encuesta al personal.....	38
Ilustración 11 Resultado pregunta 2.1- Encuesta al personal.....	38
Ilustración 12 Resultado pregunta 2.2- Encuesta al personal.....	39
Ilustración 13 Resultado pregunta 2.3- Encuesta al personal.....	39
Ilustración 14 Resultado pregunta 3.1- Encuesta al personal.....	40
Ilustración 15 Resultado pregunta 3.2- Encuesta al personal.....	41
Ilustración 16 Resultado pregunta 3.3- Encuesta al personal.....	41
Ilustración 17 Resultado pregunta 3.4- Encuesta al personal.....	42
Ilustración 18 Resultado pregunta 3.5- Encuesta al personal.....	42
Ilustración 19 Resultado pregunta 3.6- Encuesta al personal.....	43
Ilustración 20 Resultado pregunta 3.6 y 6.3- Encuesta al personal .....	43
Ilustración 21 Resultado pregunta 3.7- Encuesta al personal.....	44
Ilustración 22 Resultado pregunta 4.1- Encuesta al personal.....	45
Ilustración 23 Resultado pregunta 4.2- Encuesta al personal.....	45
Ilustración 24 Resultado pregunta 4.3- Encuesta al personal.....	46
Ilustración 25 Resultado pregunta 4.4- Encuesta al personal.....	46
Ilustración 26 Resultado pregunta 4.5- Encuesta al personal.....	47
Ilustración 27 Resultado pregunta 5.3- Encuesta al personal.....	48
Ilustración 28 Resultado pregunta 5.4- Encuesta al personal.....	48
Ilustración 29 Resultado pregunta 5.5- Encuesta al personal.....	49
Ilustración 30 Resultado pregunta 5.5 Y 1.6 - Encuesta al personal .....	49
Ilustración 31 Resultado pregunta 6.1 - Encuesta al personal.....	50
Ilustración 32 Resultado pregunta 6.2 - Encuesta al personal.....	51
Ilustración 33 Gráfica del Análisis horizontal de los activos.....	58
Ilustración 34 Gráfica del Análisis Horizontal de los Pasivos .....	59
Ilustración 35 Gráfica Análisis Horizontal de los Ingresos, Costos y Utilidad Bruta. ....	60
Ilustración 36 Gráfica Análisis Horizontal de las cuentas de Gastos .....	61
Ilustración 37 Gráfica Primer principio del análisis vertical del Balance General.....	62
Ilustración 38 Gráfica Segundo principio del análisis vertical del Balance General.....	63
Ilustración 39 Gráfica Tercer principio del análisis vertical del Balance General .....	64
Ilustración 40 Árbol de problemas.....	73
Ilustración 41 Mapa para otorgar crédito .....	76
Ilustración 42 Mapa Estratégico INSUMEGA S.A. ....	79

## LISTADO DE TABLAS

	Página
Tabla 1 Población INSUMEGA S.A. ....	28
Tabla 2 Análisis Horizontal del Balance General.....	57
Tabla 3 Análisis Horizontal del Estado de Resultado.....	60
Tabla 4 Primer principio del análisis vertical del Balance General.....	62
Tabla 5 Segundo principio del análisis vertical del Balance General.....	63
Tabla 6 Tercer principio del análisis vertical del Balance General .....	64
Tabla 7 Análisis Vertical del Estado de Resultado.....	65
Tabla 8 Análisis de razones de liquidez. ....	65
Tabla 9 Análisis de razones de rotación de activos .....	66
Tabla 10 Análisis de Razones de Endeudamiento.....	68
Tabla 11 Análisis de razones de rentabilidad .....	69
Tabla 12 Matriz de Fortalezas .....	71
Tabla 13 Matriz de Oportunidades .....	71
Tabla 14 Matriz de Debilidades.....	72
Tabla 15 Matriz de Amenazas .....	72
Tabla 16 Estrategias propuestas y sus cuatro perspectivas .....	78
Tabla 17 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Financiera del BSC .....	80
Tabla 18 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Clientes y Proveedores del BSC ....	80
Tabla 19 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Interna del BSC .....	80
Tabla 20 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Aprendizaje del BSC .....	81
Tabla 21 Umbrales.....	81
Tabla 22 Indicadores de Gestión del Plan Estratégico.....	82
Tabla 23 Nivel de Impacto potencial.....	85
Tabla 24 Matriz de riesgo.....	86
Tabla 25 Gráfico de la matriz de riesgo .....	89
Tabla 26 Plan de Prevención de Riesgo .....	89

# 1 INTRODUCCIÓN

La administración debe tener información útil y confiable en los diferentes procesos de una empresa para la correcta toma de decisiones, dado que se asignan recursos y se dirigen actividades basados en la misma.

Los cuadros de control integral proveen a los administradores los instrumentos necesarios para competir exitosamente, puesto que permite monitorear la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: aspecto financiero, enfoque en el cliente, procesos internos del negocio, aprendizaje y crecimiento, es decir se encarga de la supervisión de los resultados y al mismo tiempo observa los progresos de la organización.

La principal actividad de INSUMEGA S.A. es la compra y venta de insumos médicos dirigidas al sector público que ejerce hace 15 años. La creciente inversión en salud por parte del estado y el riesgo político producen que esta empresa amplíe su mercado al sector privado, con los que pretende solucionar los problemas de liquidez, causados por la cartera vencida que afecta a las cuentas por pagar.

El objetivo de este proyecto es conocer la gestión que realiza la empresa, a fin de presentar un plan estratégico para recuperar la cartera vencida y mejorar el sistema de créditos de la compañía. Dicho esto, se utilizará la metodología del Balanced Scorecard para adaptarlo a la empresa y se encuentre capacitada en todas sus áreas, en negociaciones futuras, tanto en el sector público como privado.

## 1.1 Antecedentes del problema

INSUMEGA S.A. fue fundada para dedicarse a las actividades de importación, comercialización, compra, venta de insumos y equipos médicos desde el 31 de marzo del

2000, conformada por ex ejecutivos de la compañía Johnson & Johnson con experiencia en el área de este tipo de productos. Al inicio distribuyó esta marca y debido a los lazos laborales que tenían con los colegas, se facilitaron las negociaciones.

La creciente inversión en salud por parte del Estado permite demandas cada vez mayores de insumos y equipos médicos, así como también el aumento de personas que cuenten con seguro social favorecen la expansión en el mercado, no sólo en el sector público sino también en el privado; por lo que la gerencia necesita procedimientos eficientes en todas sus áreas para las negociaciones futuras, específicamente en la recuperación de la cartera vencida.

El Ecuador a causa del terremoto ocasionado el 16 de abril del 2016 no cuenta con una financiación adecuada para solventar los gastos de salud, de modo que los proveedores han sido los principales afectados; debido a que el estado tarda 111 días en desembolsar los valores adeudados, aumentando las cuentas por cobrar. Los administradores realizan medidas preventivas para otorgar crédito al sector público mientras se normalice la situación actual del país.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Para la permanencia de una empresa en el mercado no sólo es necesario tener una excelente idea de negocio, sino también, la correcta administración tanto financiera como administrativa, que ayude a posicionar dicha empresa fuertemente dentro del mercado, tomando riesgos calculados en el ámbito financiero.

Las ventas a crédito son importantes para el crecimiento de una empresa debido a que ayudan a generar más ventas, pero de la misma forma existe la matriz de riesgo al tener cartera

vencida, estos problemas de liquidez no son recomendables para una organización ya que muestra la deficiencia en sus políticas de crédito y cobranza.

INSUMEGA S.A. es una empresa que cuenta con 15 años de experiencia en el mercado nacional, su actividad es la comercialización de insumos y equipos médicos, donde la mayoría de las ventas que realiza es al sector público; debido a que existe un riesgo político y además se ha percibido que sus principales clientes tardan en los pagos perjudicando económicamente a la empresa, aspiran expandir el mercado al sector privado, por lo que desean solucionar su problema de liquidez ocasionados por la cartera vencida ya que esto afectaría notablemente al crecimiento de la compañía.

Los administradores mencionan que durante todo este tiempo no han realizado ningún plan estratégico con cuadros de control que monitoree y controle a través de indicadores financieros y no financieros los objetivos propuestos, por tal motivo INSUMEGA S.A. permite realizar una auditoría de su gestión para proponer a la gerencia general de esta empresa, un plan de recuperación de cartera vencida y estar preparados para las negociaciones futuras que tengan en el sector privado en donde desean expandir su mercado con un desempeño óptimo en toda la organización, cumpliendo las expectativas de sus futuros clientes.

### **1.3 Justificación**

El presente proyecto se enfocó en elaborar un plan estratégico para la recuperación de cartera vencida de INSUMEGA S.A. realizando un análisis general de la empresa para conocer la situación actual y tomar las medidas en base a los resultados y en base a esto diseñar una propuesta de mejora la misma que será monitoreada mediante la herramienta

Balanced Scorecard que permitirá medir desempeño de la empresa y que el plan estratégico propuesto se cumpla.

Se realizó una evaluación mediante las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard como son el aspecto financiero, enfoque en el cliente, procesos internos del negocio, aprendizaje y crecimiento, para mejorar el desempeño de la organización logrando la satisfacción no sólo de sus clientes sino también de las personas que forman parte de la empresa.

#### **1.4 Alcance del proyecto**

Realizar una evaluación interna y externa de todas las áreas de la empresa para obtener información relevante que sirva como apoyo para la investigación incluyendo un análisis de los estados financieros del 2013 hasta el 2015 y presentar recomendaciones que sirvan para la toma de decisiones correctas que solucionen los problemas de liquidez causados por la cartera vencida, lo cual afecta al crecimiento de la compañía que se ve afectada en las cuentas por pagar.

#### **1.5 Objetivos**

##### **1.5.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico de la empresa INSUMEGA S.A. para presentar un plan de mejora a la Gerencia, el mismo que será monitoreado utilizando la metodología del Balanced Scorecard con el objetivo de recuperar la cartera vencida y esté apto para realizar negociaciones futuras eficientes.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

1. Evaluar la situación actual de la organización realizando un análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)
2. Analizar los Estados Financieros de los años comprendidos 2013 al 2015
3. Diseñar un plan de gestión para INSUMEGA S.A. de forma clara y medible utilizando la metodología del Balanced Scorecard que permita monitorear los objetivos propuestos en el plan.
4. Identificar los riesgos que puedan ocasionar a no cumplir con el plan estratégico planteado y establecer un plan de acción para gestionarlos.

### **1.6 Beneficiarios del proyecto**

Con la presentación del plan estratégico a la Gerencia se podrá observar la mejora en la recuperación de cartera vencida encontrándose apta para competir eficientemente en el mercado tanto público como privado, esto beneficiaría a los accionistas, altos directivos, empleados, proveedores, y clientes debido a que la empresa ya no tendría problemas de liquidez.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 Marco Referencial

En este capítulo se encuentran los conceptos útiles para el diagnóstico de la empresa INSUMEGA S.A. y la elaboración del plan estratégico que permita recuperar la cartera vencida de la organización utilizando la metodología del Balanced Scorecard, para esta investigación será necesario:

- Realizar un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- Analizar los Estados Financieros referentes a los años 2013, 2014, 2015, realizando comparaciones entre ellos con ratios, análisis vertical y horizontal.
- Recolección de la documentación de la empresa para su verificación y análisis entre estos se encuentran reglamentos, organigrama y funciones del personal.
- Realizar un árbol de problemas para conocer las causas y sus posibles efectos.

### 2.2 Marco Conceptual

#### 2.2.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación detalla los procedimientos que se necesitan para obtener información requerida para estructurar y resolver problemas de la investigación. Un buen diseño asegurará la realización eficaz y eficiente del proyecto. (Malhotra, 2008).

Realizando el diseño se evaluará posibles rutas de acción, así como también prevenir eventos inesperados ahorrando tiempo y recursos. Para esto es necesario:

- **Investigación descriptiva:** Es un tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo describir las características de grupos ya sean consumidores,



vendedores, personal de una organización o áreas del mercado, la información que se obtiene sirve para la toma de decisiones. (Malhotra, 2008).

- **Plan de muestro:** Se especifica de forma detallada cómo se llevarán a cabo las decisiones del diseño de la muestra relacionada con la población, el marco muestral, la unidad de muestro, y el tamaño de la muestra. (Loureiro, 2015).
- **Población:** Es la recolección de elementos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se debe realizar las deducciones. (Malhotra, 2008).
- **Marco muestral:** Consiste en un listado o conjunto de instrucciones para identificar la población meta. (Malhotra, 2008).
- **Muestra:** Es el subgrupo de elementos que serán útil para participar en la investigación.
- **Tamaño de la Muestra:** Se lo estima siguiendo varios criterios que ofrece la estadística. (Bernal, 2010).
- **Métodos de muestreo:** Existen dos métodos: muestreos probabilísticos y no probabilísticos. El muestreo probabilístico indica que las unidades de muestreo son seleccionadas al azar mientras que el muestreo no probabilístico se basa en el juicio personal del investigador para escoger los elementos que serán útiles en la muestra. (Malhotra, 2008).
- **Recopilación de Información:** Más conocida como trabajo de campo, a través de este proceso se obtiene la información necesaria para responder preguntas de la investigación. Estas pueden ser fuentes primarias y fuentes secundarias.

- **Técnicas de recolección de Información** Existen varios instrumentos para la recopilación de información en una investigación, pero las más utilizadas son la encuesta y la entrevista ya que pueden ser utilizadas en cualquiera de los enfoques cualitativos y cuantitativos.
- **Encuesta:** Consiste en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal, 2010).  
Las encuestas deben estar bien elaboradas y el investigador preparado para evitar el sesgo de información, de tal forma que los resultados que se obtengan puedan ser generalizados al grupo de estudio, se recomienda utilizar preguntas cerradas para evitar la variabilidad de los resultados.
- **Entrevista:** Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. (Bernal, 2010).
- Existen varios tipos de entrevista, pero el que se va a utilizar será la entrevista personal en donde se interrogará al encuestado que posee información relevante para el proceso de investigación, este tipo de técnica permite preguntas variadas, abiertas y complejas.

### 2.2.2 Análisis financiero

Es una técnica de las finanzas que tiene por objeto el estudio y evaluación de los eventos económicos en todas las operaciones efectuadas en el pasado y que sirve para la toma de decisiones para lograr objetivos preestablecidos. (Robles, 2012).

Según Parra & Lloret (2004) se utiliza tres principios operativos como objeto de análisis de forma vertical. (pág. 146).

- **Primer Principio Operativo:** El activo circulante ha de ser mayor, y si es posible, casi el doble que el exigible a corto plazo.
- **Segundo Principio Operativo:** Las cuentas por cobrar más el efectivo han de igualar, aproximadamente, al pasivo a corto plazo.
- **Tercer Principio Operativo:** Los capitales propios han de ascender al 40% o 50% del total del activo.

También se realizará un análisis de forma horizontal del balance general y estado de resultados para realizar la comparación de los aumentos y disminuciones que se obtienen de los resultados (Robles, 2012).

Finalmente se usará razones financieras con el objetivo de analizar al balance general y estado de resultado, mediante la combinación entre las partidas de un estado financiero o de ambos. (Robles, 2012).

### **2.2.3 Análisis de razones financieras.**

Los análisis de las razones financieras tienen como finalidad el estudio de cuatro indicadores fundamentales de las empresas: solvencia, productividad, endeudamiento y rentabilidad. (Robles, 2012).

**Razones de liquidez:** Tiene como objetivo proporcionar información sobre la liquidez de una empresa, la preocupación primordial es la capacidad de la empresa en pagar sus cuentas a corto plazo. En consecuencia, estas razones se enfocan en los activos y los pasivos circulantes. (Ross & Westerfield, 2012).

- Ratio de liquidez Corriente = activo corriente / pasivo corriente.
- Prueba ácida = activo corriente - inventario / pasivo corriente.
- Ratio de capital de Trabajo= activos corrientes - pasivos corrientes.

- Ratio de efectivo= efectivo / total de Activos.

**Razones de rotación de activos:** Tiene como propósito describir la forma eficiente o intensiva en que una empresa utiliza sus activos para generar ventas. (Ross & Westerfield, 2012).

- Rotación de cuentas por cobrar = ventas / cuentas por Cobrar.
- Rotación de cuentas por cobrar en días= 365 días / rotación de cuentas por cobrar.
- Rotación de inventarios= costo de los productos vendidos - promedio de inventarios.
- Rotación de inventarios en días= 365 días / rotación de inventario.
- Rotación de activos fijos= ventas / activos fijos.
- Razón de ventas= ventas / activo total.

**Razones de endeudamiento:** Mide la capacidad de cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo, también se la conoce como razones de apalancamiento financiero. (Ross & Westerfield, 2012)

- Endeudamiento del activo= activo total / activo total.
- Endeudamiento patrimonial= pasivo total / patrimonio.
- Apalancamiento o multiplicador de capital= activo total / patrimonio

**Razones de rentabilidad:** Mide el grado de eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y con cuanta eficiencia administra sus operaciones. (Ross & Westerfield, 2012).

- Margen Bruto= (ventas – costo de ventas) / ventas.
- Margen Operacional= utilidad operacional / ventas.
- Rentabilidad neta de ventas = utilidad neta / ventas.
- Rendimiento sobre activos (ROA)= utilidad neta / total activos

- Rendimiento sobre capital (ROE): Utilidad neta / capital contable.

#### **2.2.4 Costos de Agencia**

Se refieren a las pérdidas que surgen cuando el administrador no actúa conforme a los intereses del director o accionista. (Allen, Myers, & Brealey, 2010).

Los costos pueden ser directos o indirectos. El primero se refiere a los gastos de la administración que el accionista no considera necesario invertir, mientras que los costos indirectos son un gasto por la necesidad de auditar a los administradores. (Ross & Westerfield, 2012).

#### **2.2.5 Análisis FODA**

Se basa en los análisis internos de la organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas). Es un marco de referencia para organizar y evaluar una posición estratégica de la empresa al desarrollar un plan de estudio. (Hartline & Ferrell, 2011).

#### **2.2.6 Árbol de problemas**

Es una herramienta que sirve para identificar el problema central que aqueja a la organización, para que, con base en la identificación de sus causas y consecuencias, se pueda definir líneas precisas de intervención para solucionar los problemas. (Arenas, 2005)

## **2.2.7 Propuesta**

### **2.2.7.1 Política de crédito y cobranza**

En cuanto a la las políticas de crédito Castro & Castro (2014) menciona que las políticas pueden variar dependiendo del acuerdo en el que acordaron o tomar medidas relativamente diplomáticas por ejemplo: cobrar intereses, tomar acciones legales.

### **2.2.7.2 Otorgamiento del crédito**

Se estudia la decisión de otorgar crédito a un cliente particular. Se examinan consideraciones muy importantes: el costo en relación con el precio de venta y la posibilidad de compras recurrentes. (Ross & Westerfield, 2012)

## **2.2.8 Estrategias**

Las estrategias constituyen un plan de acción para alcanzar objetivos y lograr llegar a la visión que tiene la organización en base a 4 perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y crecimiento.

Una estrategia bien definida permite encaminar los esfuerzos y asignar recursos de una organización llevándola a una situación viable establecidas en su capacidad interna, pronosticando los cambios en el mercado y las acciones de sus competidores. (Francés, 2006).

## **2.2.9 Planificación estratégica**

Es el proceso donde se detalla la misión, visión de la organización, objetivos que permitan convertirlos en resultados que la empresa deberá alcanzar en un tiempo determinado, así como crear estrategias y ejecutarlas para finalmente evaluarlas. (Torres, 2006)

El plan estratégico tiene como propósito optimizar la situación actual de la organización, de modo que se utilizará la herramienta del Balanced Scorecard para monitorear

la evolución de dichos cambios. Un planteamiento de solución de INSUMEGA S.A. que ha utilizado en estos últimos años es el financiamiento temporal de inversionista junto con la banca privada.

#### **2.2.10 Mapa Estratégico**

Describe de qué modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tiene la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas, personal, y proveedores. (Kaplan & Norton, 2004)

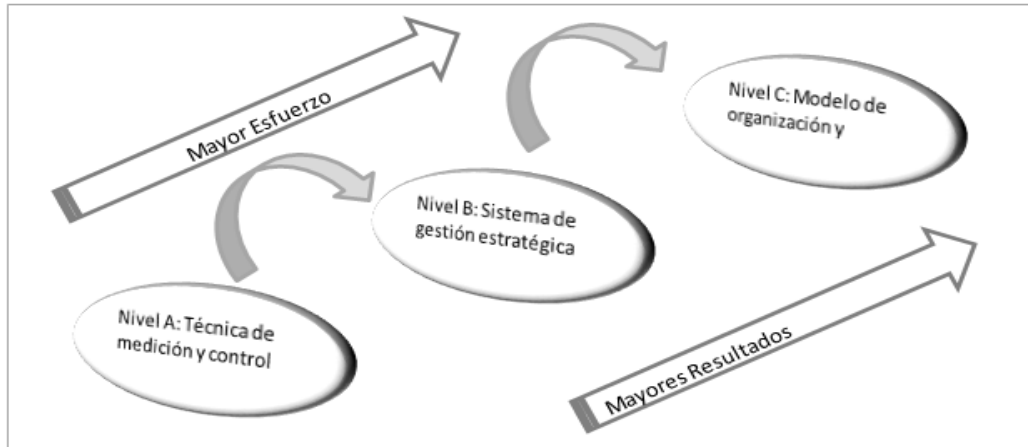
Es un instrumento que permite definir qué acciones se deben tomar para alcanzar los objetivos detallados en el Plan Estratégico mediante las 4 perspectivas definidas en el Cuadro de Control Integral.

#### **2.2.11 Balanced Scorecard**

Según Norton y Kaplan (2001) el Balanced Scorecard es una metodología de gestión que permite medir y controlar el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico por medio de indicadores financieros y no financieros.

El cuadro de control integral facilita que los comportamientos de las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren alineados entre sí. (Baraybar, 2010). El Balanced Scorecard utiliza cuatro perspectivas: Financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, donde cada una de ellas contiene objetivos estratégicos los cuales serán monitoreados a través de los umbrales para verificar si cumple o no la meta asignada.

**Ilustración 1 Modelo de Implantación del BSC**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento

**Fuente:** El Cuadro de Mando Integral

- **Nivel A Técnica de Medición y Control:** Incorpora al cuadro de mando integral indicadores financieros y no financieros relativos a otra perspectiva de gestión. (Baraybar, 2010).
- **Nivel B Sistema de gestión basado en la estrategia:** Permite llevar a cabo la estrategia definida por la organización, estableciendo mecanismos de gestión que permitan conocer su grado de éxito o fracaso. (Baraybar, 2010).
- **Nivel C Modelo de organización y gestión del cambio:** Implanta un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas claves de la organización que permita adaptarse con mayor facilidad a las situaciones de cambio. (Baraybar, 2010).

### 2.2.12 Objetivos SMART

Es una técnica que ayuda a definir los objetivos del plan estratégico, estos deben cumplir las siguientes características: específicos, medibles, alcanzables, realistas y se deben cumplir en un tiempo determinado.



### **2.2.13 Indicadores**

Son variables objetivas y medibles que proveen una forma sencilla de medir avances o resultados de una actividad. Existen indicadores financieros y no financieros.

### **2.2.14 Matriz de riesgo**

Permite reflejar el nivel de impacto de los riesgos que sucedan al no cumplirse con el plan estratégico.

## 3 METODOLOGÍA

### 3.1 Tipo de investigación

Dentro del diseño de investigación concluyente se encuentra la investigación descriptiva ya que la función principal es detallar las funciones y características del determinado objeto de estudio, el objetivo de este tipo de investigación es conocer el funcionamiento actual de la empresa mediante la técnica de encuestas, entrevista y revisión documental para poder realizar un adecuado plan estratégico que permita mejorar el problema de cartera vencida que tiene la organización.

#### 3.1.1 Definición de la población meta

La población meta es conjunto de personas que son necesarios para la investigación y se clasifican en: elementos, unidad de muestreo, alcance, tiempo.

- **Elementos:** Son el personal administrativo y financiero que se encuentran en los departamentos de contabilidad, servicio al cliente y ventas de INSUMEGA S.A.
- **Unidad de muestreo:** Empresa INSUMEGA S.A.
- **Alcance:** Guayaquil
- **Tiempo:** El tiempo destinado para realizar las 28 encuestas fue de 2 días, se las realizó el viernes 25 y lunes 28 de noviembre del 2016.

### **3.1.2 Determinación del marco muestral**

Los sujetos objeto de estudio son el personal que labora en las oficinas en Guayaquil, la encuesta se realizó en horas de la tarde.

