



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN EN UNA
EMPRESA DE FACTORING A TRAVÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN
DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR SU
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN FINANZAS

Presentado por:

YAHAIRA DAYANNA GOMEZ QUINTO

ANNABELL JAZMIN PILLAJO SINCHI

Guayaquil – Ecuador

2024

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fortaleza a diario para no desmayar, a mis padres y mi abuelita quienes han sido un pilar fundamental brindándome apoyo para que hoy este logro sea posible. Sin duda alguna son el motor más grande de motivación e inspiración en mi vida.

YAHAIRA DAYANNA GOMEZ QUINTO

Agradezco a Dios quien me ha dado la sabiduría para poder alcanzar esta meta. A mi familia por su apoyo incondicional en cada pasa que doy. A mis jefes quienes no solo permitieron utilizar la empresa como parte del proyecto de titulación, sino que también me mostraron flexibilidad en mi trabajo durante este proceso.

A mi compañera de tesis, por su compromiso, dedicación y a nuestro tutor por su guía y paciencia.

ANNABELL JAZMIN PILLAJO SINCHI

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a mi familia y a quienes de alguna u otra manera me demostraron sus sinceros deseos, confiaron en mis capacidades y me motivaron a cada instante.

YAHAIRA DAYANNA GOMEZ QUINTO

A mis padres, por ser mi mayor inspiración y por enseñarme con su ejemplo que los sueños se alcanzan con dedicación y esfuerzo. A mi hermano, por su apoyo incondicional. Con todo mi cariño, dedico este logro a mi familia, que siempre han sido mi mayor fortaleza.

ANNABELL JAZMIN PILLAJO SINCHI

COMITÉ DE EVALUACIÓN

Pablo Soriano Idrovo

Tutor del Proyecto

Mary Jovanna Rivadeneira Morales

Evaluador 1

Katia Rodríguez Morales

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

Nosotras YAHAIRA DAYANNA GOMEZ QUINTO y ANNABELL JAZMIN PILLAJO SINCHI acordamos y reconocemos que: La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores. El o los estudiantes deberán procurar en cualquier caso de cesión de sus derechos patrimoniales incluir una cláusula en la cesión que proteja la vigencia de la licencia aquí concedida a la ESPOL.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, secreto empresarial, derechos patrimoniales de autor sobre software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique a los autores que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 22 de enero de 2025.

Yahaira Dayanna Gómez Quinto

Autor 1

Annabell Jazmín Pillajo Sinchi

Autor 2

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	I
COMITÉ DE EVALUACIÓN	III
DECLARACIÓN EXPRESA	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
RESUMEN.....	IX
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. El problema.....	3
1.1. Antecedentes del estudio.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Justificación	5
1.4. Objetivo General.....	6
1.5. Objetivos Específicos.....	6
1.6. Alcance	7
CAPÍTULO II	8
2. Marco Teórico.....	8

2.1.	Factoring	8
2.2.	Balanced Scorecard.....	9
2.3.	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	10
2.3.1.	Perspectiva Financiera	10
2.3.2.	Perspectiva del Cliente	10
2.3.3.	Perspectiva del Proceso Interno	11
2.3.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	11
2.4.	Análisis Financiero	11
2.5.	Ratios Financieros.....	12
2.5.1.	Rentabilidad	13
2.5.2.	Liquidez.....	14
2.5.3.	Endeudamiento.....	15
2.5.4.	ROA	16
2.5.5.	ROE.....	16
2.6.	Planeación Estratégica	17
2.7.	Mapa de procesos.....	18
2.8.	Análisis FODA.....	19
2.9.	FODA Matemático.....	20
2.10.	Objetivos SMART	21
2.11.	Administración de Riesgos	23