### **3.1.3 Selección de técnica de muestreo**

La técnica de muestro a utilizar es el muestro probabilístico aleatorio simple, puesto que cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística de ser seleccionada, la muestra se extrae del marco de muestro de forma aleatoria en donde los elementos son escogidos de forma independiente. Debido a que la población es pequeña la muestra resulta ser representativa.

### **3.1.4 Instrumentos**

En la actualidad hay una diversidad de técnicas o instrumentos para la recolección de información, pero para esta investigación se hará uso de encuestas personales y entrevistas no estructuradas

- **Encuestas personales:** El objetivo es conseguir información de varias personas en la cual sus opiniones tienen mucha importancia para el investigador, la misma que ayudará a recopilar datos de la población frente a la problemática, de tal forma que detalle la situación actual en la que se encuentra la organización a través del análisis de distintas variables, se realizó 28 encuestas al personal de las áreas administrativa y financiera de INSUMEGA S.A.
- **Entrevistas no estructuradas:** Se realiza entrevista al Gerente General debido que es considerado fuente de información y puede profundizarse los temas de interés para el estudio.

### 3.1.5 Método y definición de la muestra

Consiste en encontrar el número mínimo de elementos que debemos analizar para obtener resultados válidos; para el estudio, la población es finita por lo que la información que se obtenga será relevante para la investigación.

**Tabla 1 Población INSUMEGA S.A.**

Departamento	Trabajadores	
	Nº encuestados	%
Contabilidad	27	90.00%
Servicio al Cliente	1	3.33%
Ventas	2	6.67%
<b>Población Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Las autoras de este documento  
**Fuente:** INSUMEGA S.A.

Fórmula para calcular la muestra:

$$n = \frac{N * \sigma^2 * Z^2}{(N - 1) * e^2 + \sigma^2 * Z^2}$$

Dónde:

n = El tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

$\sigma$  = Desviación estándar de la población

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza

e = Límite aceptable de error de la muestra

#### **Cálculo de la muestra.**

N = 30

Z= Para un nivel de confianza del 95% se obtiene 1.96

$\sigma$  = Desviación estándar de la población 0.5

e = Límite aceptable de error muestral 0.05

Reemplazando:

$$n = \frac{(30) - 0.5^2 * 1.96^2}{(30-1) * 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = 27.894278$$

$$n = 28 \text{ personas}$$

### **3.2 Procesamiento y análisis de datos**

En la siguiente sección se analiza los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de las áreas Administrativo y Financiero de INSUMEGA S.A. a través de la herramienta “IBM SPSS Statistics”

## 4 DIAGNÓSTICO DE INSUMEGA S.A.

### 4.1 Descripción general de la empresa

INSUMEGA S.A. fue constituida el 31 de marzo del 2000 en Ecuador, regulada por la ley de compañías, con plazo de duración de 50 años e inscrita en el registro mercantil del cantón Guayaquil el 7 de abril del 2000. La actividad principal de la compañía es la venta al por mayor de instrumentos, dispositivos, materiales médicos, asesoramiento técnico en equipos médicos, accesorios, repuestos y a los actos de comercio reconocidos por la ley.

El domicilio principal de la compañía donde desarrolla sus actividades es en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, ubicada en el Parque Empresarial Colón, edificio corporativo 3, oficina 403, la empresa cuenta con gran espacio físico y por ende su distribución de las áreas de trabajo son amplias y acordes para realizar un eficiente trabajo, como resultado de la capacidad y conocimiento de sus colaboradores.

Actualmente la empresa cuenta con 30 empleados distribuidos en personal administrativo y financiero. La administración está a cargo del Gerente General y el Presidente. El representante legal son las personas mencionadas anteriormente, en forma individual o conjunta.

#### 4.1.1 Misión, visión y valores de la empresa

**Misión:** Ser una empresa comprometida en satisfacer las necesidades de los clientes, suministrando la mejor calidad en insumos y equipos médicos para el sector de la salud, dentro de los más elevados principios éticos y de responsabilidad social.

**Visión:** Ser una organización altamente capacitada para transmitir eficientemente al mercado los beneficios de los productos y servicios; y así convertirnos en la primera opción en la mente de los clientes.

## **Valores**

### **Integridad y honestidad.**

Tener ética y responsabilidad en cada acción que se emprenda, teniendo como característica principal su eficiencia para mantener la confianza de los clientes y proveedores.

### **Dedicación, calidad y Servicio.**

Con la participación activa de los recursos humanos hay compromiso en la búsqueda constante de la excelencia de todo lo que se hace.

### **Compromiso con la gente.**

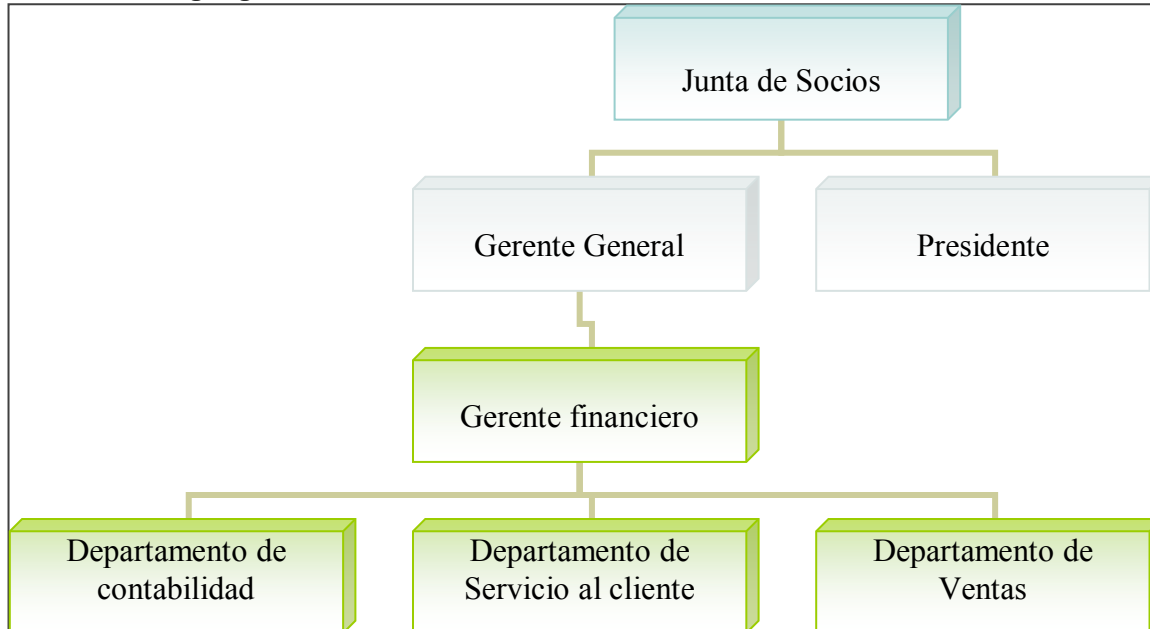
Preocupación en el análisis del entorno corporativo, económico y social propiciando los cambios que favorezcan el desarrollo integral de los miembros de la organización motivando la superación.

### **Responsabilidad Social.**

Contribuir al logro de una sociedad en estado de completo bienestar, concentrándose en diversas actividades que permitan dedicar una parte importante de los recursos al beneficio social.

## 4.1.2 Organigrama de la empresa

Ilustración 2 Organigrama INSUMEGA S.A.



**Elaborado por:** Las autoras de este documento  
**Fuente:** INSUMEGA S.A.

### 4.1.2.1 Descripción del organigrama

El organigrama es muy importante en una empresa porque permite tener un orden jerárquico de autoridad y responsabilidad de las distintas dignidades para hacer cumplir el propósito que tiene la compañía.

Está encabezada por el Presidente y el Gerente General siendo la máxima autoridad y representante legal de la compañía, están encargados de dirigir, monitorear el funcionamiento de la misma, hacer cumplir las decisiones tomadas en junta directiva, están a cargo de representar a la compañía en todas las reuniones y posibles negociaciones.

El Gerente administrativo y financiero tiene como objetivo evaluar y controlar las actividades de la compañía para alcanzar las metas, se encarga de plantear estrategias financieras periódicamente, realizar el presupuesto general de la empresa, es el encargado de mantener una constante comunicación con el contador para realizar el cierre fiscal y tomar



medidas en relación a los resultados. Así mismo como de controlar y dirigir el departamento de ventas de la compañía, realizar presupuestos de ventas teniendo en cuenta la situación de la compañía, planteando metas y objetivos a corto y largo plazo.

#### **4.1.3 Proveedores**

Los principales proveedores son del exterior como: EEUU y Alemania. Son proveedores de prótesis, componentes de instrumental médico, insumos médicos como yesos, vendas suprasorb, lumatell.

#### **4.1.4 Clientes**

INSUMEGA S.A. cuenta con una cartera de clientes importante que han aportado al crecimiento de la compañía, ellos son:

- Clínica Kennedy.
- Omnihospital.
- Hospital Militar.
- Hospital Metropolitano.
- Hospital Eugenio Espejo.
- Hospital de los Valles.
- Sociedad lucha contra el cáncer (SOLCA).
- Hospitales que pertenecen a la junta de beneficencia de Guayaquil como:
- Hospital Dr. Roberto Gilbert.
- Hospital Luis Vernaza.
- Hospital de la Mujer.
- Hospital Alfredo G. Paulson.

- Instituto de Seguridad Social (IESS) como: Hospital Teodoro Maldonado Carbo.
- Hospital Carlos Andrade Marín.

#### 4.1.5 Competidores

Los Principales competidores de INSUMEGA S.A. son: 3M Ecuador y Braun Medical.

### 4.2 Análisis Organizacional

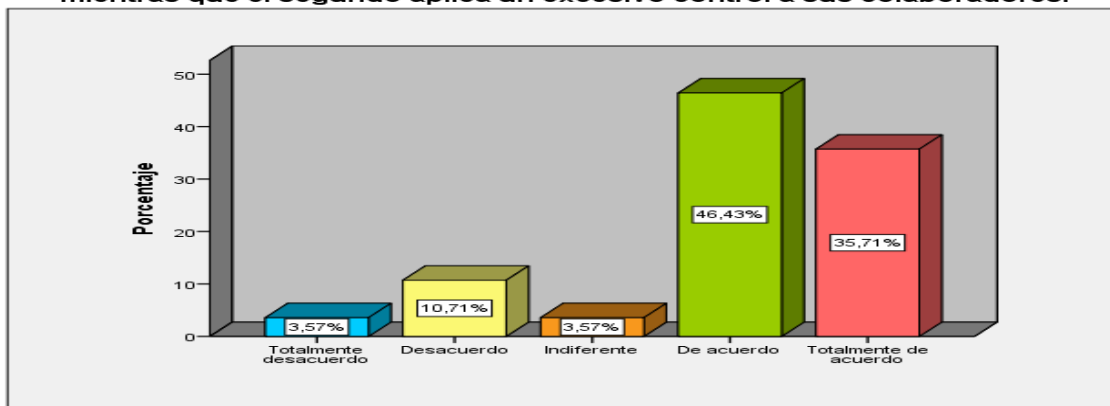
El análisis organizacional se basó en la información obtenida a través de un análisis cuantitativo realizado al personal de la empresa INSUMEGA S.A. en la que consta 32 preguntas divididas en 6 componentes con el propósito de conocer la situación actual de la empresa (Ver APÉNDICE A) y de una entrevista de 12 preguntas realizadas al Gerente General (Ver APÉNDICE B). A continuación, se detallan los resultados de la encuesta.

- **Componente 1: Sobre el jefe inmediato**

El objetivo es conocer el clima laboral en cuanto al liderazgo del jefe inmediato en las áreas de: contabilidad, ventas y servicio al cliente.

#### Ilustración 3 Resultado pregunta 1.1-Encuesta al personal

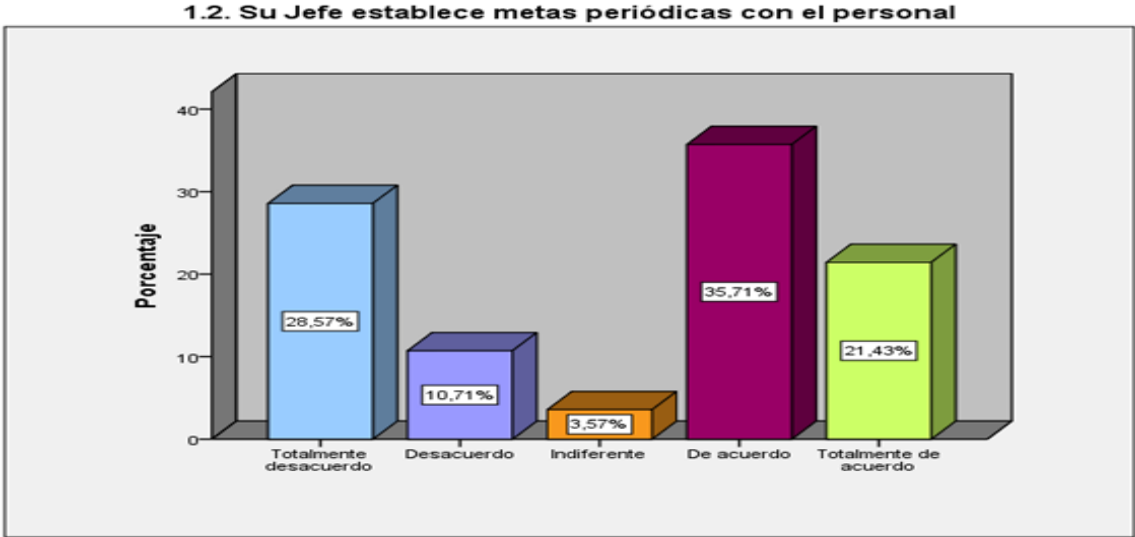
**1.1. Usted considera que la diferencia entre Líder y Jefe es que el primero confía en sus colaboradores y les delega parte de su poder para agilizar su trabajo mientras que el segundo aplica un excesivo control a sus colaboradores.**



Elaborado por: Las autoras de este documento

De un total de 28 empleados el 82.14% conoce que un líder es una persona que confía en sus colaboradores y es capaz de delegar su poder, mientras que el 10.71% no conoce la diferencia entre un líder y un jefe.

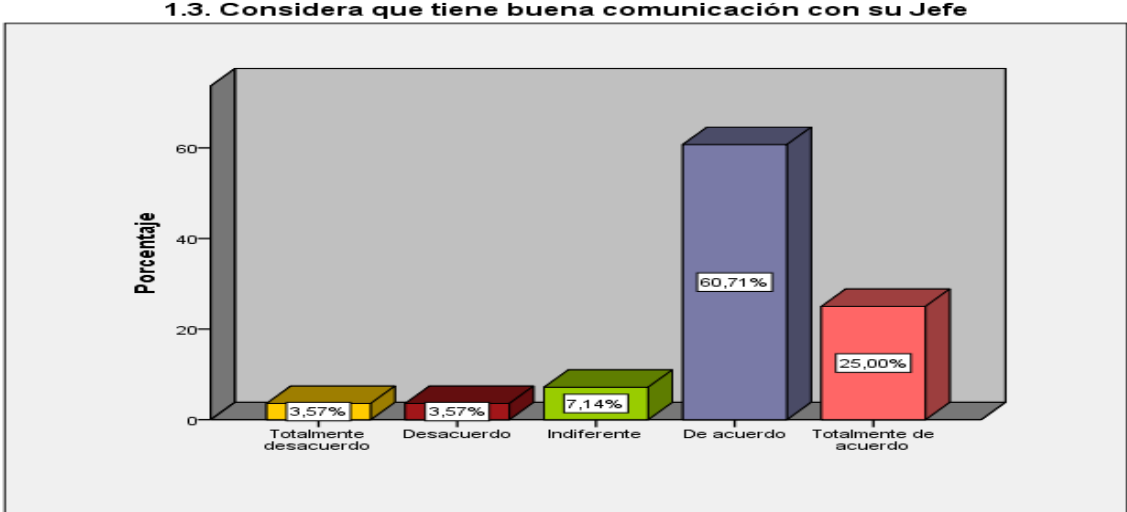
**Ilustración 4 Resultado pregunta 1.2- Encuesta al personal**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento

El 57.14% de los encuestados menciona que su jefe establece metas para mejorar la productividad de la empresa mientras que un 42.86% indica que no se establecen metas periódicas.

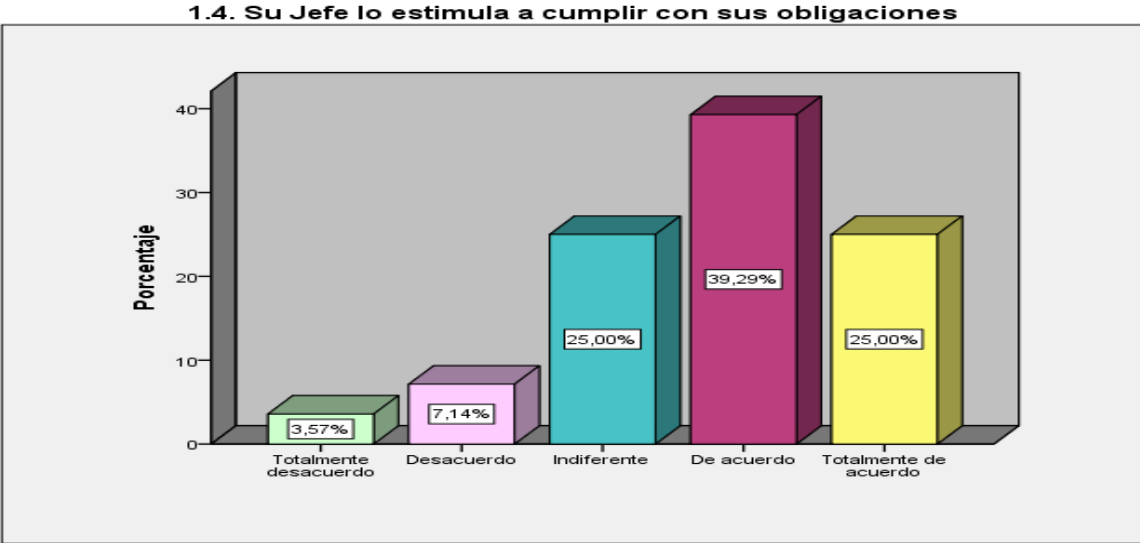
**Ilustración 5 Resultado pregunta 1.3- Encuesta al personal**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento

El 85.71% de los empleados encuestados consideran que tienen una buena comunicación con su jefe mientras que el 7.14% no está de acuerdo. La empresa deberá considerar este resultado debido a que parte del éxito de una organización es la comunicación que existe entre sus colaboradores.

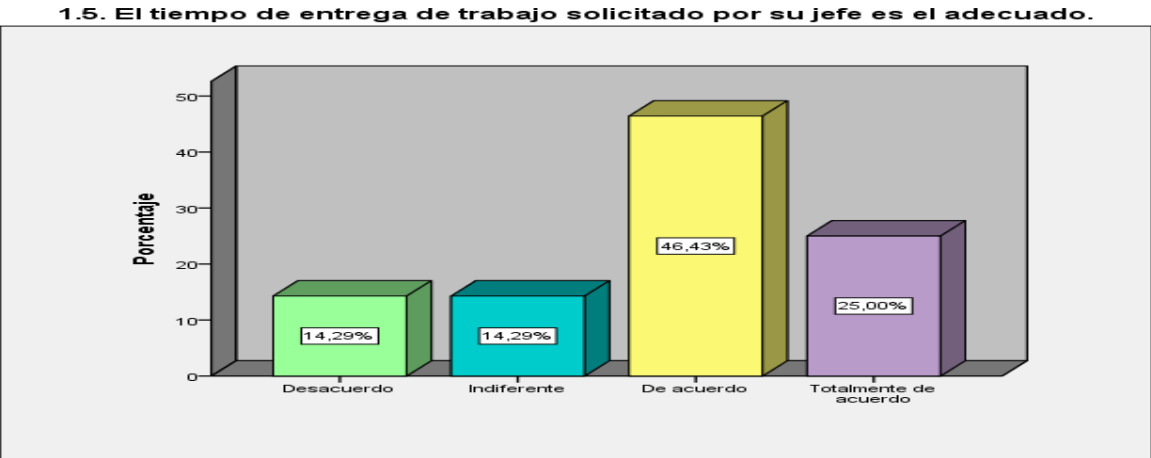
**Ilustración 6 Resultado pregunta 1.4 Encuesta al personal**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 64.29% de los encuestados considera que el Jefe inmediato estimula los empleados a cumplir con las obligaciones, sin embargo, el 35.71% realizan sus funciones sin la necesidad de recibir algún incentivo por parte de su jefe.

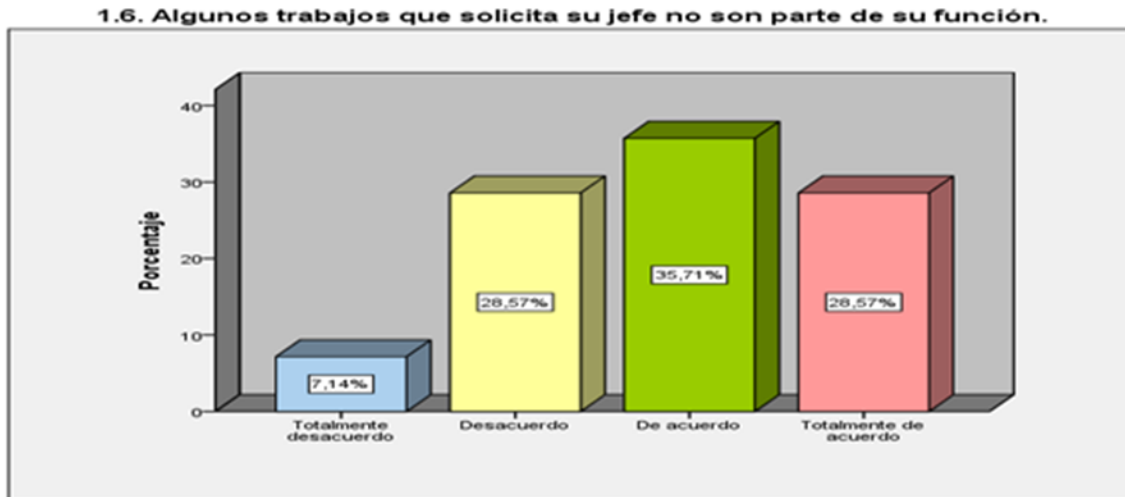
**Ilustración 7 Resultado pregunta 1.5- Encuesta al personal**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

Del total de encuestados, el 71.43% considera que el tiempo de entrega de los trabajos solicitados por el jefe es el adecuado, sin embargo el 28.58% se muestra disconforme con el tiempo asignado.

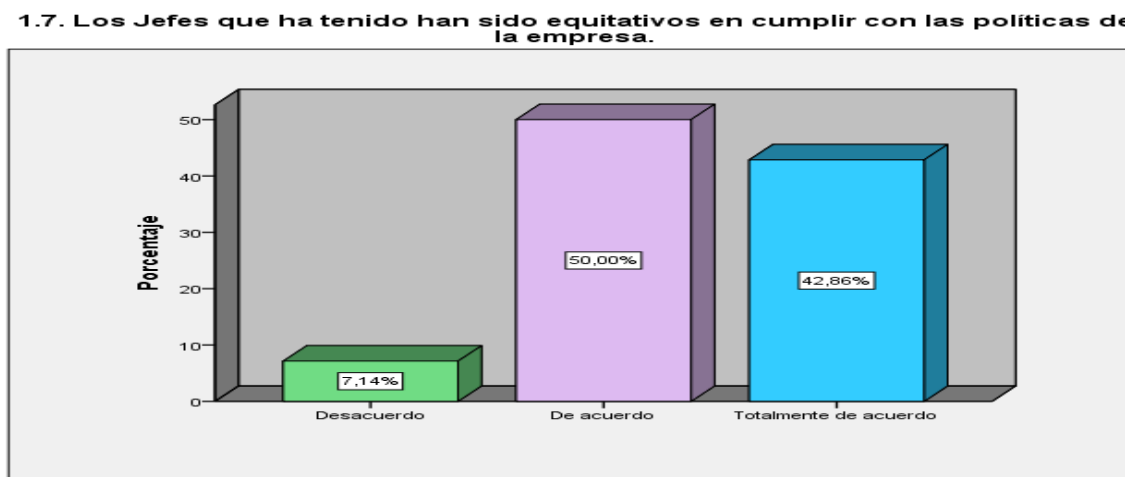
**Ilustración 8 Resultado pregunta 1.6- Encuesta al personal**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 64.28% de los encuestados piensa que varios trabajos solicitados por parte del Jefe inmediato son ajenos a sus funciones a pesar de ello, lo realizan sin ningún inconveniente, es un punto a analizar por parte de la empresa puesto que esto podría afectar al clima laboral.