2.11.1. Riesgo de liquidez	24
2.12. Matriz de riesgo	25
2.13. Optimización empresarial	26
2.14. Crecimiento empresarial	26
CAPÍTULO III	27
3. Metodología de la Investigación	27
3.1. Diseño de la Investigación	29
3.1.1. Investigación Cuantitativa.....	30
3.1.2. Investigación Cualitativa.....	30
3.2. Tipo de Investigación.....	31
3.2.1. Investigación Descriptiva.....	31
3.3. Métodos de la Investigación	31
3.3.1. Deductivo	31
3.3.2. Analítico-Sintético	32
3.4. Tipo de muestra.....	32
3.5. Recopilación de información de la empresa de factoring.....	32
3.5.1. Análisis Organizacional	32
3.5.2. Análisis financiero de la empresa	44
3.5.3. Análisis de razones financieras	54
3.5.4. Análisis de los resultados de las encuestas	58

3.5.5. Análisis de entrevista	77
CAPÍTULO IV	80
4. Propuesta del proyecto de Investigación.....	80
4.1. Diseño de Planeación Estratégica	80
4.1.1. Análisis matriz FODA Matemático	80
4.1.2. Establecer Objetivos SMART según análisis de encuestas, entrevistas y FODA Matemático.....	82
4.1.3. Estrategias para cumplimiento de cada objetivo	85
4.2. Modelo Balanced Scorecard	88
4.2.1. Mapa estratégico	88
4.3. Riesgos según cada perspectiva del Balanced Scorecard	89
4.3.1. Riesgos	89
4.3.2. Porcentajes de meta, umbrales y KPIs	91
4.3.3. Matriz de riesgos a través de mapa de calor (semaforización)	97
Conclusiones	105
Recomendaciones.....	107
Referencias Bibliográficas	108
Anexos	118

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en el desarrollo y la implementación del Balanced Scorecard que contribuya a la mejora del crecimiento y rentabilidad de una empresa de factoring. La recopilación de información relevante de la compañía es de suma importancia ya que permiten definir métricas financieras y no financieras a usar dentro del cuadro de mando integral, que, a su vez, aporten significativamente en la fijación de objetivos y estrategias alineadas y enfocadas según las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Cabe resaltar que con el fin de lograr mejores resultados dentro de la compañía de factoring, se recomienda que para el desarrollo del tablero de control utilizar un software llamado Power BI para que se adapte de manera eficaz y permita visualizar los indicadores claves establecidos por la organización. Con lo antes mencionado, es posible que la alta gerencia pueda tomar decisiones eficientes basadas en el control interno y análisis operativo y financiero de la empresa de factoring.

Palabras claves: factoring, balanced scorecard, rentabilidad, crecimiento, procesos

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Organigrama	34
Figura 2. Posición en Organigrama del Gerente General	35
Figura 3. Posición en Organigrama del Área de Ventas	36
Figura 4. Posición en Organigrama del Área de Tesorería y Contabilidad	37
Figura 5. Posición en Organigrama del Área de Administrativo	38
Figura 6. Matriz FODA.....	43
Figura 7. Comunicación entre departamentos.....	59
Figura 8. Capacitación	61
Figura 9. Solución de problema	63
Figura 10. Motivación del empleado	65
Figura 11. Procesos que requieren mejora	67
Figura 12. Sector de Actividad	68
Figura 13. Tiempo de uso de servicio de factoring.....	69
Figura 14. Motivo de uso del servicio	70
Figura 15. Porcentaje de financiación.....	71
Figura 16. Proceso de aplicación del servicio.....	72
Figura 17. Atención al cliente	73
Figura 18. Situaciones críticas que requieren mejora	75
Figura 19. Recomendación del uso del servicio de factoring	76
Figura 20. FODA Matemático	81
Figura 21. Mapa estratégico.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA	39
Tabla 2. Análisis Vertical del Balance General	44
Tabla 3. Análisis Vertical de los Estados de Resultados.....	47
Tabla 4. Análisis Horizontal del Balance General	49
Tabla 5. Análisis Horizontal de los Estados de Resultados	52
Tabla 6. Margen de utilidad	54
Tabla 7. Retorno sobre el patrimonio (ROE)	55
Tabla 8. Retorno sobre los activos (ROA)	55
Tabla 9. Razón de liquidez corriente.....	56
Tabla 10. Razón de endeudamiento	56
Tabla 11. Deuda a capital de accionistas.....	57
Tabla 12. Rotación de cuenta por cobrar.....	58
Tabla 13. Comunicación entre departamentos	59
Tabla 14. Capacitación.....	60
Tabla 15. Solución de problema.....	63
Tabla 16. Motivación del empleado	64
Tabla 17. Procesos que requieren mejora.....	66
Tabla 18. Sector de Actividad	68
Tabla 19. Tiempo de Uso de Servicio de factoring.....	69
Tabla 20. Motivo de uso del servicio	70
Tabla 21. Porcentaje de financiación	71
Tabla 22. Proceso de aplicación del servicio	72
Tabla 23. Atención al cliente	73