**Ilustración 9 Resultado pregunta 1.7- Encuesta al personal**

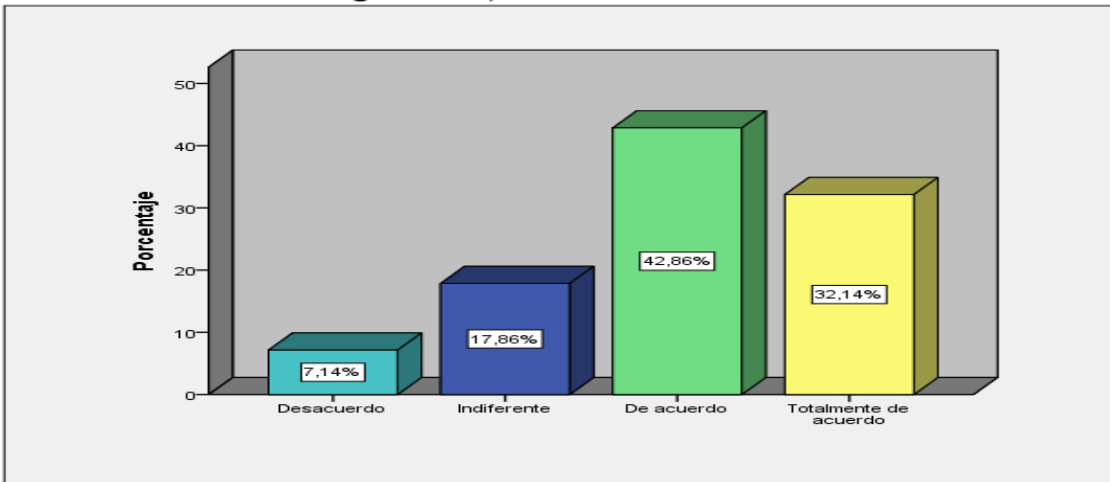


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 92.86% de los encuestados mencionan que el Jefe si da crédito a los empleados por los trabajos realizados.

**Ilustración 10 Resultado pregunta 1.8- Encuesta al personal**

**1.8. En términos generales, se encuentra satisfecho con su Jefe**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

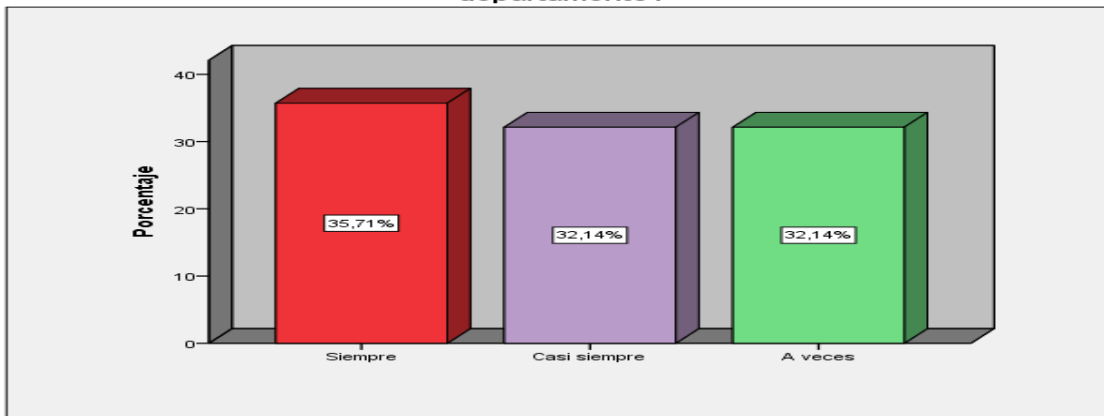
El 75.00% de los encuestados se encuentra satisfecho con el Jefe a cargo, sin embargo el 7.14% no se encuentra a gusto con su gestión como líder.

- **Componente 2: Sobre sus Colaboradores**

El propósito de este componente es conocer la relación que existe entre los colaboradores de los distintos departamentos.

**Ilustración 11 Resultado pregunta 2.1- Encuesta al personal**

**2.1. ¿Con qué frecuencia trabajan en equipo sus compañeros de su departamento?**

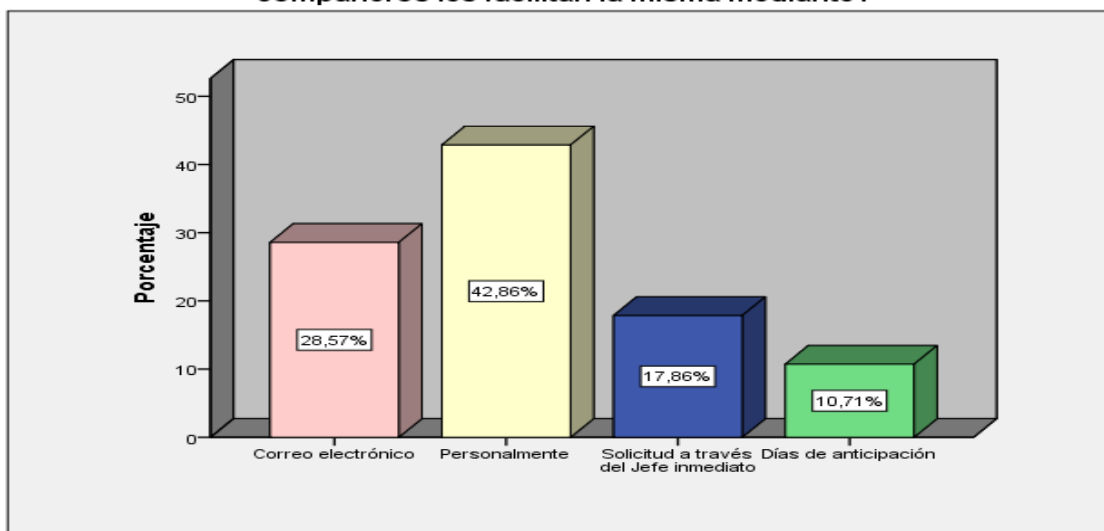


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

Los resultados muestran que el 67.85% de los encuestados trabajan en equipo mientras que el 32.14% no necesitan reunirse a menudo con los demás compañeros, pero cuando lo hacen es por temas puntuales

**Ilustración 12 Resultado pregunta 2.2- Encuesta al personal**

**2.2. ¿Cuándo necesitan información de otras áreas, por lo general sus compañeros les facilitan la misma mediante?**

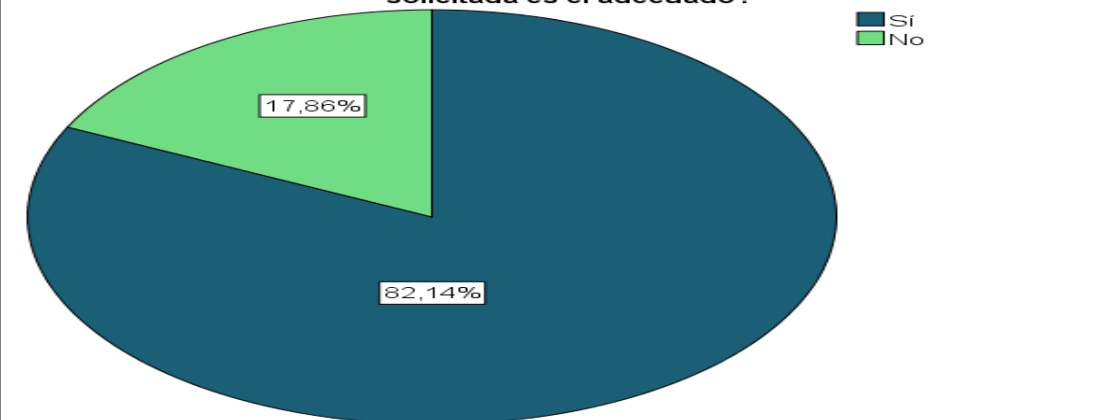


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

La mayor parte de información que solicitan los empleados es entregada personalmente con el 42.86% y cuando el caso lo amerita es enviada por correo electrónico con el 28.57%, muy pocas veces lo hacen mediante solicitud al jefe a menos que esta sea confidencial.

**Ilustración 13 Resultado pregunta 2.3- Encuesta al personal**

**2.3. De acuerdo con la pregunta anterior ¿El tiempo para recibir la información solicitada es el adecuado?**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

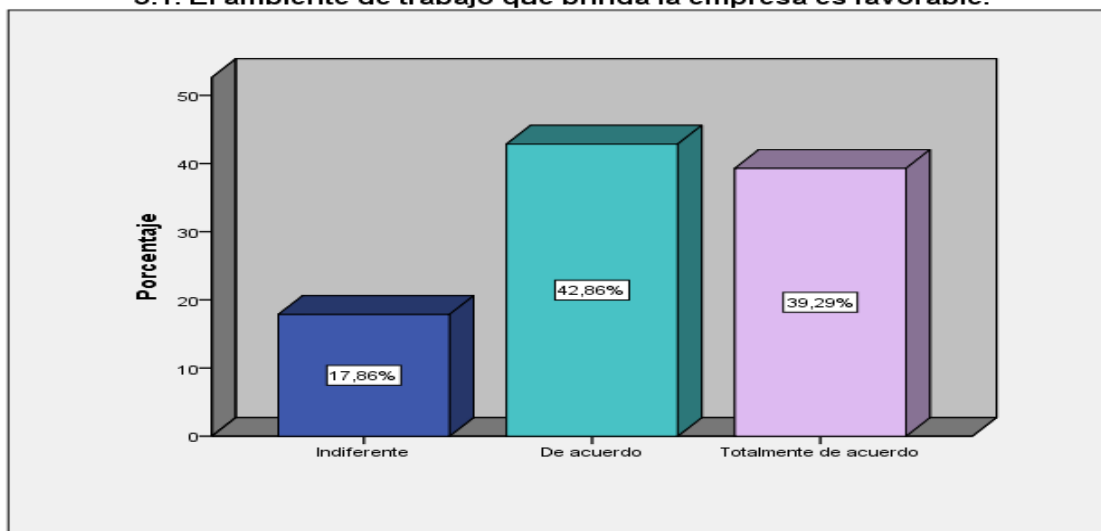
El 82.14% de los encuestados responden que la información proporcionada es la adecuada y a tiempo de esa manera les permite realizar un buen trabajo.

- **Componente 3: Sobre la empresa.**

El objetivo es conocer la percepción que tiene el empleado sobre la empresa en sus respectivas áreas con respecto al ambiente laboral, crecimiento profesional y participación

**Ilustración 14 Resultado pregunta 3.1- Encuesta al personal**

**3.1. El ambiente de trabajo que brinda la empresa es favorable.**



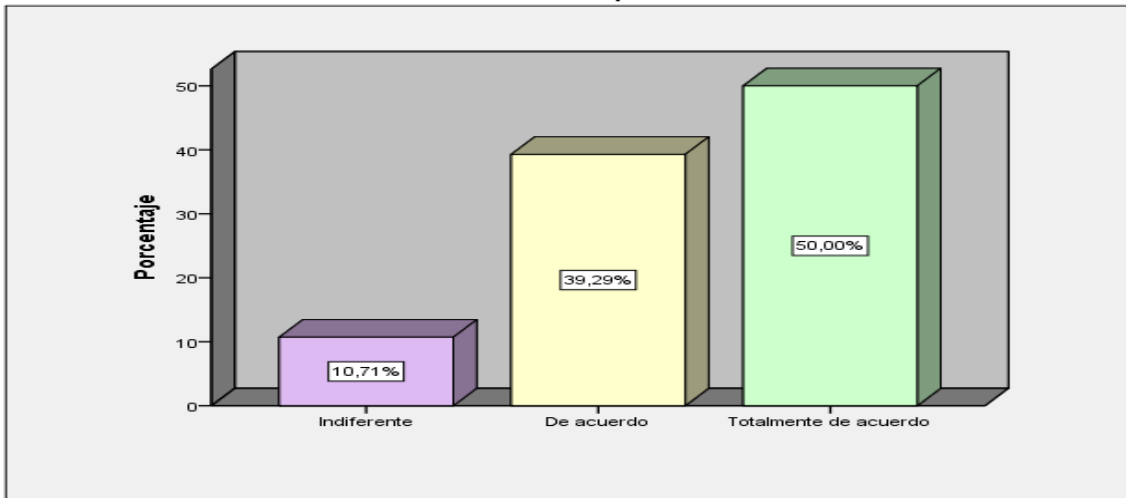
**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El ambiente de trabajo que brinda la dirección es eficiente, el 82.15% de los encuestados se piensa que es un ambiente agradable para laboral, sin embargo, el 17.86% se muestra indiferente.



**Ilustración 15 Resultado pregunta 3.2- Encuesta al personal**

**3.2. Cree que la empresa debe realizar capacitación constante para la mejora continua de sus departamentos**

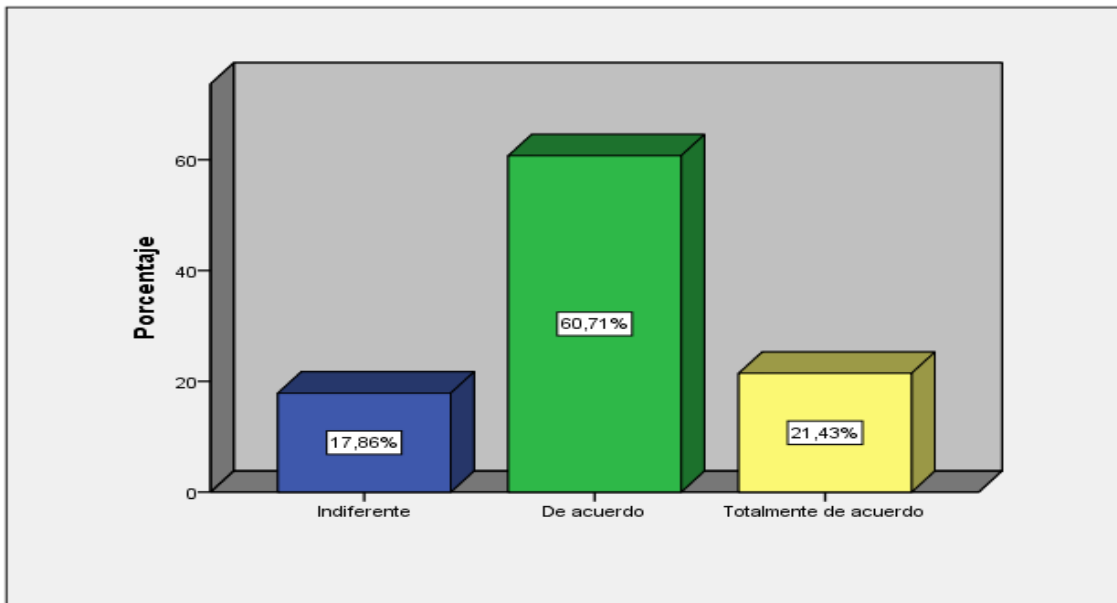


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 89.29% de los empleados se encuentran a favor de que se debe capacitar al personal, sin embargo, un 10.71% considera que no lo necesita.

**Ilustración 16 Resultado pregunta 3.3- Encuesta al personal**

**3.3. Los programas informáticos que utiliza son óptimos para el cumplimiento de sus funciones**

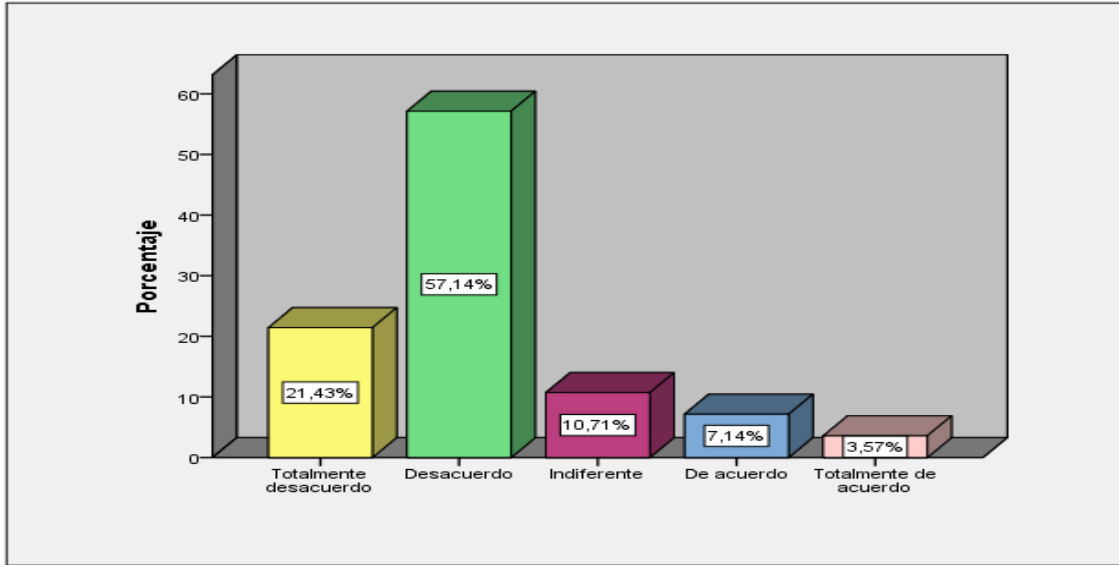


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 82.14% de los empleados se encuentran a gusto con los programas que utilizan para realizar sus funciones.

**Ilustración 17 Resultado pregunta 3.4- Encuesta al personal**

**3.4. Considera que es probable ascender de cargo dentro de la empresa.**

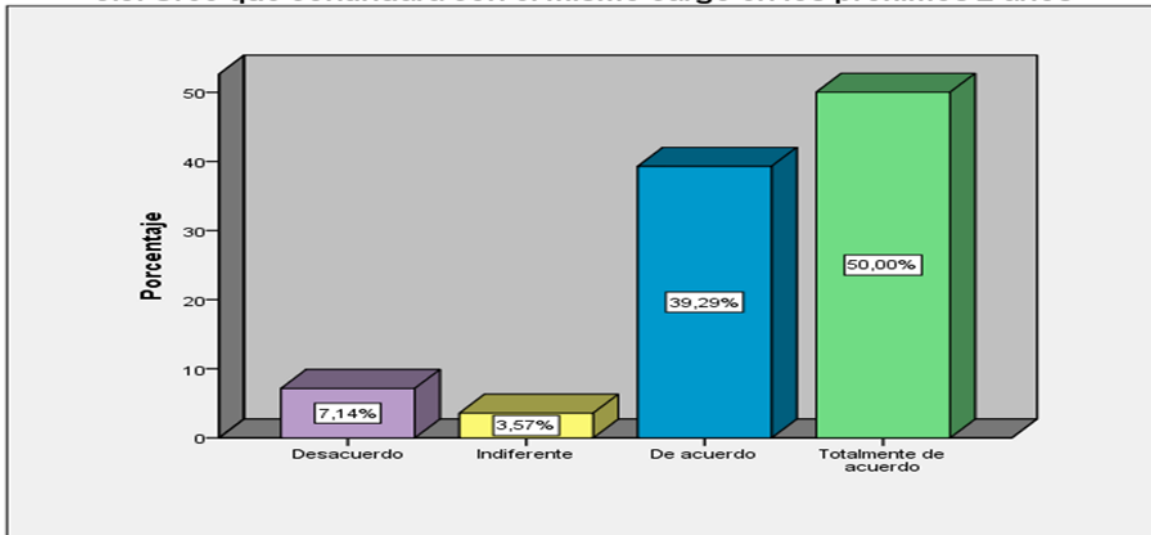


Elaborado por: Las autoras de este documento.

El 78.57% de los encuestados no considera la probabilidad de ascender de cargo dentro de la empresa, mientras que solo el 10.71% encuentra probable asumir otro cargo a futuro.

**Ilustración 18 Resultado pregunta 3.5- Encuesta al personal**

**3.5. Cree que continuará con el mismo cargo en los próximos 2 años**



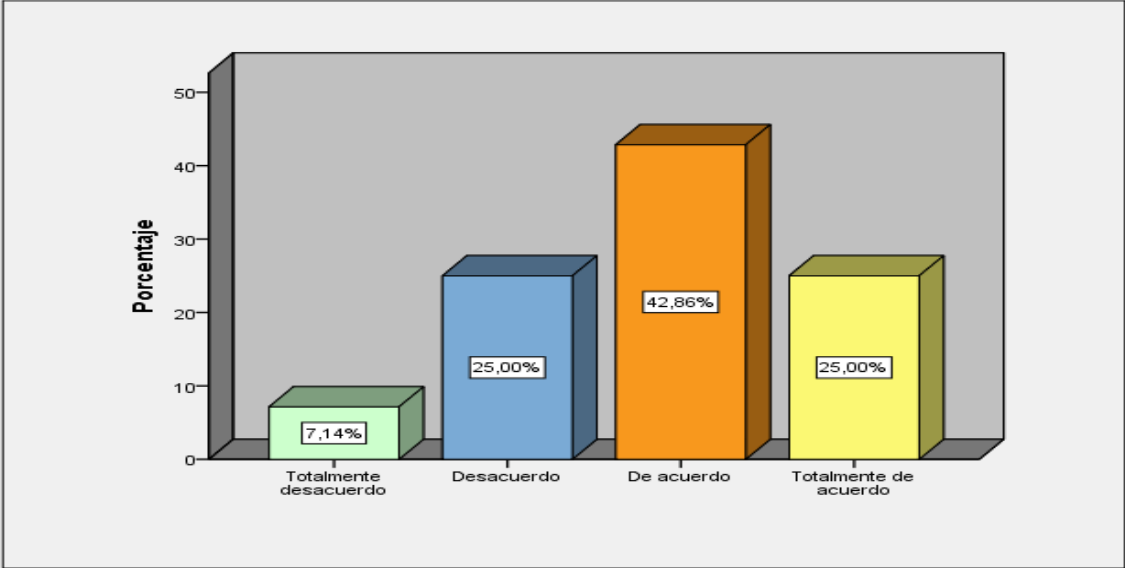
Elaborado por: Las autoras de este documento.

El 89.29% de los encuestados piensa que continuará en el mismo cargo en los próximos 2 años lo cual guarda relación con la pregunta anterior en la que los empleados no

ven la probabilidad de ascender de cargo, sólo el 7.14% del personal cree que podrá laborar en un cargo distinto.

**Ilustración 19 Resultado pregunta 3.6- Encuesta al personal**

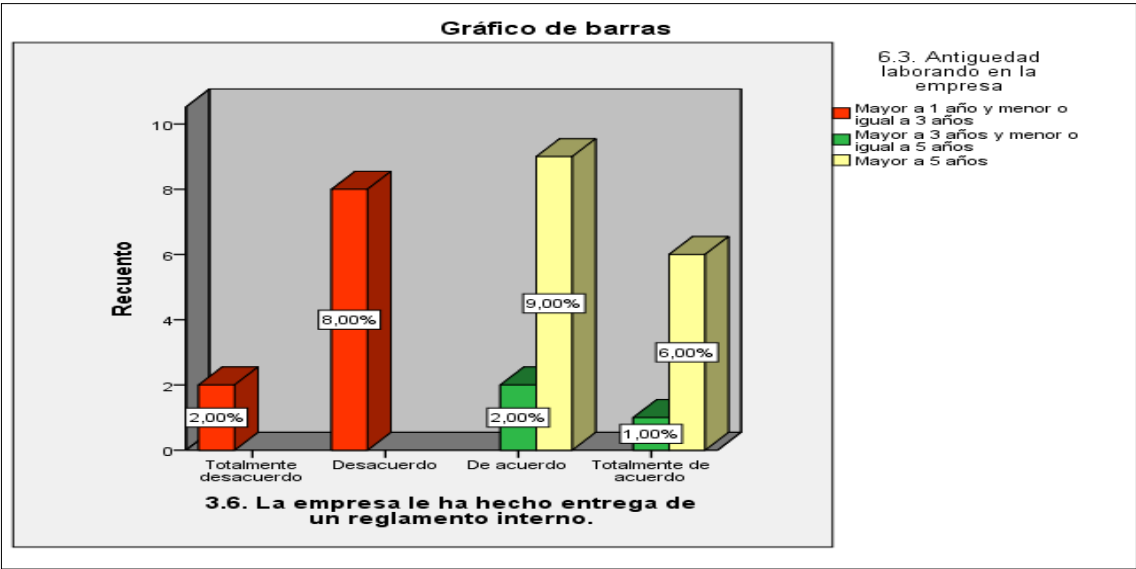
**3.6. La empresa ha hecho entrega de un reglamento interno.**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 67.86% de los encuestados concuerda que han recibido el reglamento interno, sin embargo, hay un porcentaje importante que no lo ha recibido siendo este el 32.14%. Se realizará un análisis adicional en el cuadro siguiente.

**Ilustración 20 Resultado pregunta 3.6 y 6.3- Encuesta al personal**

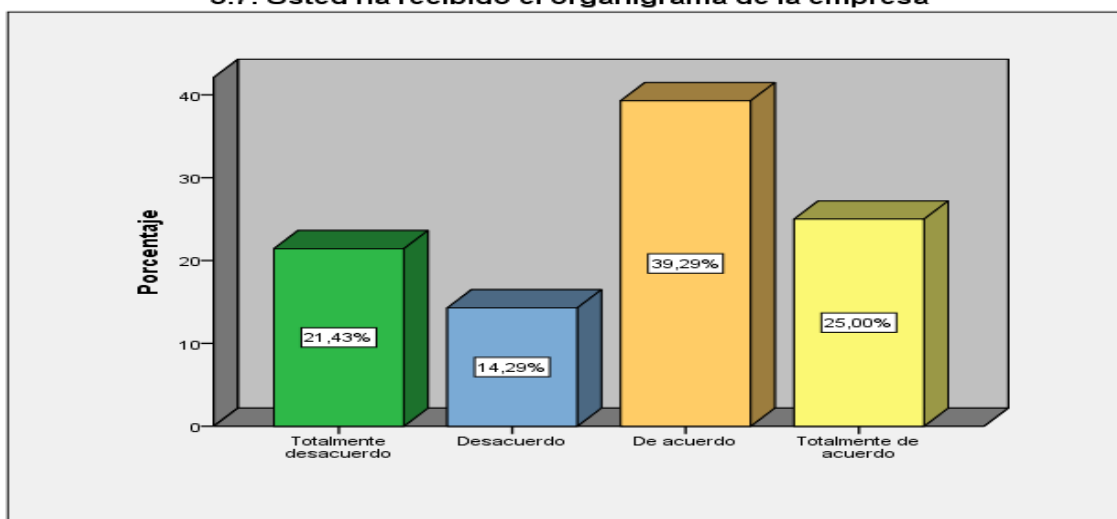


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

Se efectuó una relación entre la entrega de reglamentos por parte de la empresa y la antigüedad del empleado utilizando tablas de contingencia, como resultado se obtuvo que los empleados que tienen menos de 3 años laborando en la empresa son los que no han recibido el reglamento, caso contrario sucede con el personal más antiguo. Es un aspecto importante a mejorar.

**Ilustración 21 Resultado pregunta 3.7- Encuesta al personal**

**3.7. Usted ha recibido el organigrama de la empresa**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento

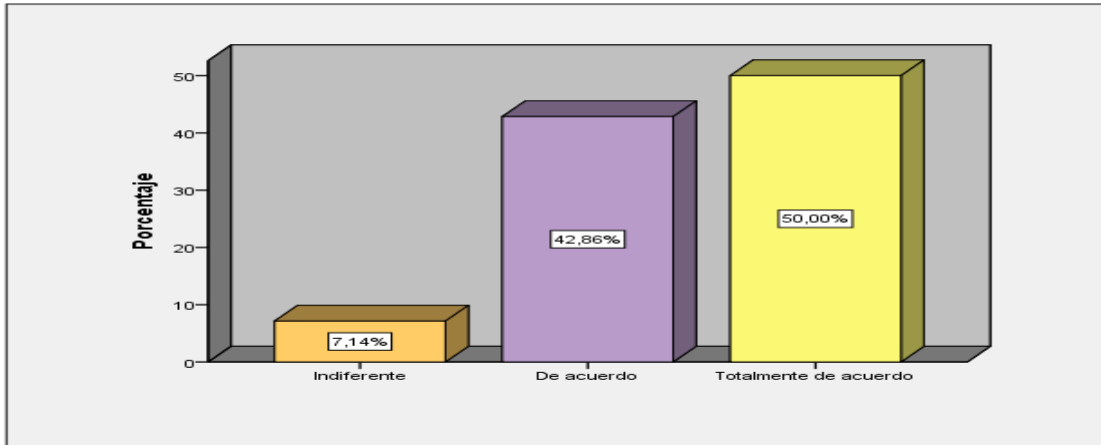
El 64.29% ha recibido el organigrama de la empresa, mientras que el 35.72% menciona que no ha sido efectuada la entrega.

- **Componente 4: Sobre el Servicio al cliente.**

El propósito es medir el nivel de conocimiento que tienen los colaboradores sobre la atención al usuario, pedidos, cartera de clientes y seguimiento posventa.

**Ilustración 22 Resultado pregunta 4.1- Encuesta al personal**

**4.1. Considera usted que los clientes se encuentran satisfechos con los productos ofrecidos por parte de la empresa**

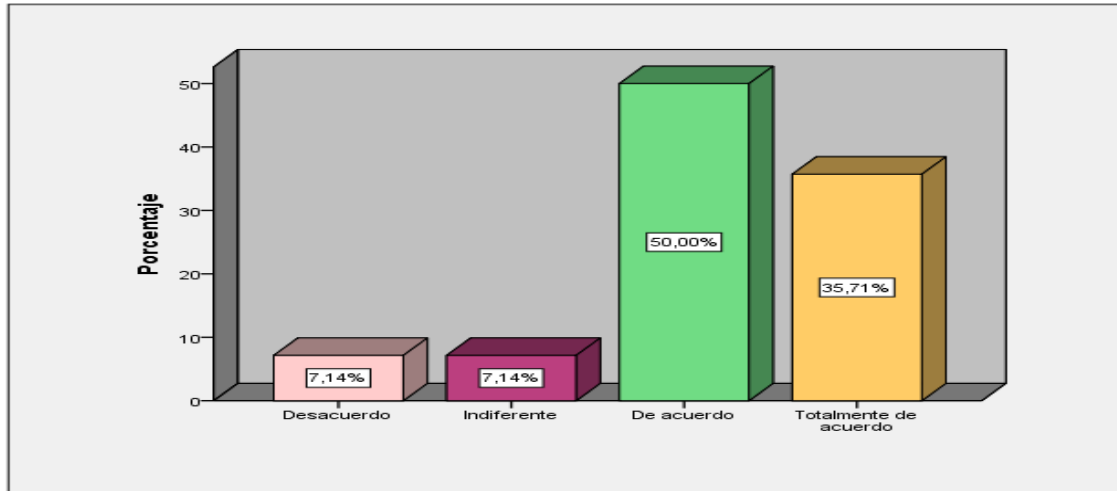


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 92.86% de los encuestados consideran que los clientes se encuentran satisfechos con los productos brindados por parte de la empresa.

**Ilustración 23 Resultado pregunta 4.2- Encuesta al personal**

**4.2. Considera usted que la empresa entrega los pedidos a tiempo**

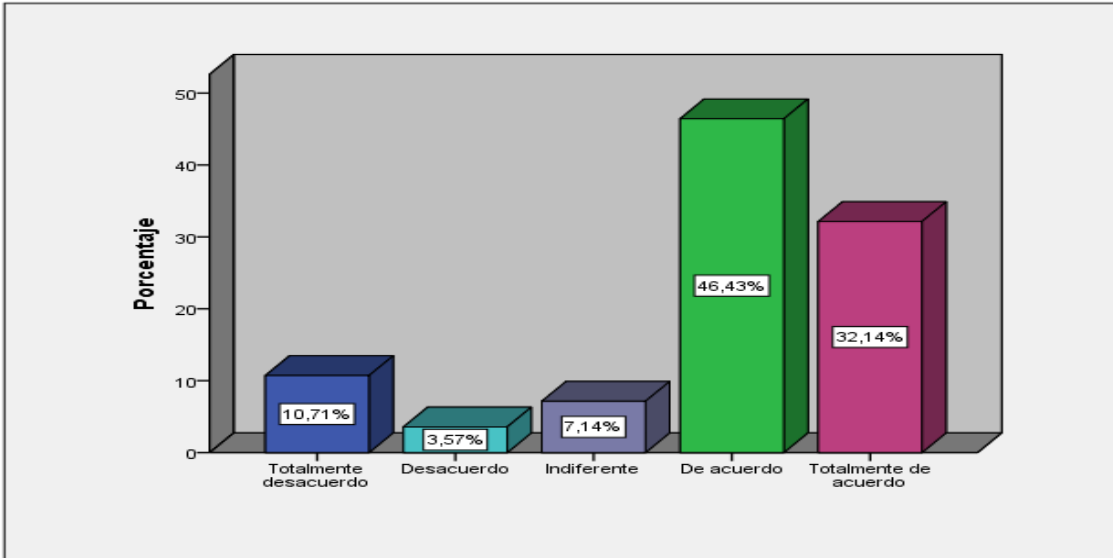


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 85.71% de los encuestados consideran que la empresa entrega los productos a tiempo teniendo un compromiso con el cliente.

**Ilustración 24 Resultado pregunta 4.3- Encuesta al personal**

**4.3. Piensa usted que la empresa realiza seguimiento posventa a sus clientes**

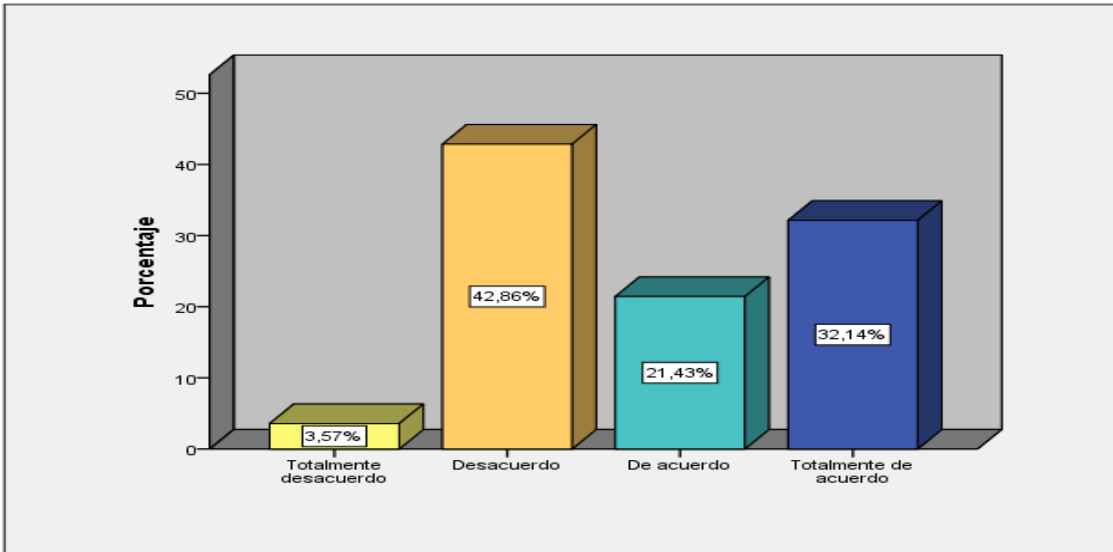


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 78.57% de los encuestados piensa que la empresa realiza seguimiento posventa. El 21.42% no opina de la misma forma, por lo tanto, se propone una encuesta de satisfacción al cliente para confirmar si el seguimiento que realiza es efectivo.

**Ilustración 25 Resultado pregunta 4.4- Encuesta al personal**

**4.4. Cree usted que la cantidad de clientes que tiene la empresa es el adecuado.**

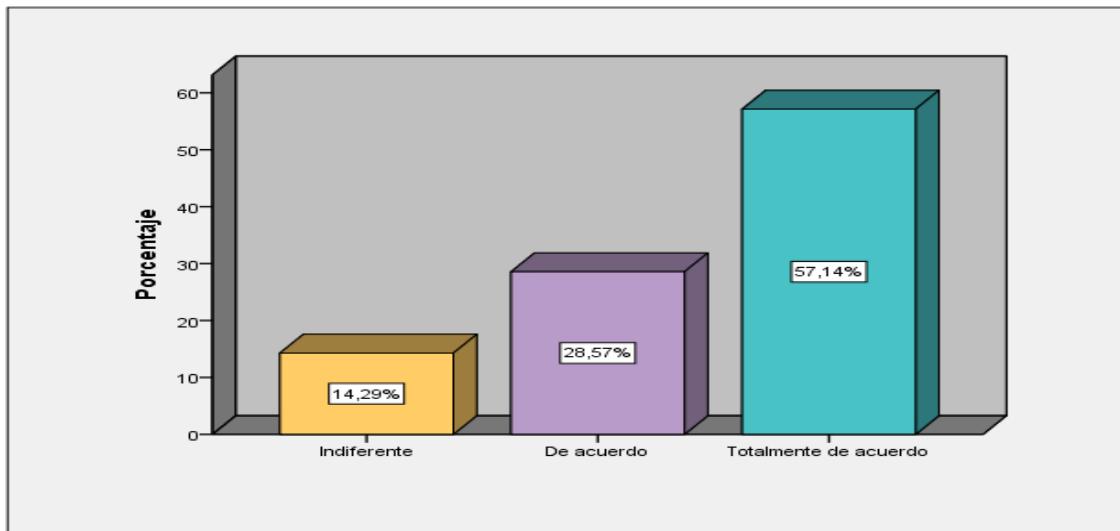


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 57.57% de los encuestados considera que la cartera de clientes actual es óptima mientras que el 46.43% indica lo contrario, lo que demuestra la falta de comunicación laboral que existe en la empresa.

**Ilustración 26 Resultado pregunta 4.5- Encuesta al personal**

**4.5. Considera usted que el servicio al cliente ha mejorado con respecto a los años anteriores**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

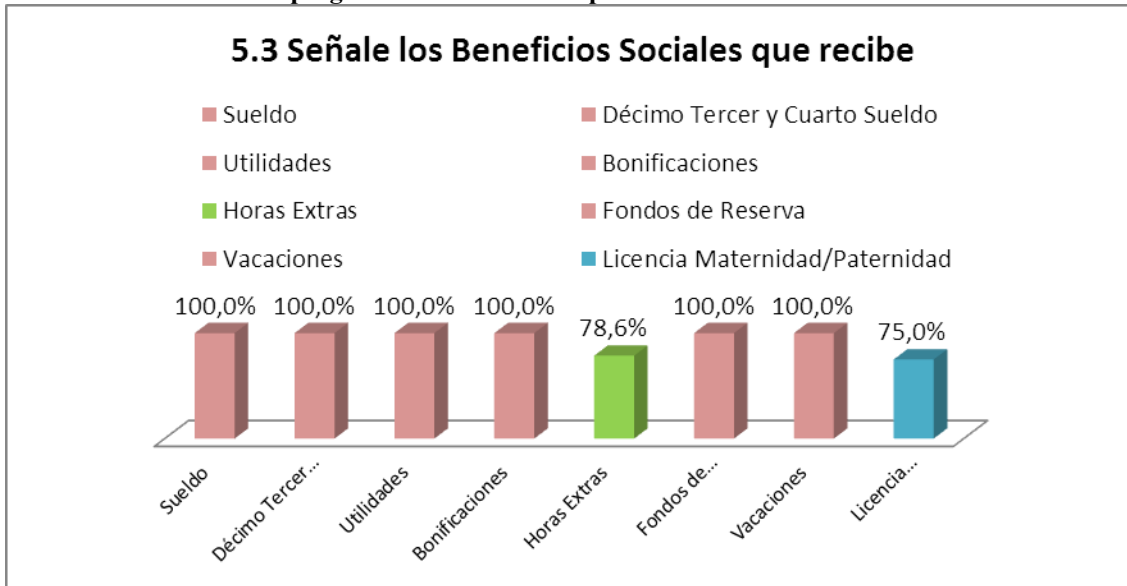
El 85.71% del personal encuestado cree que la atención al cliente ha mejorado con el paso del tiempo, solo el 14.29% no tiene conocimiento por lo que se muestra indiferente.

- **Componente 5: Sobre los Beneficios Sociales de la empresa.**

Este componente tiene como propósito conocer si la empresa cumple con todos los beneficios sociales a los trabajadores.

Todos los colaboradores de la empresa INSUMEGA S.A. se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y de la misma forma reciben sus roles de pago de forma mensual.

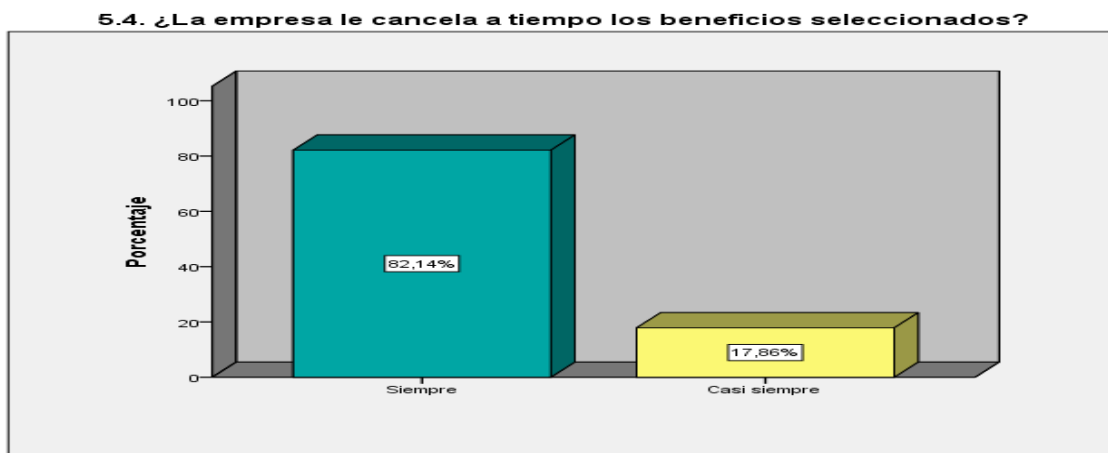
**Ilustración 27 Resultado pregunta 5.3- Encuesta al personal**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

Se analizó las respuestas múltiples en la categoría beneficios sociales lo que se obtuvo que del total del personal encuestado, el 100% recibe sueldos, décimo tercer y cuarto sueldo, utilidades, bonificaciones, fondos de reserva y vacaciones, el 75.00% recibió el beneficio de maternidad/paternidad, y el 78.6% recibió horas extras siendo éste un porcentaje muy alto, es probable que no estén optimizando el tiempo o necesiten reclutar más personal.

**Ilustración 28 Resultado pregunta 5.4- Encuesta al personal**

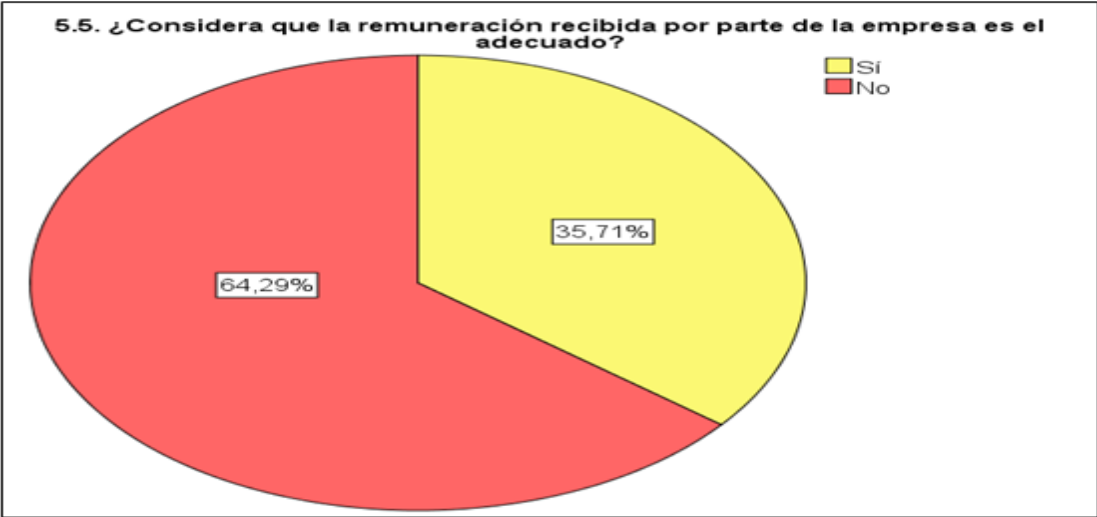


**Elaborado por:** Las autoras de este documento.



El 82.14% de los encuestados menciona que la empresa siempre le cancela los beneficios sociales a tiempo, solo el 17.66% menciona que casi siempre son exactos en los días para la cancelación de los valores adeudados, siendo un punto a corregir por parte de la empresa.

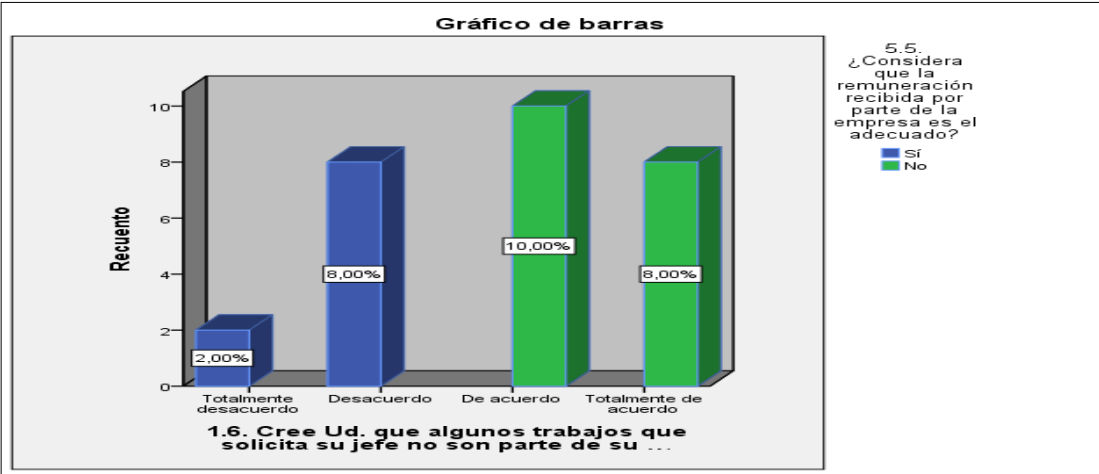
**Ilustración 29 Resultado pregunta 5.5- Encuesta al personal**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El análisis muestra que el 64.29% no se encuentra satisfecho con la remuneración que recibe, caso contrario sucede con el 35.71%. A continuación, se buscará conocer las causas por las cuales el personal no se encuentra a gusto con su sueldo.

**Ilustración 30 Resultado pregunta 5.5 Y 1.6 - Encuesta al personal**



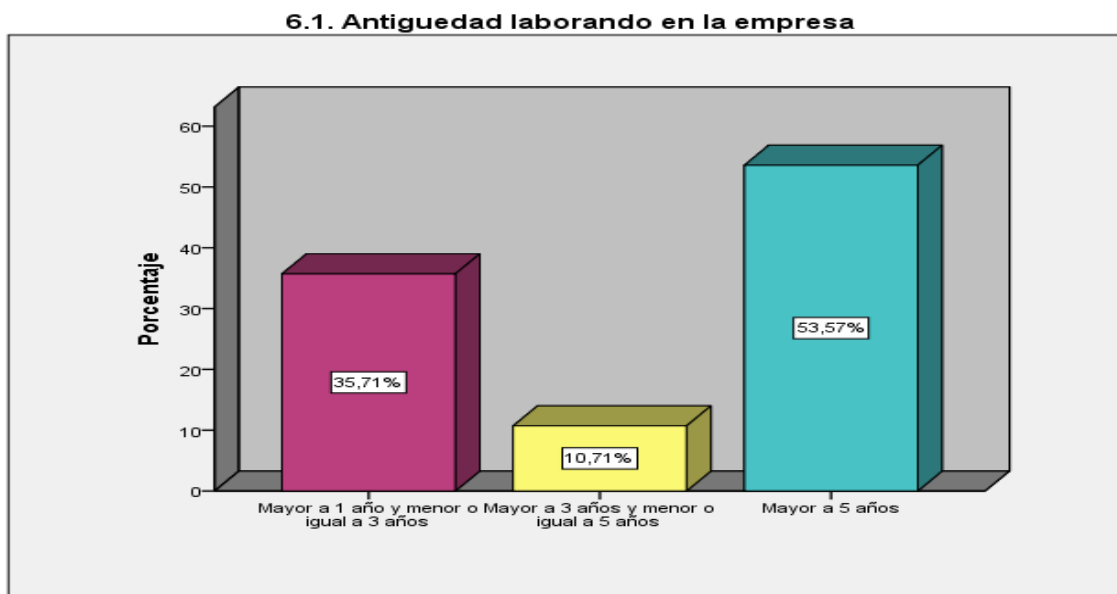
**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

Se realizó una tabla de contingencia para encontrar las causas por las que el personal no se encuentra satisfecho con su sueldo, se hizo una relación entre esta variable y si los trabajos que le solicita el jefe no son parte de su función por lo que se obtuvo que las personas que no están de acuerdo con su remuneración es porque realiza trabajos adicionales ajenos a sus actividades, mientras que el 8% de las personas a las cuales no se les delega ningún trabajo adicional se encuentran satisfechas con su sueldo. Es un punto en lo cual la empresa deben trabajar para mejorarlo.