Tabla 24. Servicio de factoring ayuda a mejorar liquidez.....	74
Tabla 25. Situaciones críticas que requieren mejora.....	74
Tabla 26. Recomendación del uso del servicio de factoring.....	75
Tabla 27. Umbrales según perspectiva Financiera.....	92
Tabla 28. Umbrales según perspectiva Clientes.....	93
Tabla 29. Umbrales según perspectiva Procesos	94
Tabla 30. Umbrales según perspectiva Aprendizaje	96
Tabla 31. Riesgos según perspectiva Financiera.....	98
Tabla 32. Riesgos según perspectiva Clientes	99
Tabla 33. Riesgos según perspectiva Procesos	101
Tabla 34. Riesgos según perspectiva Aprendizaje	103

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A. Balance General	118
Anexo B. Estado de Resultados	119
Anexo C. Preguntas de la Entrevista al Gerente General	120

INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como objetivo diseñar e implementar un modelo de Balanced Scorecard en una empresa de factoring para así optimizar su gestión y mejorar su desempeño financiero. El enfoque estará en evaluar las áreas clave de la organización y crear un sistema que permita alinear las estrategias de la empresa con sus objetivos operativos y financieros.

La empresa, que ha operado durante más de una década en el mercado, enfrenta desafíos en la eficiencia de su planificación estratégica y la gestión de sus recursos. A través del Balanced Scorecard, se espera no solo mejorar la rentabilidad, sino también fortalecer su capacidad de adaptación ante un entorno económico global volátil. La implementación de esta herramienta ofrece una visión integral que ayuda a la mejora de toma de decisiones, optimizar recursos y aumentar la competitividad en un sector financiero en constante cambio.

La metodología aplicada se fundamenta en la definición de cuatro perspectivas, en la que se definen indicadores financieros y no financieros. A continuación, se detalla de manera breve: Perspectiva financiera, que está centrada en indicadores financieros clave como la rentabilidad, liquidez, nivel de endeudamientos, rotación de cuentas por cobrar, rendimiento de los activos y patrimonio. La perspectiva del cliente, la cual se basa en la información obtenida de las encuestas, incluirá indicadores como satisfacción del cliente, incremento de clientes potenciales, gestión de cobranzas y recomendaciones del servicio de factoring. Así también la perspectiva de procesos internos que reflejará la eficiencia y efectividad de los procesos clave, incluyendo la gestión de asignación de tareas y recursos, procesos de aplicación del presupuesto de la empresa de factoring. Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se evaluarán aspectos relacionados con la innovación, formación del personal y la capacidad de adaptación a cambios del mercado.

Es importante que la empresa tenga en cuenta que existen riesgos que pueden surgir según en el entorno de mercado que lo rodea y que puede impedir el logro de los objetivos, por lo cual, es necesario contar con un plan de acción para que ayude a prever riesgos que tengan un impacto significativo en la rentabilidad y crecimiento.

CAPÍTULO I

1. El problema

1.1. Antecedentes del estudio

En la actualidad, el entorno económico global se encuentra inmersa en una serie de desafíos como la pandemia COVID-19, las tensiones geopolíticas, como la guerra en Ucrania, y el aumento de la inflación han generado una incertidumbre económica y la volatilidad en los mercados internacionales. Según el Fondo Internacional Monetario (FMI), la economía mundial decreció en un 3.3% en el 2023, mientras que en el 2021 se registró un crecimiento del 5.5%, lo cual podemos observar una desaceleración económica entre estos años. (FMI, 2024)

Dado este contexto, las empresas necesitan contar con herramientas efectivas que les permitan realizar una planificación estratégica sólida, para alcanzar sus objetivos organizacionales y adaptarse a los desafíos actuales. Es por ello por lo que, contamos con el sistema de control de gestión, como el Balanced Scorecard, que es una herramienta esencial para alinear las estrategias. Este modelo, se basa en 4 perspectivas: financiera, clientes, innovación y crecimiento, control interno que ayudan a medir el desempeño y a optimizar recursos.

Con base a lo expuesto, el propósito del trabajo de titulación es implementar un Balanced Scorecard a una empresa de factoring, constituida en Texas, con 10 años de experiencia en el mercado, ofreciendo sus servicios a empresas de Ecuador, México y Estados Unidos principalmente.

1.2. Planteamiento del problema

A lo largo del tiempo, la compañía se ha enfocado en ofrecer sus servicios de factoring (compra de facturas, órdenes de compras, adquisición de maquinaria para la

producción, entre otros) que permitan atender las necesidades de las pequeñas y medianas empresas con ingresos de entre \$100,000.00 y \$5,000,000.00 USD.

Actualmente, la empresa de factoring tiene más de 20 años de experiencia en el mercado brindando financiamiento a sus clientes, quienes buscan mejorar su liquidez en el corto plazo o incrementar su capital de trabajo. Esto es posible, gracias a la atención personalizada de su equipo de trabajo y a las políticas implementadas por la empresa.

Sin embargo, el crecimiento y rentabilidad de la compañía se han visto afectados por la ineficiente planeación estratégica. Dentro de su planeación, se refleja que tanto la misión y visión de la compañía no se encuentran alineados a sus objetivos y estrategias, influyendo en cierta medida tanto en el desempeño de las áreas que la conforman y en los resultados financieros anuales, ya que no hay un buen control de gastos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, entre otros; afectando así la toma de decisiones efectivas por gerencia.

Según Da Silva (2024) la correcta aplicación de una planeación estratégica permite a los dueños de las empresas tener una visión panorámica de los factores tanto internos como externos, ya que estos tienen un impacto significativo en sus operaciones y en los resultados esperados. Las herramientas por utilizar son claves dentro de una buena gestión estratégica. Por lo que, los objetivos, estrategias y metas que tenga la empresa deben estar alineadas a la misión, visión y valores de la compañía y a su vez de una matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), lo que contribuirá a su implementación, monitoreo constante de sus operaciones y mejora en sus resultados, aportando valor a la organización.

Dado que existen varios modelos de planeación estratégica y la problemática antes mencionada, se vio la necesidad de proponer la implementación del modelo Cuadro de Mando Integral (CMI) o más conocido como Balanced Scorecard (BSC) creado por los

profesores de Harvard Kaplan y Norton (1992), el cual está basado en definir indicadores claves siendo estos: financieros, relacionados al proceso administrativo y operativo de la compañía que contribuyan a una planeación estratégica efectiva y eficiente a través del desempeño de la organización. Para ello es importante tener presente cuatro perspectivas: financiera, clientes, innovación y crecimiento, control interno.

Para concluir y aportar con lo antes mencionado, un artículo de investigación realizado por Peralta (2021) señala “El CMI como nuevo sistema de gestión empresarial generó cambios en todas las áreas de la empresa, así como en la relación con sus clientes, proveedores y acreedores; en consecuencia, se mejoraron sustancialmente los márgenes de rentabilidad”, esto se debe a que implementó el modelo de cuadro de mando integral (CMI) en una compañía de fabricación de tintas y obtuvo resultados significativos, en donde las ventas representaban un incremento del 18% en los meses Enero a Septiembre del 2019 y de la misma forma su rentabilidad aumentó de 0.89% a 4.64% significativamente.

1.3. Justificación

Considerando que los procesos no se ejecutan de la manera más adecuada dentro de los diferentes departamentos y que han afectado de alguna manera al crecimiento y rentabilidad de la empresa, la implementación del modelo Balanced Scorecard se presenta como una herramienta importante para abordar los aspectos financieros y no financieros de la empresa, ya que le permitiría al gerente de la empresa de factoring tener una visión integral de los procesos.