- **Componente 6: Para fines de clasificación.**

Este componente tiene como propósito analizar el nivel de conocimiento del trabajador con respecto a la visión de la empresa, así como también conocer algunas variables demográficas importantes para el estudio.

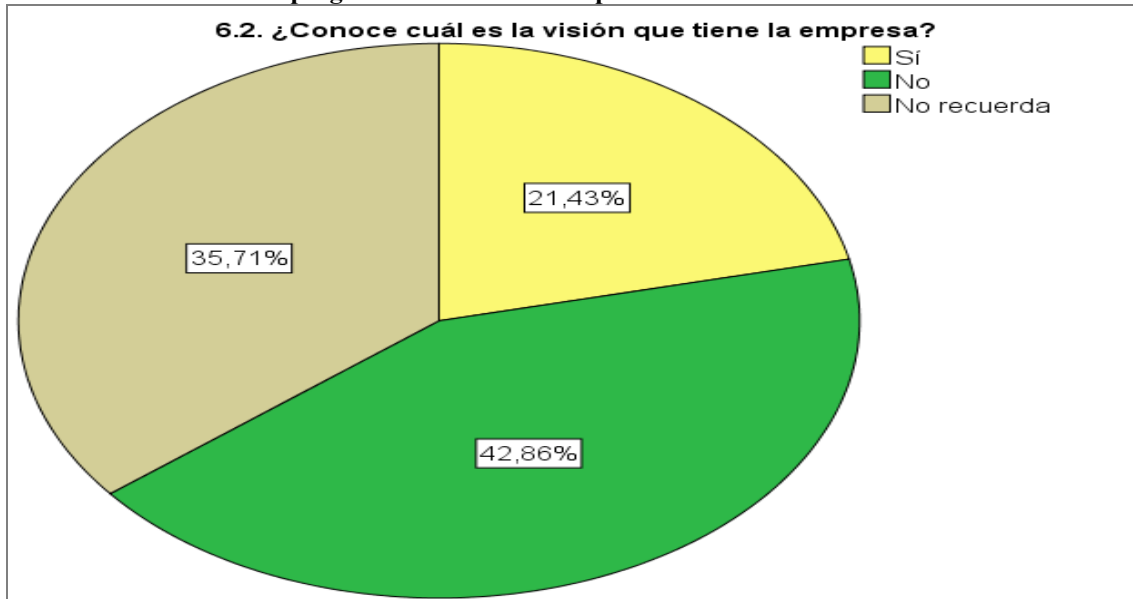
**Ilustración 31 Resultado pregunta 6.1 - Encuesta al personal**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 53.57% de los empleados encuestados se encuentran trabajando más de 5 años en la empresa lo que indica que existe estabilidad laboral, solo el 17.86% tiene menos de 3 años laborando en la compañía.

**Ilustración 32 Resultado pregunta 6.2 - Encuesta al personal**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

De los 28 encuestados el 35.71% respondieron que no conocen la visión de la empresa lo que guarda relación con que los directivos no entreguen un reglamento interno al personal puesto que en estos documentos se encuentra este tipo de información, sin embargo el 32.14% dicen conocer la visión.

#### **4.2.1 Resultados del análisis organizacional**

A través de las encuestas realizadas al personal de INSUMEGA S.A. se obtuvo como resultado el siguiente análisis:

##### **Fortalezas**

- La empresa posee 15 años de experiencia en el mercado.
- Los empleados se encuentran satisfechos con su Jefe, los estimula en sus obligaciones y da crédito a los colaboradores por los trabajos realizados.

- Hay una buena comunicación entre departamentos.
- Los clientes se encuentran satisfechos con los productos ofrecidos por la empresa.
- El servicio al cliente ha mejorado con respecto a los años anteriores.
- Se realiza seguimiento posventa a los clientes.
- Los empleados se encuentran afiliados al IESS y reciben todos los beneficios sociales.
- La empresa brinda estabilidad laboral.

### **Debilidades**

- Los empleados realizan trabajos ajenos a sus funciones, esto es causa de molestia en el personal.
- Falta de capacitación a los empleados de INSUMEGA S.A.
- No hay crecimiento profesional, los empleados se proyectan en un futuro ejerciendo el mismo cargo.
- Los empleados que tienen menos de 3 años no conocen la visión que tiene la empresa, debido a que no se ha difundido el reglamento interno.
- El organigrama actual presenta deficiencias, un solo Jefe se encuentra a cargo de 3 áreas y no hay un departamento de cobranzas.
- El personal de ventas utiliza solo la cartera actual de la empresa, no hay libertad para buscar nuevos clientes debido a que esto lo realiza los administradores de la empresa.

### **4.3 Análisis Comercial**

Para realizar el análisis comercial de INSUMEGA S.A se realizó una entrevista no estructurada al Gerente General enfocados a los clientes, proveedores y empleados con el objetivo de analizar la relación que existe actualmente.

**1. ¿Anualmente plantean objetivos enfocados a la misión y visión de la empresa?**

Efectivamente, cada año nos reunimos para hacer un balance anual sobre todo lo que se ha logrado y lo que pretendemos alcanzar para el año siguiente, siempre enfocados en la misión y visión que tiene la compañía, lamentablemente en estos últimos años no se ha logrado alcanzar en su totalidad las metas planteadas.

**2. ¿Los resultados obtenidos hasta la actualidad están orientados a la visión que tiene la compañía?**

Si, aunque últimamente hemos tenido inconvenientes hemos podido cumplir con los clientes, personal y proveedores encaminados a la visión que sostiene la empresa.

**3. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que presenta la empresa?**

Las principales fortalezas es el personal capacitado, los productos ofertados son de calidad y el servicio que se brinda al cliente, teniendo como resultado su fidelidad. Las debilidades puede ser establecer estrategias para recuperar cartera vencida que es el problema principal que tiene la empresa.

**4. Según la cartera de clientes que posee actualmente ¿Cuáles son los clientes que generan más ingresos?**

Las Instituciones Públicas que corresponden a un 90%, el IESS en todas sus instancias a nivel nacional así como MSP con toda su red de hospitales a nivel nacional.

**5. ¿Cuáles son los problemas que han tenido que afectan a la organización?**

Hemos tenido problemas con los pagos a los proveedores en que no nos quieren vender por los atrasos en los pagos lo que complica al momento de realizar nuevos pedidos, tanto así que hemos tenido que cambiar proveedores extranjeros y actualmente con ellos establecer negociaciones a través de planes de pago que se ajusten a nuestro flujo y coincidan con nuestra rotación de cartera.

**6. En el aspecto Financiero ¿Cómo se encuentra INSUMEGA S.A.?**

Estos últimos años hemos tenido problema de liquidez ocasionado por la cartera vencida, debido a que las instituciones públicas se llenan de “pasos a seguir o burocracia interna” que ocasiona retraso en los cobros tanto así que uno de los principales clientes a nivel nacional (Inst. Publica), acordó con la compañía en realizar entregas programadas de los productos y con una cartera promedio de 180 días. Estas ventas representaron alrededor del 40%.

**7. ¿El departamento de ventas tiene procedimientos específicos de crédito y cobranza?**

Hace pocos meses se ha implementado procedimiento que han ayudado al mejoramiento del flujo de caja a través de recuperación de cartera. Se revisaron los cupos de cada clientes así como la asignación de los días - plazos otorgados, muchos de ellos fueron ajustados para un mejor desempeño, queremos tener una política establecida en el próximo año.

**8. ¿Qué estrategias han elaborado para enfrentar el problema de liquidez ocasionados por la cartera vencida?**

Luego de la revisión de estados financieros tomamos decisiones que mejoran la recuperación, a través de la re-negociación de carteras vencidas, y descuentos para el siguiente pedido que soliciten nuestros clientes

**9. Dentro del Plan ¿La empresa ha establecido objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y en tiempo determinado) para el cumplimiento de las metas propuestas?**

Si hemos establecido objetivos, pero no basado en esas variables, simplemente tratar de recuperar la cartera vencida en el menos tiempo posible, no nos hemos definido una fecha específica, como dije anteriormente para el siguiente año queremos tener políticas establecidas

de crédito y cobranza para la recuperación de cartera vencida y con los superiores se estudiará la forma en la que se logrará alcanzar de forma realista estos objetivos.

**10. ¿La empresa utiliza indicadores de gestión que permitan monitorear las estrategias planteadas desde 4 perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos y crecimiento?**

Los únicos indicadores que utilizamos son basados a los estados financieros, rotación de cartera, días de cartera, período promedio, índice de liquidez, índice de solvencia, rotación de inventarios, rotación de activos, autonomía, ROEC, utilidad bruta y punto de equilibrio.

**11. ¿Qué riesgo existe en caso de que no se cumpla con la estrategia planteada?**

En el peor de los escenarios la empresa lamentablemente tendrá que ajustar sus principales rubros dentro de los egresos generales, así como la búsqueda de nuestras estrategias para concretar ventas así como financiamiento. El empleo será uno de los últimos recursos que se tome en caso de no haber opción.

**12. ¿Existe plan de carrera y retención de talento humano?**

A medida que la compañía crezca, lo hará con su gente ya que a más demanda por crecimiento se tendrá igual opción de desarrollo profesional de sus colaboradores; nuevas áreas, planificación, supply chain etc.

#### **4.3.1 Resultado del análisis comercial**

Mediante la entrevista realizada al Gerente General se obtuvo el siguiente análisis comercial de INSUMEGA S.A.

##### **Fortalezas**

- La empresa ofrece estabilidad laboral, habrá ascensos a medida que la empresa crezca.
- Los Objetivos y metas alcanzadas están orientados a la visión de la empresa.

- Establecimiento de estrategias con el objetivo de recuperar cartera a corto plazo.
- Hay una buena relación con sus clientes.

### **Debilidades**

- La empresa no cuenta con una estrategia bien estructura a largo plazo que solucione los problemas de cartera vencida.
- La empresa no utiliza indicadores de gestión que permita monitorear el desempeño de los departamentos.
- No tiene un departamento de cobranzas, las gestiones las realiza el personal de ventas el cual no se encuentra capacitado.
- Existe riesgo político para el 2017. Su cliente principal son las instituciones públicas con un 80%.
- Ha tenido problemas con proveedores debido al atraso de pagos, se ha establecido nuevas negociaciones para minimizar los inconvenientes.
- Hasta 111 días han tenido que esperar para la cancelación de los valores.

## **4.4 Análisis financiero**

Con el objetivo de conocer la situación actual de INSUMEGA S.A se utilizó información del Balance General y Estados de Resultados de los años 2013, 2014, 2015 para realizar análisis horizontal, análisis vertical y análisis de ratios financieros respectivamente.

### **4.4.1 Análisis horizontal de los estados financieros**

#### **4.4.1.1 Análisis horizontal del balance general**

Se realizó un análisis horizontal del Balance General de los años 2013, 2014 y 2015 en el cual se obtuvo los siguientes resultados.

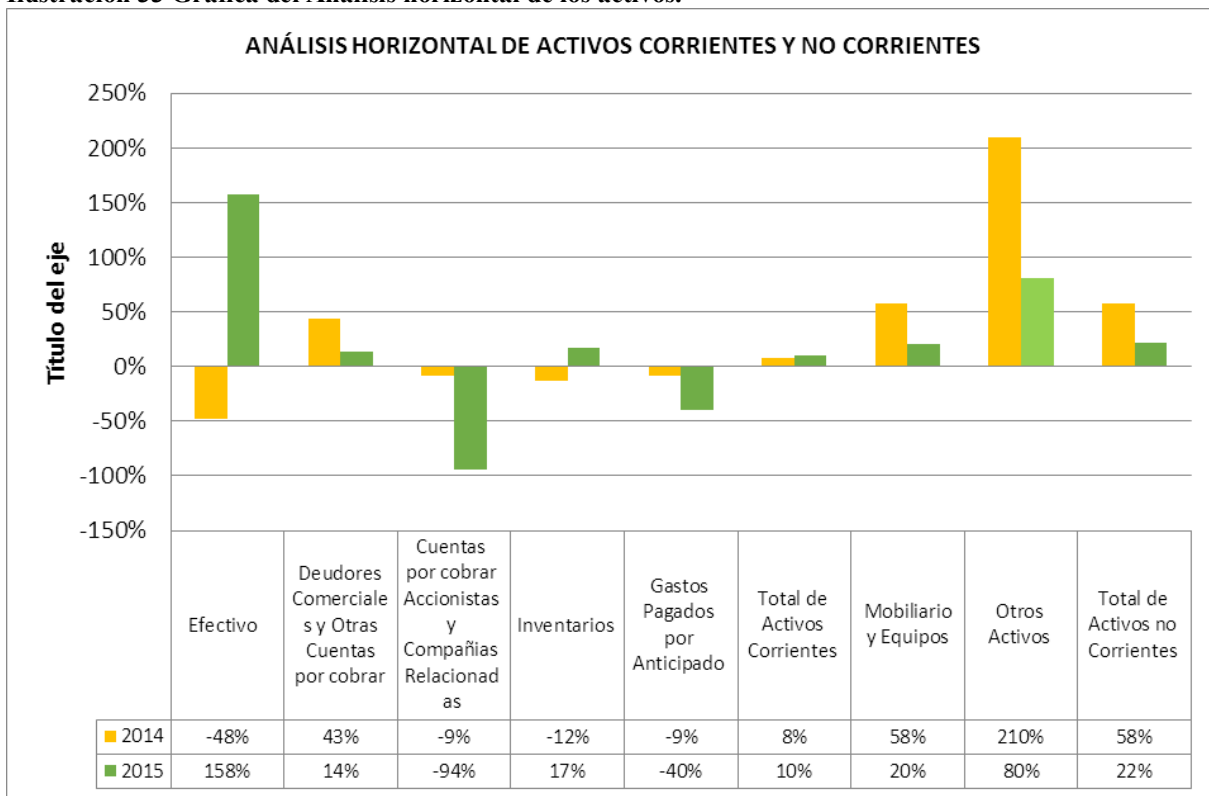


**Tabla 2 Análisis Horizontal del Balance General**

<b>BALANCE GENERAL INSUMEGA S.A.</b>		
<b>Cuentas</b>	<b>Análisis Horizontal (%)</b>	
	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Activos Corrientes</b>		
Efectivo	-48%	158%
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	43%	14%
Cuentas por cobrar accionistas y compañías relacionadas	-9%	-94%
Inventarios	-12%	17%
Gastos pagados por anticipado	-9%	-40%
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>8%</b>	<b>10%</b>
<b>Activos no corrientes</b>		
Mobiliario y equipos	58%	20%
Inversiones permanentes	0%	0%
Otros activos	210%	80%
<b>Total de activos no corrientes</b>	<b>58%</b>	<b>22%</b>
<b>Total de activos</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>
<b><u>Pasivo y patrimonio</u></b>		
<b>Pasivos corrientes</b>		
Deudas bancarias y financieras	-88%	0%
Cuentas por pagar accionistas y compañías relacionadas	182%	-95%
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	181%	-3%
Impuestos por pagar	31%	11%
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>34%</b>	<b>-11%</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>		
Cuentas por pagar accionistas y compañías relacionadas L/P	1265%	310%
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>1265%</b>	<b>310%</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>37%</b>	<b>-5%</b>
<b>Patrimonio de los accionistas</b>		
Capital pagado	0%	0%
Aportes futuras capitalizaciones	-2%	0%
Reserva legal	0%	0%
Ajuste de primera adaptación de las NIIF	0%	0%
Utilidades acumuladas	-6%	-65%
Resultado del ejercicio		-265%
<b>Total de patrimonio de los accionistas</b>	<b>-45%</b>	<b>110%</b>
<b>Total pasivos y patrimonio de los accionistas</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

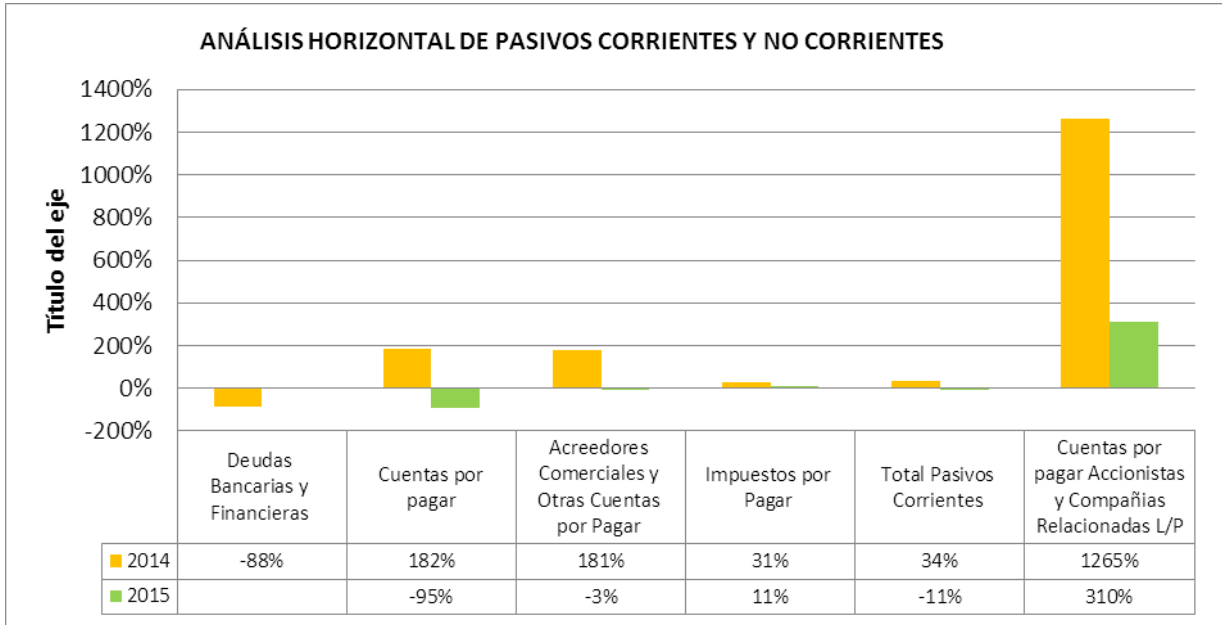
**Ilustración 33 Gráfica del Análisis horizontal de los activos.**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

Para el año 2014 el efectivo decrece en un 48% y las cuentas por cobrar ascienden a un 43%, lo que demuestra los problemas de liquidez, se está vendiendo más a crédito pero también hay problemas de cobro. Para el año 2015 la cuenta el efectivo creció en un 158% lo que indica que mejoró su estructura de financiamiento. Además, la cuenta de mobiliarios y equipos aumentó en un 58%.

**Ilustración 34 Gráfica del Análisis Horizontal de los Pasivos**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

Las deudas bancarias se redujeron en un 88%, esto se debe a que se pagaron deudas bancarias y se realizaron inversiones en activos fijos, para equilibrar la falta de efectivo se realizaron nuevas fuentes de financiamiento externas, las cuentas por pagar a accionistas aumentaron en un 182% y acreedores comerciales aumentaron a 181%.

Sin embargo, para el periodo del 2014 al 2015, el efectivo crece en un 158% y las cuentas por cobrar a accionistas se reducen en un 94%, lo que significa que los deudores de INSUMEGA S.A. pagaron algunas de sus cuentas.

La evolución de cuentas en el balance general desde el 2013 al 2015 ha sido positiva puesto que INSUMEGA S.A. mejoró su estructura de financiamiento, aumentó el efectivo de -48% a 158%. De la misma manera se gestionaron pagos de deudas de corto plazo y largo es decir pasivos corrientes disminuyeron de un 34% a -11% y pasivos no corrientes de 1265% a 310% respectivamente.

#### 4.4.1.2 Análisis horizontal del estado de resultado

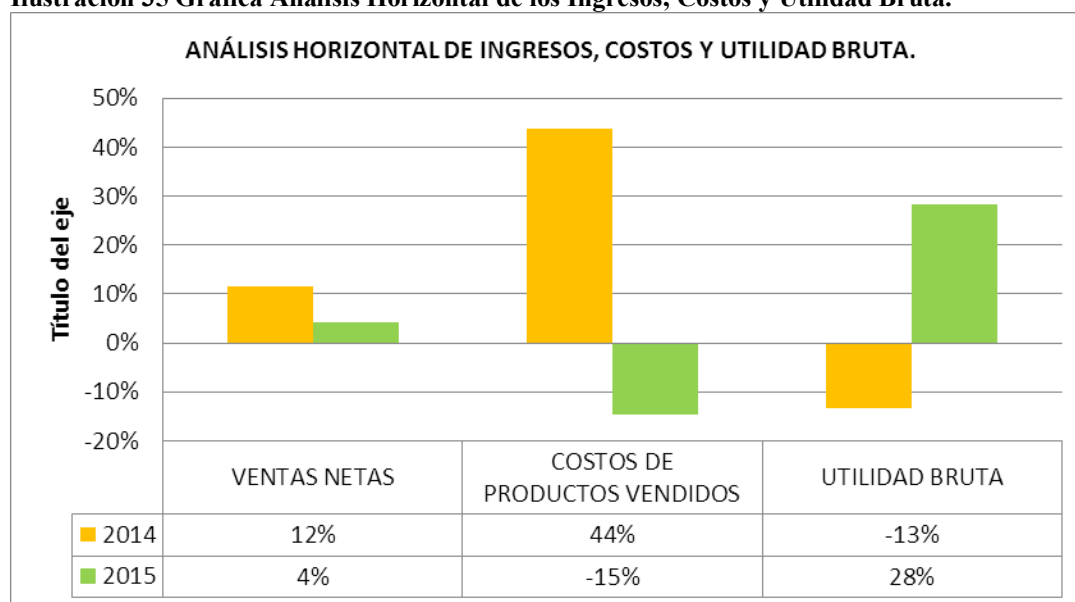
Se realizó un análisis horizontal de los Estados de Resultados de los años 2013, 2014 y 2015 en el cual se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 3 Análisis Horizontal del Estado de Resultado**

ESTADO DE RESULTADO DE INSUMEGA S.A. Cuentas	Análisis horizontal (%)	
	2014	2015
Ventas netas	12%	4%
Costos de productos vendidos	44%	-15%
Utilidad bruta	-13%	28%
Gastos de administración	-18%	-2%
Gasto de ventas	64%	-5%
Gastos financieros	9%	-76%
Otros ingresos y egresos, neto	-24%	-164%
Utilidad antes imp. Renta	-239%	-347%
Participación a trabajadores	-100%	
Impuesto a la renta	-100%	
<b>Utilidad neta</b>	<b>-558%</b>	<b>-265%</b>

**Elaborado por:** Las autoras de este documento

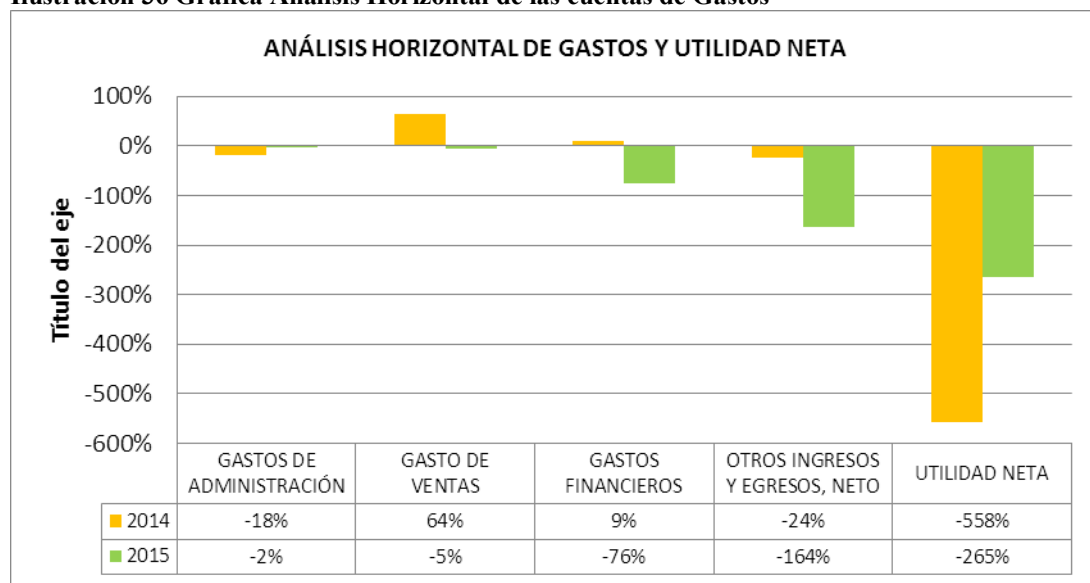
**Ilustración 35 Gráfica Análisis Horizontal de los Ingresos, Costos y Utilidad Bruta.**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

Con respecto al análisis horizontal del estado de resultado en relación a los ingresos y costos de ventas se puede observar que para el año 2013-2014 el ingreso fue de 12% mientras que para el año 2014-2015 fue de 4%, sin embargo el costo de venta en el año 2013-2014 es del 44% mientras que en 2014 – 2015 es del -15%, tanto las ventas como los costos de ventas han disminuido significativamente. Como ventaja INSUMEGA S.A. pudo reducir los costos, aunque se pronostican pérdidas al no realizar cambios estratégicos para aumentar sus ingresos.