Al establecer correctamente los indicadores financieros en el tablero visual, se facilitará el seguimiento y control de los ingresos provenientes de las tarifas cobradas al cliente, porcentajes de facturas que fueron cerradas mediante chargebacks, este término hace

referencia al proceso de cierre de facturas no pagadas para el factoring, entre otros indicadores. Además de estar pendiente de los gastos mensuales para tener mejores márgenes de utilidad y ayudará a optimizar los recursos.

Dado que la empresa ofrece servicios financieros, es importante que mantenga una gestión eficiente de la liquidez para poder satisfacer los requerimientos de sus clientes, lo cual va a asegurar a largo plazo la estabilidad financiera, superando los desafíos actuales de la empresa de factoring.

La aplicación del Balanced Scorecard aportará beneficios a la empresa, mejorando la satisfacción del cliente, la gestión del talento humano, la eficiencia de procesos internos y la administración, reforzando la cultura de transparencia ya existente entre departamentos y clientes, fortaleciendo su posición competitiva en el mercado.

1.4. Objetivo General

Diseñar un modelo de Balanced Scorecard en una empresa de factoring para mejorar su desempeño financiero.

1.5. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación financiera de la empresa durante los períodos 2019-2023 para identificar áreas de mejora.
2. Identificar los indicadores financieros claves para el desarrollo del Balanced Scorecard.
3. Desarrollar una planeación estratégica integral enfocada a mejorar la rentabilidad financiera de la empresa de factoring.
4. Determinar la metodología más apropiada para la implementación del Balanced Scorecard en la empresa.

1.6. Alcance

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el desarrollo e implementación del modelo de cuadro de mando integral más conocido como Balanced Scorecard, de manera que aporte al crecimiento y rentabilidad financiera de la empresa de factoring. Para esto, es necesario contar con los Estados Financieros de los periodos 2019-2023, así como también información de los procesos internos.

El Balanced Scorecard es considerado como uno de los modelos claves de planeación estratégica de una empresa, su enfoque será dado en el área financiera, así como también en los procesos operativos y administrativos de la empresa. Es importante señalar que se tomarán en cuenta el análisis FODA, es decir los factores internos y externos que influyen en la compañía. Mapa de procesos siendo fundamental dentro de las actividades realizadas a diario, lo cual también contribuirá a identificar procesos de mejora para mitigar riesgos.

Con lo antes mencionado, dentro de los resultados se espera definir las estrategias de tal forma que se encuentren alineados a los objetivos establecidos por la organización que contribuya a un crecimiento sólido y una mejora en su rentabilidad, con una posición competitiva dentro del mercado financiero, el cual se encuentra la entidad de factoring.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

2.1. Factoring

Según Kouvelis (2021) menciona que el factoring es un acuerdo financiero, en el cual el factor compra las cuentas por cobrar de sus clientes derivadas de la venta de bienes o servicios y las convierte en dinero en efectivo, permitiendo gestionar ese crédito como venta al contado para el cliente, proporcionando liquidez y capital de trabajo inmediata. El cliente se convierte en deudor del factor. De esta forma, la empresa de factoring es quien asume el riesgo de que el cliente no pague, el cual puede llegar a temas legales por incumplimiento de pago de las facturas negociadas.

De acuerdo con Mohammadzadeh et al., (2021) en su artículo afirman que el proceso de factoring involucra a tres elementos claves, el primero es el comprador quien es la persona o empresa a la cual le ofrecieron un servicio a crédito, el segundo es el vendedor quien es la empresa que pone a disposición las facturas para su venta y el tercer elemento es el factor, la compañía que compra esas facturas a descuento. El proceso se da cuando el vendedor necesita obtener el dinero de manera anticipada a los términos de la factura y vende la misma un factor. El factor compra las facturas y le anticipa un porcentaje del valor de la factura menos una comisión y el factor solicita al comprador que la factura debe ser pagada al mismo factor. El comprador paga la factura negociada al factor y se generan rebates (porcentaje restante de la compra de factura).

Dado al análisis financiero realizado, se concluye que el factoring se cataloga como segunda mejor opción para poder obtener financiamiento, ya que tiene tasas de descuento más bajas que las que brindan otras instituciones financieras cuando se otorgan créditos, lo

cual la hace atractiva para las empresas que necesitan inyección de capital de trabajo inmediata (Idrovo & Barona, 2021).

2.2. Balanced Scorecard

Según Cardona (2023) considera a la aplicación del Balanced Scorecard como una estrategia que permite aportar a la planificación estratégica y toma decisiones basándose en la información de datos relevantes obtenidos mediante los estados financieros. Adicional a esto menciona que el valor agregado que se obtenga de este análisis integral dependerá de su aplicación y medios utilizados. En el proyecto de investigación de Cardona (2023) menciona que el desarrollo del tablero del Balanced Scorecard le permitió tener una visión panorámica más exacta acerca de la situación financiera del grupo ISA mediante el análisis de indicadores financieros claves de los años 2021 y 2022.

Asimismo, en el caso del Banco de Bogotá, se utilizó el Balanced Scorecard como herramienta para el diseño de estrategias relacionadas con su servicio de factoring. Esta implementación permitió mejorar la gestión y el control, lo que contribuyó a una mayor eficiencia y rentabilidad en sus operaciones de factoring (Rada, 2017).

En otro caso de estudio, la aplicación del Balanced Scorecard en una empresa de factoring BanColombia S.A., le permitió alinear sus objetivos estratégicos con indicadores claves en diversas perspectivas, reforzando la cultura organizacional y buscando una mayor rentabilidad en todos los aspectos del negocio (Arango & González, 2012).

Por otro lado, es importante que la visión, estrategias e indicadores se encuentren identificados para que de esta manera las compañías pueden mejorar su desempeño financiero y ejecutar sus actividades eficientemente y así lograr sus objetivos planteados, ya que con la implementación del Balanced Scorecard, Reyes (2019) menciona que “es posible medir la calidad de las estrategias financieras en las empresas”.

Nørreklit et al., (2018, como se citó en Subarkah, 2021) afirma que el Balanced Scorecard es una herramienta estratégica que es utilizado para poder planificar los objetivos que la empresa desea alcanzar en el futuro y registrar los resultados obtenidos. Esta metodología permite medir el progreso del cumplimiento de los objetivos estratégicos promoviendo una mejora en la toma de decisiones.

2.3. Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard siendo una herramienta importante en el desarrollo de las actividades de una compañía, comprende cuatros perspectivas esenciales que permiten tener una perspectiva general de la situación en la que se encuentra la organización. Cada perspectiva cuenta con objetivos claves que contribuyen a la obtención de resultados positivos (Noboa et al., 2022).

2.3.1. Perspectiva Financiera

El objetivo de esta perspectiva es generar mayores ingresos y utilidad para la compañía mediante la mejora de la eficiencia de las operaciones, generando así el incremento de nuevos clientes. Para lo cual es necesario, identificar ratios financieras que puedan evaluar a la compañía y obtener beneficios de su análisis.

2.3.2. Perspectiva del Cliente

El fin de esta perspectiva es satisfacer al cliente con el servicio que se ofrece. Lo que significa que el servicio o producto que brinda la compañía cumple con las expectativas del cliente aumentando así nueva captación y que sin duda ayuda a la empresa a tener un incremento de ventas según lo presupuestado, teniendo presente indicadores relacionados con el servicio del cliente.

2.3.3. Perspectiva del Proceso Interno

Los resultados positivos de la empresa dependen en gran parte en la forma en la que se encuentra estructurada la compañía, es decir que los procesos que se llevan a cabo dentro de sí deben de tener una correcta planificación, comunicación y organización entre los colaboradores. Es importante, que se cumplan correctamente las funciones y tareas asignadas reflejando así el buen desempeño del talento humano.

2.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El objetivo de esta perspectiva según Noboa et al., (2022) menciona que “permite optimizar los resultados de la empresa en relación con las necesidades del cliente, las habilidades y conocimientos del personal que forman parte de una organización”. Es decir que dentro de esta perspectiva se incorpora el cliente, el desempeño y habilidades del talento humano de la empresa, con la finalidad de superar y tener ventaja en relación con la competencia.