**Ilustración 36 Gráfica Análisis Horizontal de las cuentas de Gastos**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

En la cuenta gastos se refleja una variación significativa con respecto a los gastos de ventas, en el 2014 el porcentaje era del 64% mientras que en el 2015 disminuyó al -5%, lo mismo sucede con los gastos financieros que del 9% en el 2014 mientras que en el 2015 disminuye al 7.6%. Se puede observar que la utilidad neta presenta una leve mejora para el 2015.

## 4.4.2 Análisis vertical de los estados financieros

### 4.4.2.1 Análisis vertical del balance general

Para realizar Para desarrollar el análisis vertical del Balance General, se ha utilizado los siguientes principios operativos:

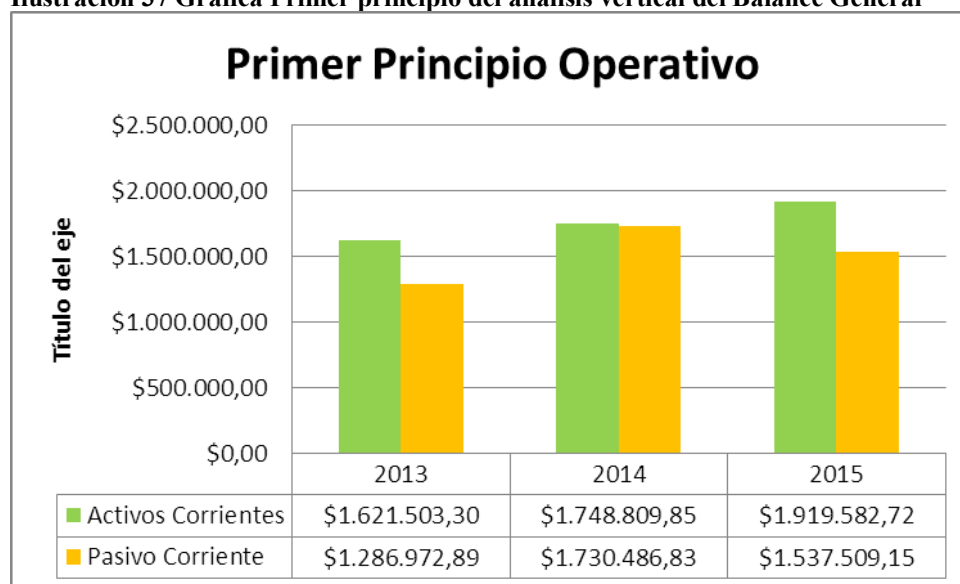
1. El activo circulante ha de ser mayor, y si es posible, casi el doble que el exigible a corto plazo.

**Tabla 4 Primer principio del análisis vertical del Balance General**

Cuentas	2013	2014	2015
Activos Corrientes	\$1.621.503.30	\$1.748.809.85	\$1.919.582.72
Pasivo Corriente	\$1.286.972.89	\$1.730.486.83	\$1.537.509.15
Activo Corriente/Pasivo Corriente	1.26	1.01	1.25

Elaborado por: Las autoras de este documento.

**Ilustración 37 Gráfica Primer principio del análisis vertical del Balance General**



Elaborado por: Las autoras de este documento.

Los resultados demuestran que este principio se cumple en todos los años, los activos corrientes si bien es cierto no son el doble, pero son mayores que los pasivos corrientes lo que significa que no tiene problema de liquidez por lo que es solvente.

2. **Las cuentas por cobrar más el efectivo han de igualar, aproximadamente, al pasivo a corto plazo.**

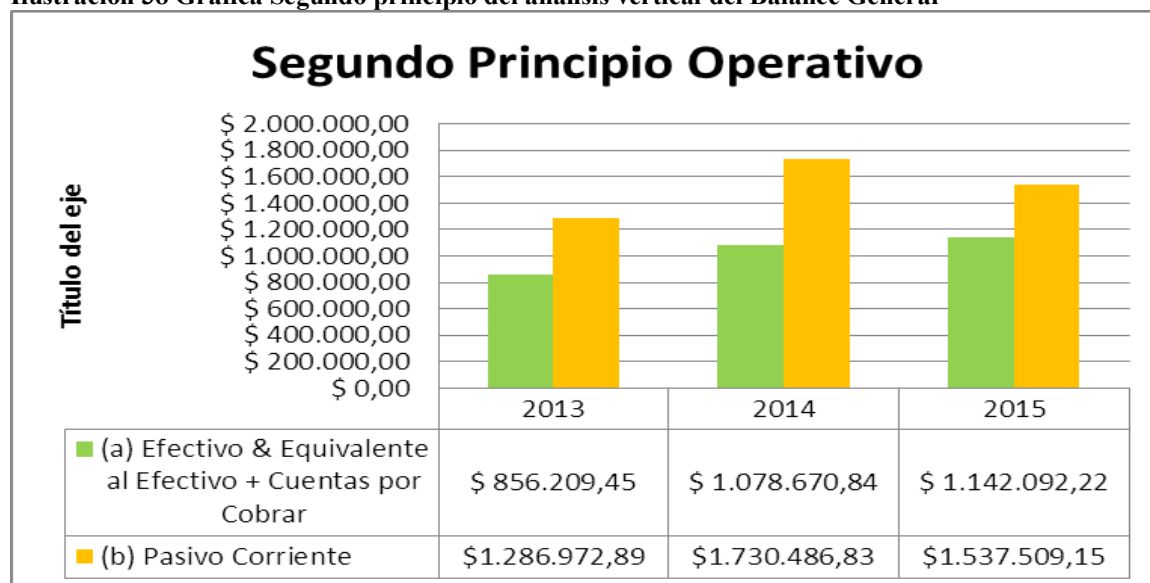
El propósito de este principio es averiguar si la cantidad de inventarios hace que los activos corrientes se incrementen de modo que la empresa no cuente con efectivo para efectuar sus pagos.

**Tabla 5 Segundo principio del análisis vertical del Balance General**

Cuentas	2013	2014	2015
<b>Efectivo &amp; Equivalente al Efectivo</b>	\$77.960.75	\$40.922.22	\$105.381.15
<b>Cuentas por Cobrar</b>	\$ 778.248.70	\$ 1.037.748.62	\$ 1.036.711.07
<b>(a) Efectivo &amp; Equivalente al Efectivo + Cuentas por Cobrar</b>	\$ 856.209.45	\$ 1.078.670.84	\$ 1.142.092.22
<b>(b) Pasivo Corriente</b>	\$1.286.972.89	\$1.730.486.83	\$1.537.509.15
<b>(a)/(b)</b>	0.67	0.62	0.74

Elaborado por: Las autoras de este documento.

**Ilustración 38 Gráfica Segundo principio del análisis vertical del Balance General**



Elaborado por: Las autoras de este documento.

El 67.86% Según los resultados obtenidos demuestran los problemas de liquidez que sufre la empresa debido a que el efectivo más las cuentas por cobrar son menores que el pasivo corriente en los 3 años, la cuentas por cobrar son los valores más altos por lo que la

empresa debe realizar una estrategia para la recuperación de cartera vencida que afecta directamente al desarrollo de la empresa.

### 3. Los capitales propios han de ascender al 40% o 50% del total del activo

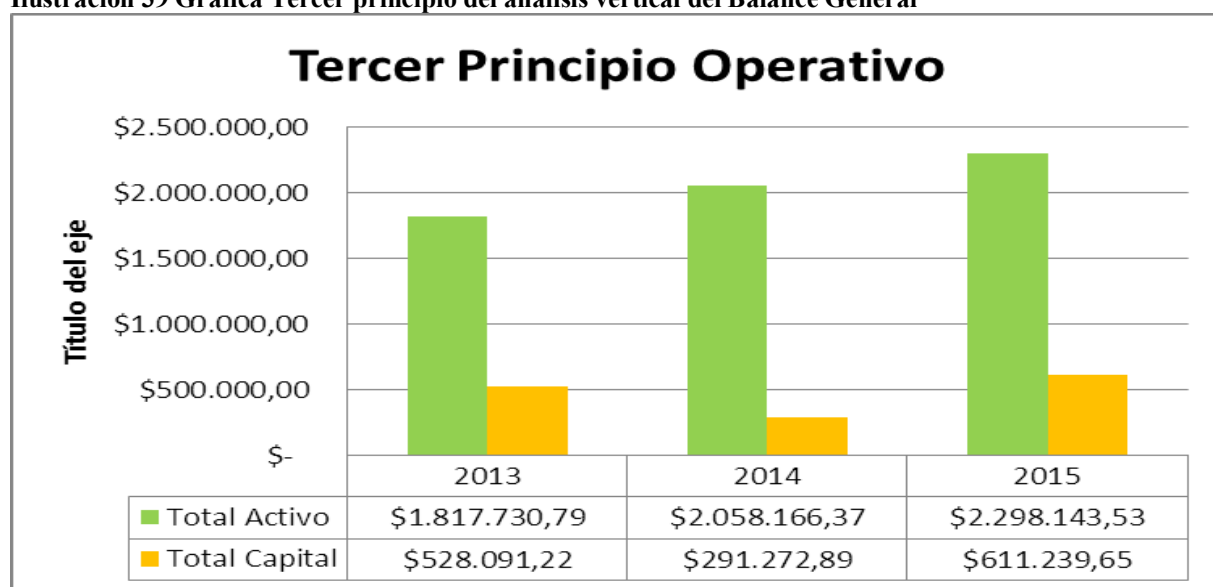
Es imprescindible sostener este porcentaje de capitales propios con la finalidad de que la empresa se encuentre capitalizada y el endeudamiento que conserve no sea desmedido.

**Tabla 6 Tercer principio del análisis vertical del Balance General**

Cuentas	2013	2014	2015
Total Activo	\$ 1.817.730.79	\$ 2.058.166.37	\$ 2.298.143.53
Total Capital	\$ 528.091.22	\$ 291.272.89	\$ 611.239.65
Total Capital / Total Activo	29%	14%	27%

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

**Ilustración 39 Gráfica Tercer principio del análisis vertical del Balance General**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

Se observa que no cumple con el tercer principio debido que en los años 2012, 2013, 2014 los capitales propios no se encuentran ni cerca de llegar al 40% del total del activo siendo el año 2012 el más bajo, lo que significa que un mayor riesgo financiero, la participación de capital es inferior (29%, 14%, 27%), lo que no representaría una rentabilidad para los accionistas.



#### 4.4.2.2 Análisis vertical del estado de resultado

Se realizó un análisis vertical de los Estados de Resultados de los años 2013, 2014 y 2015 en el cual se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 7 Análisis Vertical del Estado de Resultado**

Cuentas	2013	2014	2015
Ventas Netas	100%	100%	100%
Costos de Productos vendidos	43%	56%	46%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>57%</b>	<b>44%</b>	<b>54%</b>
Gastos de Administración	-29%	-21%	-20%
Gastos de ventas	-15%	-21%	-20%
Gastos Financieros	-5%	-5%	-1%
Otros Ingresos y Egresos, neto.	-3%	-2%	1%
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>5%</b>	<b>-6%</b>	<b>14%</b>
Participación a trabajadores	-1%	0%	-2%
Impuesto a la Renta	-3%	0%	-3%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1%</b>	<b>-6%</b>	<b>10%</b>

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

De acuerdo al análisis vertical se observa que los costos de ventas representan en mayor proporción a las ventas (aproximada al 50%) desde el 2013 al 2015, por lo que la empresa tendría dificultades para cubrir sus gastos operativos y financieros. Además, el margen de utilidad neta es bajo, con un 1%, significando que no existía una rentabilidad apropiada para los accionistas por su utilidad limitada, incluso en el 2014 se tuvieron pérdidas. Sin embargo, INSUMEGA S.A. pudo mejorar su rentabilidad al reducir gastos financieros.

#### 4.4.3 Análisis de razones financieras

- **Razones de liquidez:** Evalúan la destreza de la organización en cubrir sus compromisos financieros de corto plazo a tiempo.

**Tabla 8 Análisis de razones de liquidez.**

Razones de Liquidez	2013	2014	2015
Ratio de Liquidez Corriente	1,26	1,01	1,25
Prueba ácida	0,68	0,63	0,75
Ratio de capital de trabajo	11%	1%	11%
Ratio de efectivo	4%	2%	5%

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

**Ratio de liquidez corriente:** Para los años del 2013 al 2015, son mayores a uno por lo tanto la empresa tendrá mayor capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo. Los activos corrientes de INSUMEGA S.A. cubren las deudas corrientes en el 2013, 2014, 2015 una vez respectivamente.

**Prueba ácida:** Los inventarios son los activos circulantes menos líquidos, por lo que se los excluye en este análisis, no obstante en cuanto a cubrir sus obligaciones a corto plazo se tiene 0.68 veces en el 2013, 0.63 veces en el 2014 y aunque en el 2015 tuvo un aumento de 0.75 veces de todas formas tuvo que asumir costo financieros para solventar sus compromisos de pago.

**Ratio de capital de trabajo:** Este ratio muestra la proporción de liquidez con referencia a las ventas, 11% en el año 2013, 1% en el 2014 y 11% en el 2015 donde pierde significativamente sus operaciones empresariales puesto que no ha generado efectivo considerable para operar siendo el 2014 el año más crítico.

**Ratio de efectivo:** Presenta la proporción de los activos que son altamente líquidos, en INSUMEGA S.A. no hay una representación tan significativa en el 2013 fue del 4%, 2% en el 2014, y 5% en el 2015, aunque son mayores a uno puede generarle problemas a futuro debido a que sus porcentajes son bajos.

- **Razones de rotación de activos:** Miden la eficacia de la administración de los activos de la empresa.

**Tabla 9 Análisis de razones de rotación de activos**

Razones de Rotación de Activos	2013	2014	2015
Rotación de Cuentas por Cobrar	3.86	3.23	3.36
Rotación de Cuentas por cobrar en días	93.34	111.62	107.02
Rotación de Inventarios	1.73	2.85	2.08

Rotación de Inventarios por días	210.38	127.95	175.59
Rotación de los Activos fijos	17.16	12.09	10.48
Rotación de los Activos Totales	1.65	1.63	1.52

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

**Rotación de cuentas por cobrar:** Calcula el número de veces que las cuentas por cobrar del Balance rotan durante 1 año comercial. En el año 2013, la empresa pudo cobrar sus cuentas 3.86 veces, 3.23 veces en el 2012 y 3.36 veces en el 2015.

**Rotación de cuentas por cobrar en días:** Calcula el número de días aproximado para cobrar las cuentas pendientes. INSUMEGA S.A. tarde 93, 111, 107 días respectivamente lo cual no hay una política de cobro eficiente.

**Rotación de inventarios:** Calcula el número de veces que los inventarios han sido vendidos. En el 2013 fue de 1.73 veces, 2.85 veces en el 2014 y 2.08 veces en el 2015. Mientras mayor es el índice de inventario más eficiente y rentable es la empresa.

**Rotación de inventarios por días:** Es el tiempo promedio que el inventario se mantiene en la compañía antes de ser vendida. INSUMEGA S.A. en el 2013 tardó 210 días, 128 días en el 2014, y 176 días en el 2015 en convertir sus inventarios en efectivo.

**Rotación de los activos fijos:** Mide la capacidad de los activos Fijos en generar ventas, en INSUMEGA S.A. de su inversión fija produce 17.16 veces en ventas para el 2013, 12.09 para el 2014 y 10.48 veces para el 2015, el propósito de invertir en activos es crear ventas y en el caso de la empresa estas han ido disminuyendo.

**Rotación de los activos totales:** Calcula la capacidad de los activos totales en generar ventas. En el año 2013 la rotación de activos fue de 1.65 veces, en el 2014 fue de 1.63 veces, y en el 2015 fue de 1.52 veces.

- **Razones de endeudamiento:** Sirven para evaluar como las diferentes fuentes de financiamiento externo financian los activos.

**Tabla 10 Análisis de Razones de Endeudamiento**

Razones de Endeudamiento	2013	2014	2015
Endeudamiento del activo	0.71	0.86	0.73
Endeudamiento patrimonial	2.44	6.07	2.76
Multiplicador de capital	3.44	7.07	3.76

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

Las Razones de endeudamiento sirven para evaluar como las diferentes fuentes de financiamiento externo financian los activos.

**Razón de endeudamiento:** Calcula la proporción del total de la deuda con respecto al total de activos, debe ser menor a 1. En el 2013 el nivel de endeudamiento fue del 71%, en el 2014 fue del 86% y en el 2015 fue del 73%, es decir que la empresa usa este porcentaje para financiar sus activos. INSUMEGA S.A. presenta nivel de endeudamientos alto que no han mejorado en los últimos años (>60%) por cual puede tener problema de liquidez.

**Razón pasivo capital:** Mide la proporción del total de los pasivos con respecto al capital de la compañía. La empresa en el 2014 presentó un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores de 6.07 veces, mientras que en el 2013 y 2015 fueron de 2.44 y 2.76 veces respectivamente.

**Multiplicador de capital:** Calcula la cantidad de apalancamiento que una empresa usa para financiar sus activos. El exceso puede ocasionar riesgo financiero, lo que disminuye la cotización de la compañía. Al 2014, el multiplicador de capital fue 7.07 veces que la cantidad de activos tiene de cada dólar de capital. En efecto, INSUMEGA S.A. es apalancada porque implica el acompañamiento de deuda en la estructura de capital.

- **Razones de rentabilidad:** Miden la eficiencia de la compañía en generar ganancias.

**Tabla 11 Análisis de razones de rentabilidad**

Razones de Rentabilidad	2013	2014	2015
Margen de Utilidad Bruta	57%	44%	54%
Margen de Utilidad Neta	1%	-6%	10%
Rendimiento sobre activos (ROA)	2%	-10%	15%
Poder para obtener ganancias	93%	71%	82%
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	8%	-70%	55%

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

**Margen de utilidad bruta:** Calcula la diferencia entre las ventas y costo de ventas. De acuerdo al periodo del 2013 al 2015 se observa una disminución en el margen de utilidad bruta de 57% al 54% por el incremento en el valor de las ventas y en su costo de ventas.

**Margen de utilidad neta:** Mide la cantidad de dinero que queda después de pagar todos los gastos en relación al total de ventas, sin embargo no es significativa en el período del 2013 al 2014 para los accionistas debido a su utilidad condicionada. Este margen aumentó de manera significativa en el 2015.

**Rendimiento sobre activos (ROA):** Calcula la ganancia neta con respecto al total de activos. Se puede encontrar una productividad aceptable en los activos en los años 2013 y 2015 con un 2%, y 15% respectivamente lo que puede deberse a una eficiencia en el manejo de ellos, caso contrario sucede con el año 2014 en donde su productividad es del -10%

**Poder para obtener ganancias:** El ratio muestra el aporte de las ventas a la rentabilidad empresarial, su crecimiento ha ido disminuyendo en el período 2013 al 2015 con un 93%, 71%, 82% respectivamente, sin embargo para los accionistas si es representativo.

**Rendimiento sobre el patrimonio (ROE):** Es el retorno de capital de los accionistas comunes. En el 2014, el ROE se redujo con respecto al 2013 mientras que INSUMEGA S.A. aumento considerablemente en el 2015 con un 55%.

#### **4.4.4 Resultado de los análisis financieros**

De acuerdo a los resultados obtenidos en los análisis financieros, se obtuvo las siguientes conclusiones:

##### **Fortalezas**

- Deudas bancarias se redujeron a un 88% en el 2014.
- Para el año 2015 el efectivo aumentó al 158% lo que fortaleció su estructura de financiamiento
- Se gestionaron pagos de deudas de corto plazo y largo es decir pasivos corrientes disminuyeron de un 34% a -11% y pasivos no corrientes de 1265% a 310%
- Activos Corrientes mayores Pasivos Corrientes

##### **Debilidades**

- Para el año 2014 el Efectivo decrece en un -48% y Cuentas por cobrar aumentan
- Ventas han disminuido del 12% al 4%
- El efectivo más las cuentas por cobrar son menores que el pasivo corriente en los 3 años.
- Capitales propios no se acercan al 40% de total del activo.
- El margen de utilidad neta es bajo, con un 1%, significando que no existía una rentabilidad apropiada para los accionistas por su utilidad limitada.
- Cobrar sus Cuentas por cobrar en 111 días, 3 veces al año.

#### **4.5 Costos de agencia**

Son conflictos de intereses entre accionistas y administradores, en INSUMEGA S.A. la persona encargada de supervisar las actividades de todas las áreas es el Gerente General,

sin embargo consta de 3 Accionistas y el Presidente de la compañía. Mientras que los accionistas tienen como propósito la maximización de su inversión, los administradores buscan el crecimiento de la organización. Para la propuesta de este proyecto el gerente general buscará la mejor forma de diálogo con los accionistas para poner en marcha las estrategias planteadas en la recuperación de cartera vencida, de modo que los inversores puedan obtener un rápido retorno.

## 4.6 Matrices estratégicas

### 4.6.1 Matriz FODA

Los resultados obtenidos a través de las encuestas al personal, entrevista al Gerente y análisis de los estados financieros permiten realizar las siguientes matrices de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de INSUMEGA S.A.

**Tabla 12 Matriz de Fortalezas**

ETIQUETA	FORTALEZAS
F1	Los empleados se encuentran satisfechos con su Jefe, los estimula en sus obligaciones y da crédito a los colaboradores por los trabajos realizados
F2	Se realiza seguimiento posventa a los clientes.
F3	La empresa ofrece estabilidad laboral, habrá ascensos a medida que la empresa crezca.
F4	Hay una buena relación con sus clientes.
F5	Los empleados se encuentran afiliados al IESS y reciben todos los beneficios sociales.
F6	Las deudas bancarias se redujeron en un 88%, esto se debe a que las cancelaron
F7	Para el periodo del 2014 al 2015, el efectivo creció en un 158% lo que indica que mejoró su estructura de financiamiento

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

**Tabla 13 Matriz de Oportunidades**

ETIQUETAS	OPORTUNIDADES
O1	Tienen 15 años de experiencia
O2	Contratos importantes con empresas del sector público.
O3	Captar clientes del sector privado.

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

**Tabla 14 Matriz de Debilidades**

ETIQUETAS	DEBILIDADES
<b>D1</b>	Los empleados realizan trabajos ajenos a sus funciones, esto es causa de molestia en el personal.
<b>D2</b>	Los empleados que tienen menos de 3 años no conocen la visión que tiene la empresa, debido a que no se ha difundido el reglamento interno.
<b>D3</b>	El organigrama actual presenta deficiencias, un solo Jefe se encuentra a cargo de 3 áreas y no hay un departamento de cobranzas.
<b>D4</b>	La empresa tarda 111 días en cobrar sus deudas a sus clientes.
<b>D5</b>	No tiene un departamento de cobranzas, las gestiones las realiza el personal de ventas el cual no se encuentra capacitado.
<b>D6</b>	Reducción de Ventas por lo que se pronostican perdidas al no realizar cambios estratégicos para aumentar sus ingresos.
<b>D7</b>	La empresa cancela más rápido a sus proveedores que los Cliente cancelen su deuda
<b>D8</b>	Los capitales propios no se encuentran ni cerca de llegar al 40% del total del activo, lo que significa que un mayor riesgo financiero
<b>D19</b>	Margen de utilidad neta es bajo, con un 1%, significando que no existía una rentabilidad apropiada para los accionistas

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

**Tabla 15 Matriz de Amenazas**

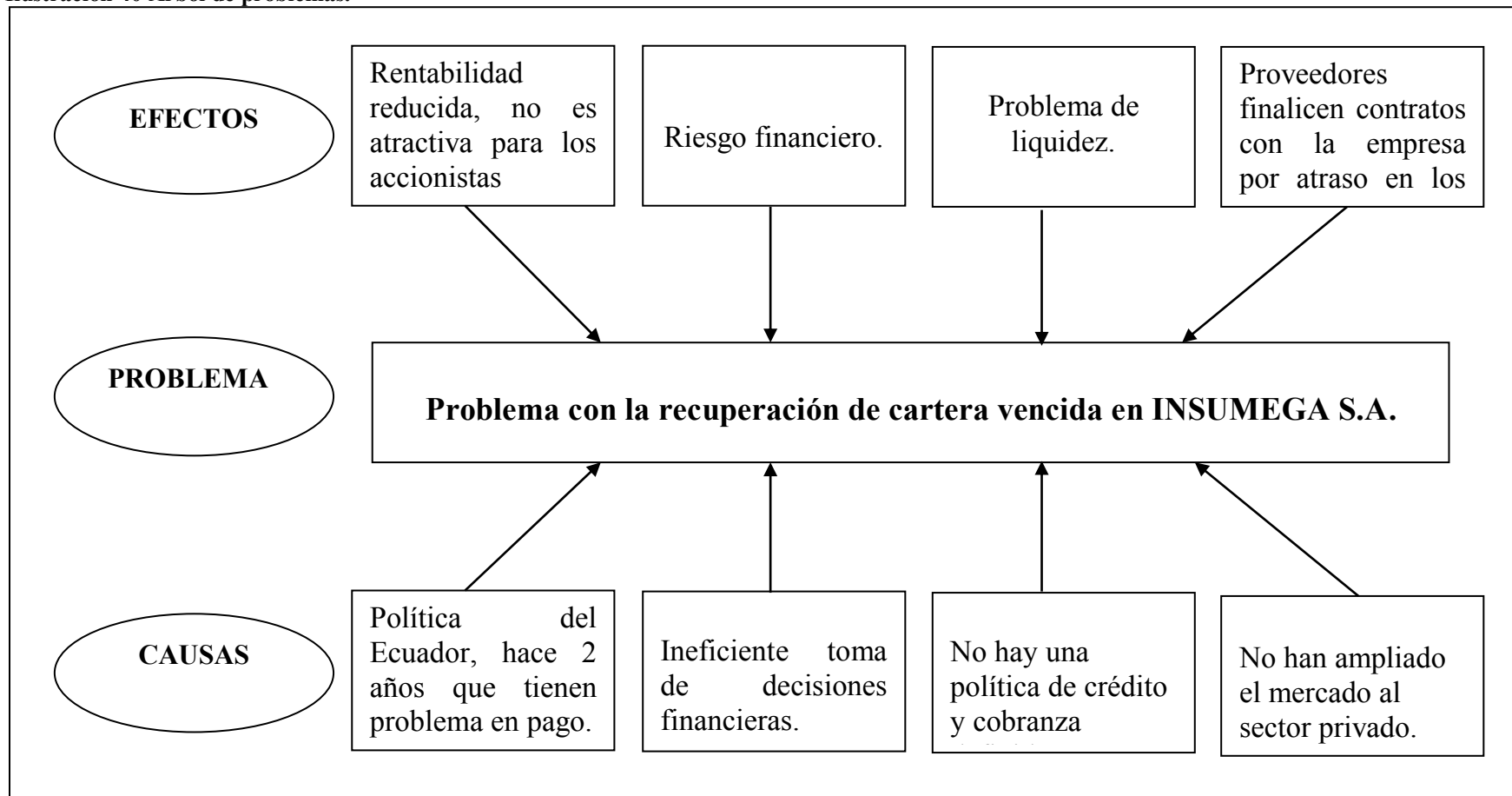
ETIQUETAS	AMENAZAS
<b>A1</b>	Existe riesgo político para el año 2017. Su cliente principal son las instituciones públicas con un 80%.
<b>A2</b>	Rendimiento Financiero bajo
<b>A3</b>	Que las entidades financieras les nieguen el crédito.
<b>A4</b>	Renuncias de personal al no tener crecimiento profesional en la empresa.

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.



#### 4.7 Árbol de problemas

Ilustración 40 Árbol de problemas.



Elaborado por: Las autoras de este documento.

## **5 PROPUESTA**

### **5.1 Antecedentes de la propuesta**

En la actualidad la empresa INSUMEGA S.A. tiene inconvenientes con la recuperación de cartera vencida, gran parte se encuentra en mora puesto que su principal cliente son empresas del estado con un 80% de participación, esto se debe a que la política del Ecuador hace dos años tienen dificultad en realizar los pagos a sus clientes e INSUMEGA S.A. ha sido una de las empresas afectadas.

La administración actual no tiene procesos adecuados para otorgar crédito, tampoco cuenta con personal para realizar la gestión ni departamento de crédito y cobranza.

INSUMEGA S.A. tiene como objetivo incursionar en el sector privado para ya no depender del sector público, por tal motivo se realiza una propuesta de política de crédito para que puedan realizar inversiones futuras de la manera más eficiente.

### **5.2 Política de crédito**

#### **5.2.1 Diseño de las políticas de crédito**

El diseño de las políticas de crédito es indispensable puesto que permite elaborar de forma clara, objetiva y realicen un manual que será la base sobre la que operará el departamento de crédito y cobranza. Los elementos que serán parte del manual son:

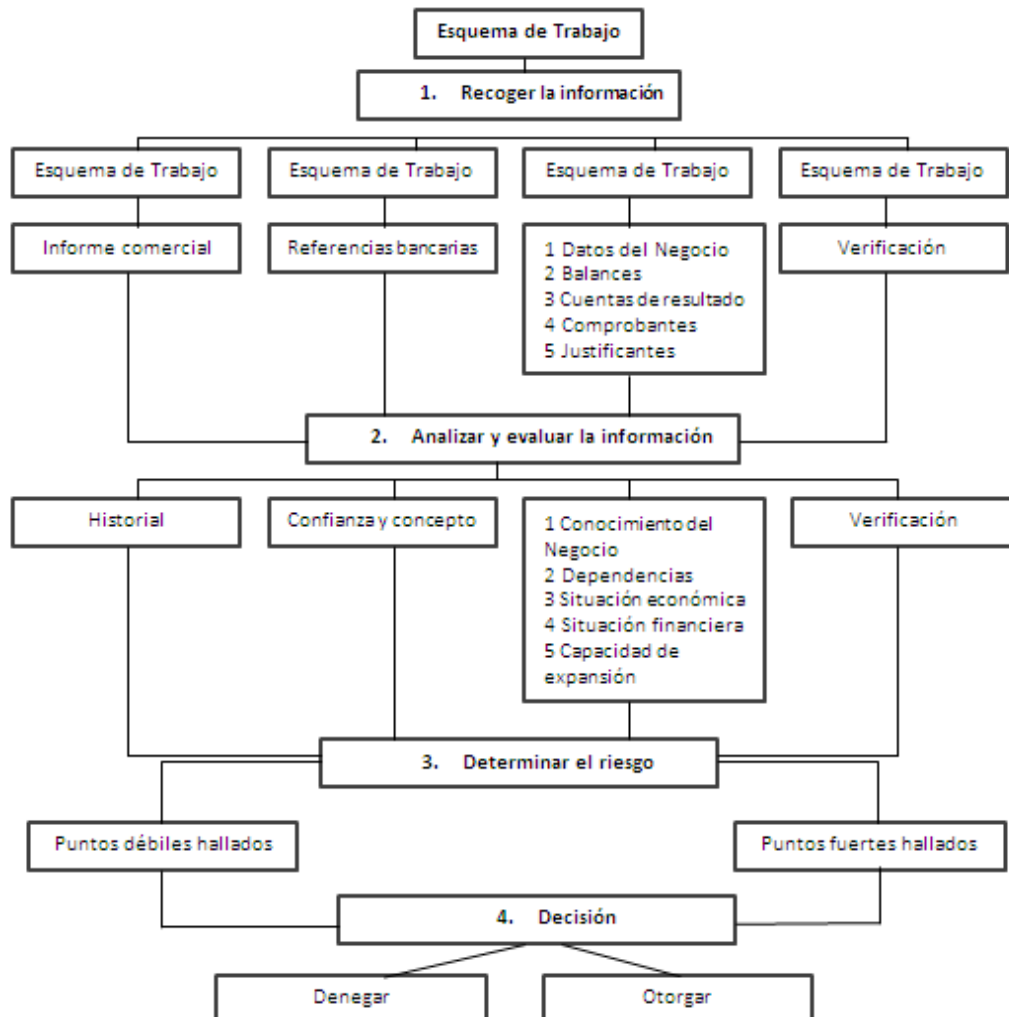
- **Tiempo:** Establece el tiempo máximo permitido a los clientes y debe ajustarse de modo que coincida con las condiciones financieras de la persona.

- **Plazos:** Es fundamental analizar los plazos que brinden las empresas competidoras, la inversión en las cuentas por cobrar, recursos de financiamiento existente y costo de capital.
- **Descuento por pronto pago:** Es necesario encontrar un porcentaje que beneficie a INSUMEGA S.A. y al cliente, este valor debe ser atractivo y al mismo tiempo debe ser conveniente que incentive al pronto pago de la deuda.
- **Descuento por volumen:** Evaluar un porcentaje óptimo con el propósito de que aumenten el volumen de pedidos.
- **Descuentos en determinados artículos:** Hallar un porcentaje que incentive el pedido de los artículos con menos demanda.
- **Compra mínima:** Con el objetivo de que INSUMEGA S.A. tenga utilidades, se debe definir un monto mínimo de compra a crédito que sirva para cubrir los gastos de administración.
- **Intereses por mora:** Es necesario establecer un tango de intereses por mora para esto es recomendable realizar una investigación sobre los porcentajes que utiliza la competencia.
- **Crédito comercial:** Se estable el número de días para que el cliente cancele sus valores adeudados.
- **Ampliaciones de crédito:** Depende del historial de pago de cliente que permitirá precisar nuevos plazos como porcentajes de crédito asegurándose que el cliente cancelará sus valores pendientes.

- **Disminuciones de crédito:** Es cuando se tiene conocimiento que la solvencia de la empresa ha disminuido, para esto es necesario disminuir el crédito para evitar riesgos.
- **Cancelaciones:** Se debe establecer el número de ocasiones que un cliente se atrase en los pagos, se recurrirá a esta opción después de haberles disminuido el crédito y los problemas de cancelación de valores persistan.

### 5.2.2 Otorgamiento del crédito

Ilustración 41 Mapa para otorgar crédito



Elaborado por: Las autoras de este documento.

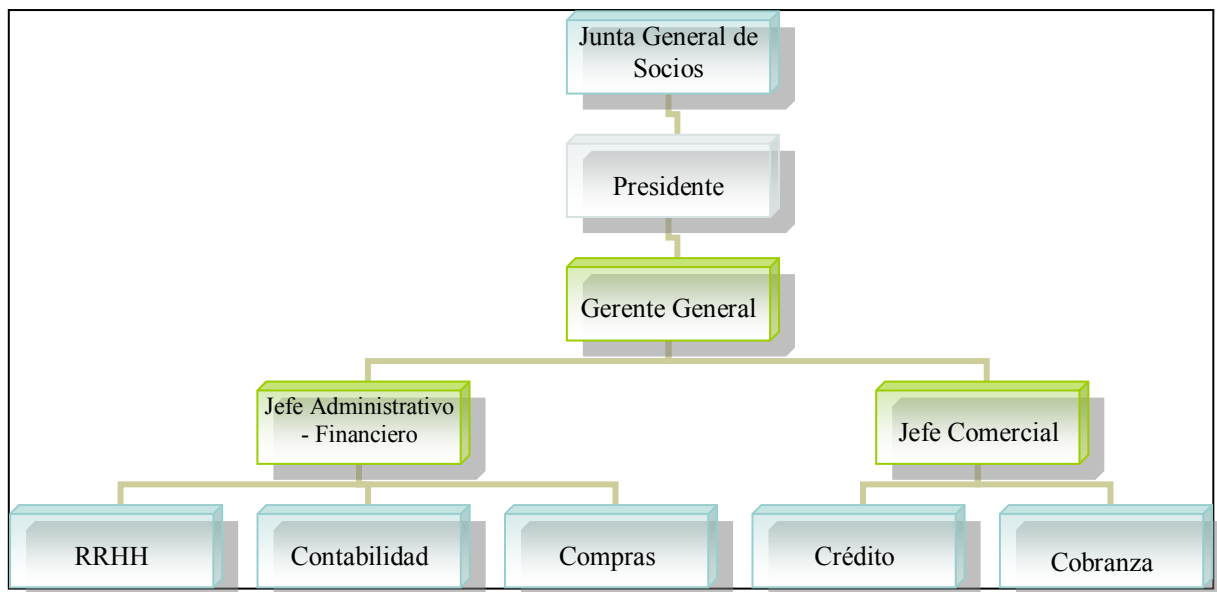
## 6 PLAN DE MEJORA

El propósito de este capítulo es diseñar un plan de gestión que permita la recuperación de cartera vencida utilizando la metodología del Balanced Scorecard para la empresa INSUMEGA S.A., que ayudará a medir y controlar el cumplimiento de los objetivos planteados; para realizarlo, se ha tomado en cuenta los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

### 6.1 Visión propuesta

Ser una empresa líder a nivel nacional en ventas de insumos y equipos médicos y convertirnos en la primera opción de compra en la mente del consumidor en 5 años.

### 6.2 Organigrama propuesto



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

El 67.86% Se realizó un cambio en cuanto al orden jerárquico, los Socios se mantienen en el nivel más alto de la empresa seguido del Presidente, el Gerente General estará encargado

de liderar la gestión estratégica así como de dirigir y controlar el desempeño de los distintos departamentos.

Los cargos que siguen a continuación están representados por los Jefes de las áreas administrativa - financiero y comercial. El Jefe Administrativo - Financiero está encargado de supervisar y dirigir las actividades realizadas por el personal de recursos humanos, el departamento de contabilidad está encargado de dirigir de forma correcta las actividades contables y financieras de la organización para lograr los objetivos financieros, y el departamento de compras está encargado de realizar las los pedidos tanto con proveedores nacionales como extranjeros; mientras que el departamento comercial está a cargo de coordinar, supervisar, evaluar de la mejor manera el departamento de crédito y cobranzas.

### 6.3 Estrategias del Balanced Scorecard

Las estrategias del plan se las realiza en base a cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

**Tabla 16 Estrategias propuestas y sus cuatro perspectivas**

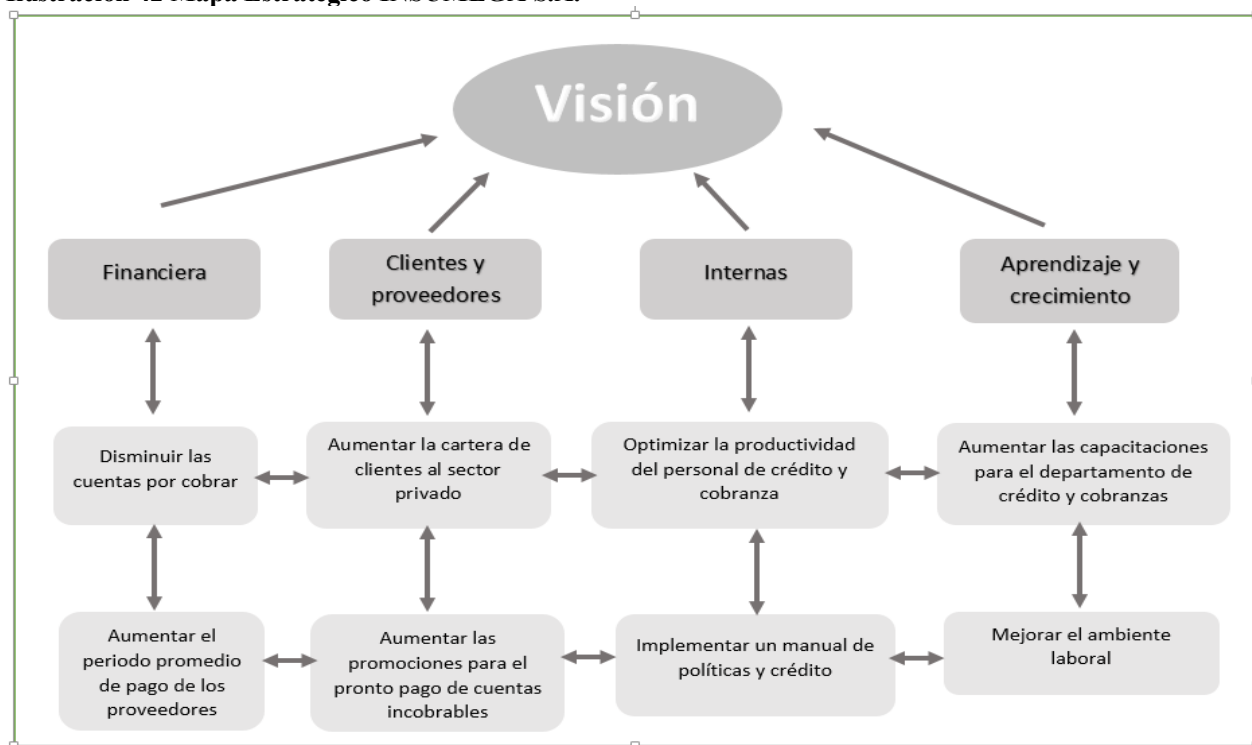
N°	ESTRATEGIAS	PERSPECTIVA			
		Financiera	Clientes y Proveedores	Internas	Aprendizaje y Crecimiento
1	Disminuir las Cuentas por Cobrar.	X			
2	Aumentar el período promedio de pago a proveedores.	X			
3	Aumentar la cartera de clientes al sector privado.		X		
4	Aumentar promociones para el pronto pago de cuentas incobrables.		X		
5	Optimizar la productividad del personal de crédito y cobranza.			X	
6	Implementar un Manual de las políticas de crédito.			X	
7	Aumentar las capacitaciones para el departamento de crédito y cobranzas				X
8	Mejorar el ambiente laboral.				X

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

## 6.4 Mapa estratégico

En el mapa estratégico se muestran las estrategias definidas para cada perspectiva orientada a la visión de INSUMEGA S.A. lo que servirá resolver el problema con la cartera vencida y ampliar su mercado al sector privado.

Ilustración 42 Mapa Estratégico INSUMEGA S.A.



Elaborado por: Las autoras de este documento.

## 6.5 Objetivos del plan estratégico

Los objetivos estratégicos detallan que es lo que se debe realizar para el cumplimiento de las estrategias en base a perspectivas financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

### 6.5.1 Perspectiva financiera

**Tabla 17 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Financiera del BSC**

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Financiera	Disminuir las Cuentas por Cobrar	OE1. Reducir el período de cobro a 60-75 días.
	Aumentar el período promedio de pago de los Proveedores	OE2. Incrementar el período promedio de pago a 60 - 90 días mediante renegociaciones con proveedores nacionales y extranjeros.

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

### 6.5.2 Perspectiva clientes y proveedores.

**Tabla 18 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Clientes y Proveedores del BSC**

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Clientes y Proveedores	Aumentar la cartera de clientes al sector privado.	OE3. Aumentar la cartera de clientes en 20% a través de negociaciones directas por personal capacitado y por medio del portal web.
	Aumentar promociones para el pronto pago de cuentas incobrables	OE4. Otorgar descuentos a los clientes que se encuentren con más del 30% en mora

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

### 6.5.3 Perspectiva procesos internos

**Tabla 19 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Interna del BSC**

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Procesos Internos	Optimizar la productividad del personal de crédito y cobranza	OE5. Contratación de personal con experiencia en crédito y cobranza de insumos médicos.
		OE6. Diseñar un manual de evaluación de desempeño para medir el rendimiento del personal.
	Implementar un manual de políticas de crédito	OE7. Realizar un estudio del solicitante para el otorgamiento de crédito.

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.



## 6.5.4 Perspectiva formación y crecimiento

**Tabla 20 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Aprendizaje del BSC**

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar las capacitaciones para el departamento de crédito y cobranzas	OE8. Incrementar capacitaciones para el personal de crédito y cobranza para que permita mejorar el desempeño de sus funciones.
	Mejorar el ambiente laboral	OE9. Promover incentivos por mayor recuperación de cartera

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

## 6.6 Matriz de indicadores

Se establecieron indicadores financieros y no financieros para medir el desempeño de los objetivos estratégicos basados a las cuatro perspectivas. La matriz de indicadores consta de:

- **Indicador:** Nombre del indicador financiero o no financiero.
- **Fórmula de cálculo:** Fórmula del indicador.
- **Análisis del indicador:** Detalla el propósito del indicador.
- **Meta:** Valor que se desea conseguir.
- **Umbral:** Rango de cumplimiento del indicador, estos pueden ser:

**Tabla 21 Umbrales**

Estado Óptimo		La estrategia se logró por encima del valor esperado
Estado Alerta		La estrategia se logró a un nivel aceptable del valor esperado
Estado Crítico		La estrategia no logró, se debe evaluar la estrategia y rediseñar

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

- **Frecuencia:** Período de tiempo en que se va a monitorear el indicador.
- **Responsable:** Persona o departamento que verificará el cumplimiento de los indicadores.

A continuación se presenta la matriz de indicadores propuesta para el BSC.

**Tabla 22 Indicadores de Gestión del Plan Estratégico**

<b>MATRIZ DE INDICADORES</b>							
<b>N° OE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FORMULA DE CÁLCULO</b>	<b>ANÁLISIS DEL INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>UMBRAL</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>							
OE1	Ratio de Liquidez Corriente	Activo Circulante Pasivo Circulante	Evalúa la capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto plazo	Este indicador deberá encontrarse en un rango entre 1 y 2	[1- 2) veces	Trimestral	Jefe Administrativo – Financiero y Jefe Comercial
					1		
					< 1 vez		
OE2	Período Promedio de Cobranza	Cuentas por Cobrar *365 días Ventas Anuales	Evalúa la cantidad de días que la empresa cobra a sus clientes.	Este indicador deberá encontrarse en un rango de 60 y 75 días	[60-70) días	Trimestral	Jefe Administrativo – Financiero y Jefe Comercial
					[70% - 80) días		
					> 80 días		
OE3	Período pago a proveedores	Cuentas por Pagar *365 días Compras a proveedores	Mide la cantidad de días que la empresa paga a sus proveedores.	Este indicador deberá encontrarse en un rango de 90-100 días	[90% - 100%) días	Trimestral	Jefe Administrativo – Financiero y Jefe Comercial
					[80% - 90%) días		
					<80 días		
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>							
OE4	Ratio de nuevos clientes	Nuevos Clientes *100	Calcula el porcentaje de	Este ratio debe ser mayor a 20%	>20%	Trimestral	Jefe Comercial
					[15% - 20%)		

		Total de clientes del período	nuevos clientes		<15%			
OE5	Porcentaje de Cartera Vencida	$\frac{\text{Cartera Vencida} * 100}{\text{Cartera Total}}$	Mide el porcentaje de Mora	Esta razón debe ser menor al 30%	<30%		Mensual	Jefe Comercial
					30%			
					>30%			
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>								
OE6	Ratio de personal calificado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos empleados calificados} * 100}{\text{N}^\circ \text{ de empleados del periodo}}$	Mide el porcentaje de personas que cumplen los requerimientos	Esta razón debe ser mayor a 70%	>70%		Semestral	Dpto. de Recursos Humanos
					[60% - 70%)			
					<60%			
OE7	Evaluación de desempeño	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de metas cumplidas} * 100}{\text{N}^\circ \text{ de metas establecidas}}$	Evalúa si las metas establecidas son cumplidas en su totalidad	Esta razón debe ser mayor a 85%	>85%		Mensual	Jefe Comercial
					[70% - 85%)			
					<85%			
OE8	Otorgamiento de Crédito	$\Sigma$ Capacidad de Pago + Garantía + Central de Riesgo+ Evaluación Personalidad.	Mide el total de las ponderaciones según la importancia	Esta razón debe ser mayor a 90%	>90%		Mensual	Jefe Comercial
					[80% - 90%)			
					<80%			
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>								
OE9	Capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones programadas}}$	Valora la realización de las capacitaciones	Aumentar el número de capacitaciones al Dpto. Crédito y	>80%		Semestral	Dpto. de Recursos Humanos
					(60%-80%)			

			programadas	Cobranza	<60%		
OE10	Nivel de Incentivos al empleado	$\frac{\text{Incentivos brindados} * 100}{\text{Incentivos programados}}$	Valora la cantidad de incentivos programados al dpto. Crédito y Cobranza	Esta razón debe ser lo más alta posible mayor a 90%	>85%		Trimestral
					[75% - 85%)		
					<75%		
							Dpto. de Recursos Humanos

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

## 7 RIESGO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se identifica los posibles riesgos que perjudicarían la realización de los objetivos establecidos en el plan estratégico propuesto.