2.4. Análisis Financiero

El análisis financiero es esencial para medir el desempeño financiero de una empresa mediante la obtención de los estados financieros que parte de un proceso contable, permitiendo así la toma de decisiones oportunas. Además, es posible determinar los indicadores o ratios financieros en la que una compañía puede gestionar sus operaciones en base a liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad. Este análisis contribuirá a que los gerentes e inversionistas puedan visualizar la situación actual en la que se encuentra una organización (Becerra et al., 2023).

De acuerdo con Barreto (2020) en su artículo afirma que el análisis financiero es fundamental para evaluar la gestión empresarial de las empresas, ya que identifica puntos

débiles para corregirlos, aprovechando correctamente sus fortalezas. Este análisis se lo realiza considerando datos históricos de los estados financieros, el mismo que se compone de análisis de rentabilidad, análisis de riesgo, capacidad y solvencia financiera, análisis de uso y fuentes de los fondos.

El objetivo del análisis financiero es informar sobre el comportamiento de las operaciones de la empresa, ya que permite realizar un diagnóstico preciso para prever futuros escenarios, mejorando la toma de decisiones. Dentro de este análisis se muestra el uso de las ratios financieras como la liquidez corriente, prueba acida, endeudamiento del activo y apalancamiento financiero (Loor et al., 2023).

2.5. Ratios Financieros

Las razones o ratios financieros son esenciales para la organización. El análisis de estas determina la salud financiera de la empresa, sin embargo, no se debe depender en su totalidad de ello, ya que todo depende de la actividad de la empresa, sector, tamaño ente otros factores. Dentro de las ratios financieras más conocidas tenemos a las de apalancamiento que nos indica el nivel de endeudamiento de la empresa, ratios de liquidez que mide la capacidad de pago inmediata, ratio de la rentabilidad que permite conocer la eficiencia de los recursos de la organización. Cabe recalcar que, no todas las ratios pueden ser aplicadas para todas las empresas (Rodrigo, 2020, p. 3).

Según Trujillo y Martínez (2020) mencionan que los indicadores o inductores financieros son medidas numéricas que representan relaciones aritméticas. Pueden ser expresadas en porcentajes, veces o días. Las razones de liquidez y de endeudamiento se conocen como razones puras ya que sus cálculos se basan en datos netamente del balance financiero. En cambio, las razones de actividad y rentabilidad se conocen como razones mixtas ya que se utilizan datos del estado de situación financiera y balance general. Sin

embargo, se debe considerar que estos indicadores no son útiles por si solos, esto deben compararse con los años anteriores o con los del sector.

Los indicadores financieros son herramientas utilizadas por los gerentes ya que les permiten interpretar la información que se deriva de los registros contables las cuales son esenciales para la toma de decisiones efectivas. A su vez, estos indicadores pueden ayudar a tomar acciones preventivas o correctivas dependiendo de la situación. (Parraga et al., 2021)

Dentro de los indicadores financieros se encuentran la rentabilidad, liquidez, endeudamiento, ROA y ROE. Para ello es importante abordar estos indicadores que son esenciales dentro del presente trabajo de investigación. Según estudios de investigación cada ratio financiera se define de la siguiente manera:

2.5.1. Rentabilidad

Gaytán (2020) indica que la rentabilidad, en el entorno empresarial, se mide según el riesgo asumido y la capacidad de la inversión para poder generar beneficios. En el caso de la empresa de factoring, esto implica revisar si la estructura de financiamiento está optimizada para apoyar la creación de valor. Para saber si una empresa está realmente creando valor para sus clientes y accionistas, se debe comparar el rendimiento de sus inversiones (ROI) con el costo del capital (WACC). Si el ROI supera este costo, la empresa está generando valor económico (EVA), lo que garantiza su gestión financiera y también indica que las decisiones estratégicas son bien fundamentadas.

La rentabilidad se refiere a la habilidad que tiene una empresa para generar ganancias de manera consistente. Es importante recalcar que, cuando las empresas no generan estos beneficios de manera constante, es común que se enfrenten a dificultades de liquidez a medio y largo plazo (Zambrano et al., 2023).