### 7.1 Matriz de riesgo

Permite mostrar los posibles riesgos estructurados de la siguiente manera:

- **Objetivo estratégico:** Detalla que es lo que debe realizar la organización para el cumplimiento de las estrategias en base a las cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos y crecimiento.
- **Riesgo:** Son consecuencias que se producen al no alcanzar los objetivos del plan estratégico.
- **Probabilidad de Ocurrencia:** Es una probabilidad de que el riesgo ocurra.
- **Impacto Potencial:** Es una medida definida de la siguiente manera:

**Tabla 23 Nivel de Impacto potencial**

Rango	Nivel de Impacto
[1 - 2.5)	Muy bajo
[2,5- 5)	Bajo
[5 -7,5)	Medio
[7-10)	Alto
$\geq 10$	Muy alto

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

- **PO\*IP=** Es el resultado del producto entre la probabilidad de que ocurra el riesgo y el impacto potencial que este genere en la organización, donde si el resultado es mayor o igual a 4,9 se debe diseñar un plan de acción y si es menor a 4,9 se debe gestionar el riesgo.
- **Plan de acción (PA):** Se produce cuando hay una probabilidad alta para no cumplir con el objetivo del plan.
- **Gestión de riesgo (GR):** Es cuando exista una probabilidad baja que impida cumplir el objetivo del plan.

**Tabla 24 Matriz de riesgo**

MATRIZ DE RIESGOS							
N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N°	RIESGO	PO	IP	(PO)*(IP)	PA/GR
OE1	OE1. Aumentar el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo de 1 a 2 veces	R1	Que los activos corrientes no cubran las deudas corrientes, lo que empeoraría su problema de liquidez.	60%	8	4,8	Plan de Acción
OE2	OE2. Reducir el período de cobro a 60-75 días.	R2	Los clientes principales del sector público se sientan forzados a terminar el contrato afectando directamente los ingresos de la empresa.	70%	9	6,3	Plan de acción
OE3	OE3. Incrementar el período promedio de pago a 60 -90 días mediante renegociaciones con proveedores nacionales y extranjeros.	R3	Los proveedores no estén de acuerdo con la renegociación y den por terminado el contrato actual lo que afectaría al inventario de la empresa.	40%	8	3,2	Gestión de Riesgo
OE4	OE4. Aumentar la cartera de clientes en 20% a través de negociaciones directas por personal capacitado y por medio del portal web.	R4	Seguir dependiendo de las políticas del sector público, ya que el 80% de la cartera de cliente pertenece a este sector.	80%	8,5	6,8	Plan de acción
OE5	OE5. Otorgar descuentos a los	R5	Que exista problema	70%	7	4,9	Plan de

	clientes que se encuentren con más del 30% en mora		de liquidez al no recuperar la totalidad del dinero por los descuentos ofrecidos.				Acción
OE6	OE6. Contratación de personal con experiencia en crédito y cobranza de insumos médicos.	R6	La empresa no cuenta con el dinero para cancelar nuevos sueldos y decida utilizar el mismo personal sin experiencia en esta área.	70%	7	4,9	Plan de acción
OE7	OE7. Diseñar un manual de evaluación de desempeño para medir el rendimiento del personal.	R7	El personal se muestra inconforme con las posibles evaluaciones debido a la posibilidad de perder sus empleos ante una mala calificación.	50%	6	3	Gestión de Riesgo
OE8	OE8. Realizar un estudio del solicitante para el otorgamiento de crédito.	R8	Que aumenten las cuentas por cobrar y que los administradores tomen malas decisiones financieras afectando a la rentabilidad de la empresa.	60%	9	5,4	Plan de Acción
OE9	OE8. Incrementar capacitaciones para el personal de crédito y cobranza para que permita mejorar el desempeño de sus funciones.	R9	Que exista inconformidad entre accionistas y administradores (costos de agencias), debido a que no estén de acuerdo en realizar nuevos desembolsos para capacitaciones.	70%	8	5,6	Plan de Acción
OE10	OE10. Promover incentivos por mayor recuperación de cartera	R10	Los incentivos no sean significativos para los empleados, ocasionando un mal ambiente laboral y que no se cumplan con los objetivos.	50%	5	2,5	Gestión de Riesgo

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

### 7.1.1 Análisis de la matriz de riesgo

A continuación se presentara un gráfico de contingencia donde se analizó el impacto de los riesgos y la probabilidad de ocurrencia del mismo en base a sus asignaciones.

- El primer indicador tiene un alto impacto que es 9 y una alta probabilidad de ocurrencia de riesgo del 70%.
- El segundo indicador tiene una probabilidad de ocurrencia nivel medio que es del 40% y un alto impacto con calificación 8.
- El tercer indicador tiene un alto impacto de 8,5 y una alta probabilidad de ocurrencia que es del 80%.
- El cuarto indicador tiene un alto impacto de 7 y una probabilidad alta de ocurrencia del 70%.
- El quinto indicador tiene una alta probabilidad del 70% y un alto impacto en la repercusión de la empresa con calificación 7.
- El sexto indicador tiene impacto medio de 5 y una alta probabilidad de ocurrencia que es de 60%.
- El séptimo indicador tiene un alto impacto que es de 9 y una alta probabilidad de ocurrencia que es de 80%.
- El octavo indicador tiene un alto impacto en la empresa con puntaje de 8 y una probabilidad alta de ocurrencia del 70%.
- El noveno indicador tiene un bajo impacto que es de 5 y una baja probabilidad de ocurrencia que es del 50%.



**Tabla 25 Gráfico de la matriz de riesgo**



**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

## 7.2 Planes de prevención del riesgo

El plan de prevención de riesgo muestra las distintas estrategias a realizar dependiendo de la magnitud del riesgo detallando a la persona o departamento responsable que permita cumplir con el plan de acción y reducir el riesgo.

**Tabla 26 Plan de Prevención de Riesgo**

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
Nº riesgo	PA/GR	PLAN DE ACCIÓN / GESTIÓN DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO
R1	Plan de Acción	Cambiar la metodología de cobro a los clientes incentivándolos con descuentos por pronto pago.	Jefe Administrativo – Financiero y Jefe Comercial
R2	Plan de Acción	Realizar nuevos convenios con proveedores proponiendo aumento de compras en determinado tiempo.	Jefe Administrativo – Financiero y Jefe Comercial
R3	Plan de Acción	Llegar a consenso con los altos directivos de la situación actual de la empresa y el riesgo que se tiene al depender solo de clientes del sector público y empezar a captar clientes del sector privado mediante ventas directas y uso correcto del portal web.	Jefe Comercial

R4	Plan de Acción	Evaluar los porcentajes de descuento de tal manera que sea beneficiosa para la empresa como para los clientes.	Jefe Administrativo – Financiero y Jefe Comercial
R5	Plan de Acción	Evaluar el número de personas necesarias para el departamento de tal forma que el dinero invertido no represente un riesgo para la empresa y obtenga resultados inmediatos.	Recursos Humanos – Dpto. RRHH
R6	Gestión de Riesgo	Medir el nivel de incertidumbre por parte de los empleados ante las pruebas de desempeño.	Recursos Humanos – Dpto. RRHH
R7	Plan de Acción	Realizar una evaluación antes y durante el proceso de crédito basado en las variables definidas en la matriz indicadores.	Jefe Administrativo – Financiero y Jefe Comercial
R8	Gestión de Riesgo	Presentar un análisis con los posibles beneficios que obtendrán los accionistas al tener personal capacitado para realizar sus funciones en el área de crédito y cobranza minimizando riesgo al momento de otorgar crédito y recuperar cartera.	Gerente General
R9	Gestión de Riesgo	Evaluar qué tipo de incentivos serian significativos para los empleados del departamento de crédito y cobranza, que les permita seguir cumpliendo con los objetivos.	Jefe Administrativo – Financiero y Jefe Comercial

**Elaborado por:** Las autoras de este documento.

## 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 Conclusiones

En base a los objetivos establecidos en esta investigación sobre el análisis estratégico para la recuperación de cartera vencida mediante la herramienta Balanced Scorecard se ha obtenido los siguientes resultados:

Con respecto al objetivo específico 1 “*Conocer la situación actual de la organización realizando un análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. (FODA)*” se pudo obtener como conclusión que las fortalezas principales de la empresa se basan en que la empresa está posicionada en el mercado de venta de insumos médicos con más de 15 años, ofrece estabilidad laboral, habrá ascensos a medida que la organización crezca y existe buena relación con los clientes; en cuanto a las debilidades los empleados realizan trabajos con un alto porcentaje de horas extras, adicional, ejecutan actividades ajenos a sus funciones, esto es causa de molestia en los colaboradores debido a que no están optimizando el tiempo o necesitan de más personal para cumplir con todas sus funciones, mencionan también que no han recibido capacitaciones desde el momento que ingresaron a la empresa, los empleados se proyectan en un futuro ejerciendo el mismo cargo lo que muestra que no hay crecimiento profesional, el organigrama actual de la empresa presenta deficiencia puesto que existe un mal orden jerárquico y no hay departamento de crédito y cobranza, las ventas han disminuido del 12% al 4 % en los últimos 2 años y cobra sus cuentas en 111 días.

En relación con el objetivo específico 2 “*Analizar los estados financieros de los años comprendidos 2013 al 2015*” nos ayudó a conocer la situación actual de la empresa y como resultado se pudo encontrar que la compañía está teniendo problemas de liquidez ya que el

80% de sus clientes pertenece a las instituciones públicas, por lo tanto ahora se están enfocando en expandir su negocio al sector privado ya que actualmente existe un riesgo político debido a las nuevas elecciones. Los altos directivos deberán plantear estrategias para mejorar el problema actual como reducir el periodo de cobro a sus clientes en 60 o 75 días y realizar renegociaciones con proveedores de tal forma que no tengan inconvenientes en los pagos.

En referencia al objetivo específico 3 *“Diseñar un plan de gestión para INSUMEGA S.A, de forma clara y medible utilizando la metodología del Balance Scorecard que permita monitorear los objetivos propuestos en el plan.”* se ha realizado una auditoria con el fin de proponer un plan de recuperación de cartera utilizando un cuadro de mando integral que permita medir y controlar el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico haciendo uso de indicadores financieros y no financieros.

Para concluir con el objetivo específico 4 *“Identificar los riesgos que puedan ocasionar a no cumplir con el Plan estratégico planteado y establecer planes de acción para gestionarlos.”* se ha elaborado una matriz de riesgo que permitió conocer cuáles son los riesgos más relevantes que afectarían los objetivos propuestos, se pudo observar que existe una alta probabilidad de ocurrencia y una alta probabilidad de impacto lo que necesitan atención inmediata a través de un plan de acción, adicionalmente se realizó un plan de prevención de riesgo indicando los responsables del cumplimiento de las metas.

## **8.2 Recomendaciones**

Se recomienda a los administradores de INSUMEGA S.A. que contraten personal capacitado en el área de crédito y cobranza ya que la empresa no cuenta con personas que tenga experiencia en esta área ni con un departamento que se encargue directamente de esa gestión.

Una vez planteadas las estrategias para la recuperación de cartera vencida se debe realizar un monitoreo continuo para evaluar y controlar cumplimiento de los objetivos utilizando la metodología Balanced Scorecard, para ello es indispensable tener un proceso administrativo correcto siendo el gerente la persona encargada del cumplimiento.

De la misma forma se presenta una matriz de los riesgos más probables que puedan suceder así como también un cuadro de prevención, para esto, se definió responsabilidades a Jefes y departamentos.

## REFERENCIAS

### 9 Bibliografía

- Allen, F., Myers, S., & Brealey, R. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas 9na Ed.* México: McGraw Hill Educación.
- Arenas, A. C. (2005). *Mapas Conceptuales y otras formas de representación del conocimiento 1er. Ed.* Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard.* Madrid: Esic Editorial.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación 3er Ed.* Colombia: Pearson Educación.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la Empresa con el cuadro de mando integral.* México: Pearson Educación.
- García Parra, M., & Jordá Lloret, J. (2004). *Dirección Financiera 1er Ed.* Catalunya: Editions UPC.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de la Administración Financiera 12ava Ed.* México: Pearson Editorial.
- Hartline, M., & Ferrell, O. (2011). *Estrategia de Marketing 5ta. Ed.* Estados Unidos: Cengage Learning.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Loureiro, M. (2015). *Investigación y recogida de Información de Mercados 1era Ed.* Ideaspropias Editorial.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados.* México: Pearson Educación.
- Morales Castro, J. A., & Morales Castro, A. (2014). *Crédito y Cobranza.* México: Grupo Editorial Patria.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera 1er. Ed.* México: Red Tercer Milenio.
- Ross, S., & Westerfield, R. (2012). *Fundamentos de Finanzas Corporativas 9na. Ed.* México: McGraw Hill Educación.
- Torres, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica.* México: Panorama Editorial.

## APÉNDICE A

**APÉNDICE A: Encuesta al personal de INSUMEGA S.A para conocer el clima laboral en el que se encuentran**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



Encuesta realizada a los empleados de la empresa INSUMEGA S.A., para conocer cuál es el clima laboral.

### SECCION # 1: SOBRE EL JEFE INMEDIATO

Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada uno de los siguientes enunciados, usando la siguiente escala: 1=Totalmente desacuerdo 2= Desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo	1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5=Totalmente de acuerdo
1.1 Usted considera que la diferencia entre Líder y Jefe es que <u>el primero</u> confía en sus colaboradores y les delega parte de su poder para agilizar su trabajo mientras que <u>el segundo</u> aplica un excesivo control a sus colaboradores.					
1.2 Su jefe establece metas periódicas con el personal.					
1.3 Considera que tiene buena comunicación con su jefe.					
1.4 Piensa que su jefe lo estimula a cumplir con sus obligaciones.					
1.5 El tiempo de entrega de trabajo solicitado por su jefe es el adecuado					
1.6 Cree Ud. que algunos trabajos que solicita su jefe no son parte de su trabajo.					
1.7 Los jefes que ha tenido han sido equitativos en cumplir con las políticas de la empresa.					
1.8 En términos generales, se encuentra satisfecho con su Jefe					

### SECCION # 2: SOBRE SUS COLABORADORES

#### SECCION # 2: SOBRE SUS COLABORADORES

2.1 ¿Con qué frecuencia trabajan en equipo los compañeros de su departamento? (Marque con una X la opción elegida)

- Siempre \_\_\_\_\_
- Casi siempre \_\_\_\_\_
- A veces \_\_\_\_\_
- Casi nunca \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

**2.2 Cuando necesita información relevante de otras áreas, sus compañeros por lo general les facilitan la misma mediante: (Marque con una X la opción elegida)**

- Correo electrónico \_\_\_\_\_
- Personalmente \_\_\_\_\_
- Solicitud a través del jefe inmediato \_\_\_\_\_
- Días de anticipación \_\_\_\_\_
- Otros \_\_\_\_\_

**2.3 De acuerdo con la pregunta anterior, ¿El tiempo para recibir información solicitada por parte de los colaboradores es el adecuado?**

Sí \_\_\_ No \_\_\_

**SECCION # 3: SOBRE LA EMPRESA**

Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada uno de los siguientes enunciados, usando la siguiente escala: 1=Totalmente desacuerdo 2= Desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo	1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
<b>4.1</b> Considera usted que los clientes se encuentran satisfechos con el producto ofrecido por parte de la empresa					
<b>4.2</b> Considera usted que la empresa entrega los pedidos a tiempo					
<b>4.3</b> Piensa usted que la empresa realiza seguimiento posventa a sus clientes					
<b>4.4</b> Cree usted que la cantidad de clientes que tiene la empresa es el adecuado.					
<b>4.5</b> Considera usted que el servicio al cliente ha mejorado con respecto a los años anteriores					

**SECCIÓN #4: SOBRE EL SERVICIO AL CLIENTE**

Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada uno de los siguientes enunciados, usando la siguiente escala: 1=Totalmente desacuerdo 2= Desacuerdo 3= Indiferente 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo	1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
<b>3.1</b> Piensa que el ambiente de trabajo que brinda la empresa es favorable.					
<b>3.2</b> Cree que la empresa debe realizar capacitación constante para la mejora continua de sus departamentos.					
<b>3.3</b> Los programas informáticos que utiliza son óptimos para el cumplimiento de sus funciones					
<b>3.4</b> Considera que es probable ascender de cargo dentro de la empresa.					
<b>3.5</b> Cree que continuará en el mismo cargo en los próximos 2 años en la empresa					
<b>3.6</b> La empresa le ha hecho entrega de un reglamento interno.					
<b>3.7</b> Usted ha recibido el organigrama de la empresa					



## SECCIÓN # 5: SOBRE LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA

5.1 ¿Usted se encuentra afiliado al IESS?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

5.2 ¿Usted recibe y/o retira mensualmente los respectivos roles de pago?? (Marque con una X la opción elegida)

Siempre \_\_\_  
Casi siempre \_\_\_  
A veces \_\_\_  
Casi nunca \_\_\_  
Nunca \_\_\_

5.3 Señale los beneficios que ha recibido por parte de la empresa (Marque con una X la opción elegida, puede escoger más de una opción)

Sueldo	___	Décimo tercer y cuarto sueldo	___
Utilidades	___	Bonificaciones	___
Horas Extras	___	Fondos de Reserva	___
Vacaciones	___	Licencia por Maternidad/Paternidad	___

5.4 Según el literal anterior ¿La empresa le cancela a tiempo los beneficios seleccionados? (Marque con una X la opción elegida)

Siempre \_\_\_  
Casi siempre \_\_\_  
A veces \_\_\_  
Casi nunca \_\_\_  
Nunca \_\_\_

5.5 ¿Considera usted que la remuneración recibida por parte de la empresa es el adecuado?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ No sabe \_\_\_

## SECCIÓN # 6: PARA FINES DE CLASIFICACIÓN

6.1 Sexo: Masculino \_\_\_ Femenino \_\_\_

6.2 Antigüedad en MEDIPOP S.A

Menor o igual a 1 año \_\_\_  
Mayor a 1 año y menor o igual a 3 años \_\_\_  
Mayor a 3 años y menor o igual a 5 años \_\_\_  
Mayor a 5 años \_\_\_

6.3 ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?

Sí \_\_\_ No \_\_\_ No recuerda \_\_\_

## APÉNDICE B

**APÉNDICE B: Entrevista dirigida al Gerente financiero de la empresa INSUMEGA S.A. para conocer cuál es la situación actual de la empresa**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

*Facultad de*  
**Ciencias Sociales**  
**y Humanísticas**

1. **¿Anualmente plantean objetivos enfocados a la misión y visión de la empresa?**
2. **¿Los resultados obtenidos hasta la actualidad están orientados a la visión que tiene la compañía?**
3. **¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades que presenta la empresa?**
4. **Según la cartera de clientes que posee actualmente ¿Cuáles son los clientes que generan más ingresos?**
5. **¿Cuáles son los problemas que han tenido que afectan a la organización?**
6. **En el aspecto financiero ¿Cómo se encuentra INSUMEGA S.A.?**
7. **¿El departamento de ventas tiene procedimientos específicos de crédito y cobranza?**
8. **¿Qué estrategias han elaborado para enfrentar el problema de liquidez ocasionados por la cartera vencida?**
9. **Dentro del plan, ¿La empresa ha establecido objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y en tiempo determinado) para el cumplimiento de las metas propuestas?**
10. **¿La empresa utiliza indicadores de gestión que permitan monitorear las estrategias planteadas desde 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Crecimiento?**
11. **¿Qué riesgo existe en caso de que no se cumpla con la estrategia planteada?**
12. **¿Existe plan de carrera y retención de Talento Humano?**

## APÉNDICE C

APÉNDICE C: Balance General de los años 2013, 2014, 2015 de INSUMEGA S.A.

INSUMEGA S.A			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
<b>Activos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo	\$77.960.75	\$40.922.22	\$105.381.15
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	\$628.439.25	\$900.815.48	\$1.028.692.05
Cuentas por cobrar accionistas y compañías Relacionadas	\$149.809.45	\$136.933.14	\$8.019.02
Inventarios	\$752.113.41	\$658.138.03	\$770.261.04
Gastos pagados por anticipado	\$13.180.44	\$12.000.98	\$7.229.46
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>\$1.621.503.30</b>	<b>\$1.748.809.85</b>	<b>\$1.919.582.72</b>
<b>Activos no corrientes</b>			
Mobiliario y equipos	\$174.927.49	\$276.906.44	\$332.860.82
Inversiones permanentes	\$15.980.00	\$15.980.00	\$15.980.00
Otros activos	\$5.320.00	\$16.470.08	\$29.719.99
<b>Total de activos no corrientes</b>	<b>\$196.227.49</b>	<b>\$309.356.52</b>	<b>\$378.560.81</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$1.817.730.79</b>	<b>\$2.058.166.7</b>	<b>\$2.298.143.53</b>
<b>Pasivo y patrimonio</b>			
<b>Pasivos corrientes</b>			
Deudas bancarias y financieras	\$655.443,89	\$77.750.47	-
Cuentas por pagar accionistas y compañías relacionadas	\$30.033.65	\$84.597.11	\$4.598.75
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	\$521.107.81	\$1.463.197.36	\$1.416.007.72
Impuestos por pagar	\$80.387,54	\$104.941.89	\$116.902.68
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>\$1.286.972.89</b>	<b>\$1.730.486.83</b>	<b>\$1.537.509.15</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>			
Cuentas por pagar y compañías relacionadas L/P	\$2.666.68	\$36.406.65	\$149.394.73
<b>Patrimonio de los accionistas</b>			
Capital pagado	\$50.000.00	\$50.000.00	\$50.000.00
Aportes futuras capitalizaciones	\$586.455.53	\$574.230.52	\$574.230.52
Reserva legal	\$25.617.60	\$25.617.60	\$25.617.60
Ajuste de primera adaptación de las NIIF	-\$491.407.29	-\$491.407.29	-\$491.407.29
Utilidades acumuladas	\$357.425.38	\$336.096.90	\$118.017.43
Resultado del ejercicio		-\$203.264.84	\$334.781.39
<b>Total de Patrimonio de los accionistas</b>	<b>\$528.091.22</b>	<b>\$291.272.89</b>	<b>\$611.239.65</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio de los accionistas</b>	<b>\$1.817.730.79</b>	<b>\$2.058.166.37</b>	<b>\$2.298.143.53</b>

## APÉNDICE D

**APÉNDICE D: Estado de Resultado de los años 2013, 2014, 2015 de INSUMEGA S.A.**

<b>INSUMEGA S.A</b>			
<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>Cuentas</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Ventas Netas	\$ 3.001.724.67	\$ 3.347.061.13	\$ 3.487.189.43
Costos de productos vendidos	\$ 1.304.874.37	\$ 1.877.481.77	\$ 1.601.182.78
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 1.696.850.30</b>	<b>\$ 1.469.579.36</b>	<b>\$ 1.886.006.65</b>
Gastos de administración	\$ (868.173.86)	\$ (714.333.50)	\$ (699.775.67)
Gastos de ventas	\$ (436.878.72)	\$ (718.271.72)	\$ (683.397.11)
Gastos financieros	\$ (162.763.16)	\$ (177.344.66)	\$ (42.100.06)
Otros Ingresos y egresos, neto.	\$ (83.115.46)	\$ (62.894.32)	\$ 40.465,06
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>\$ 145.919.10</b>	<b>\$ (203.264.84)</b>	<b>\$ 501.198.87</b>
Participación a trabajadores	\$ (21.887.87)	\$ -	\$ (75.179.83)
Impuesto a la Renta	\$ (79.611.73)	\$ -	\$ (91.237.65)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 44.419.50</b>	<b>\$ (203.264.84)</b>	<b>\$ 334.781.39</b>