Esto puede llevar a problemas de solvencia e incluso al colapso o bancarrota. En una empresa es primordial asegurar y velar por la rentabilidad, ya que es clave para mantener el flujo de caja estable, ya que cualquier falta de ingresos podría afectar su capacidad para financiar las respectivas cuentas por cobrar de sus clientes, comprometiendo su sostenibilidad financiera.

Andrade et al., (2024) indican que la rentabilidad es crucial para evaluar el éxito de una empresa, ya que refleja los resultados obtenidos a través de su gestión, nos ayuda a medir la capacidad que tiene una empresa en convertir los recursos que utiliza en ganancias al cierre de un período fiscal. Un indicador común para medir esta eficiencia es el ROA (Retorno sobre Activos), que indica cuánto rendimiento produce cada activo. En una empresa de factoring, este indicador permite ver qué tan eficazmente se están usando los recursos para asegurar la rentabilidad.

2.5.2. *Liquidez*

Según Haro et al., (2023) argumenta que la liquidez de una organización es crucial para su estabilidad financiera y el cumplimiento de obligaciones en el corto plazo, esto incluye liquidación de sueldos y salarios, cuentas por pagar a proveedores por adquisición de servicios, préstamos, entre otros, así como también el cumplimiento con el pago de impuestos fiscales.

Asimismo, Haro et al (2023) mencionan en su artículo que el capital de trabajo de una compañía es positivo siempre y cuando sus activos sean superiores a las deudas y obligaciones que tengan en el corto plazo. Por lo que el capital de trabajo se ve influenciado por el tiempo de recuperación de cuentas por cobrar y el correcto manejo de inventarios, ya que si hay una inadecuada gestión operativa y administrativa puede afectar significativamente la liquidez y solvencia de la empresa en el corto plazo.

El enfoque principal de esta ratio es el activo corriente en relación con el pasivo corriente. Según Macías y Sánchez (2022) mencionan “este indicador trata de verificar las disponibilidades que tienen la entidad en un periodo de corto plazo tanto del pasivo corriente que suelen convertirse en activo corriente y trata de ser cancelados en corto plazo”. Es importante recalcar que la ratio de liquidez permite a la organización cumplir y estar al día en sus cuentas por pagar varias y que a su vez reflejan una estabilidad financiera en el corto plazo.

2.5.3. Endeudamiento

Varona et al., (2024) argumenta que el nivel de endeudamiento de las empresas se mide mediante la variación de los pasivos corrientes y no corrientes en relación al patrimonio que posee entre periodos, para lo cual las instituciones financieras realizan un análisis exhaustivo para determinar el nivel de riesgo en la que se encuentra la compañía, así también le permite establecer condiciones para otorgar préstamos de acuerdo con montos en el corto y largo plazo, con el fin de cuidar la salud financiera de la empresa.

Según Martínez y Suárez (2024) mencionan en su proyecto de investigación que la ratio de endeudamiento indica el porcentaje de su financiamiento, si este ha sido en gran parte mediante recursos propios o la empresa ha necesitado de acreedores para financiarse. Este resultado refleja en qué estado financiero y económico se encuentra la empresa para enfrentar su nivel de endeudamiento

Macías y Sánchez (2022) alega que la ratio de endeudamiento “es importante porque facilita a la entidad en conocer el grado de cada decisión de financiamiento que se realiza, y aporta de manera significativa para verificar si son decisiones acertadas o no para la entidad”. Esto significa que la capacidad de pago que tiene una empresa depende de la administración e

inversiones que se realicen en el tiempo óptimo. El nivel de endeudamiento se puede medir en relación con las ventas, activos y pasivos totales.

2.5.4. ROA

Según un análisis financiero de dos empresas realizado por Lozano (2020) detalla que “el ROA se concentra en la rentabilidad de los activos de la empresa, lo cual es indistinto a las fuentes de financiamiento”. Por lo que, el ROA al ser uno de los indicadores más utilizados para medir el rendimiento financiero de la empresa se enfoca en el análisis de sus activos y se podrá visualizar la situación real de la compañía y no se centra en el apalancamiento de la empresa. Es así que su análisis ayuda a la toma de decisiones eficientes.

Por otro lado, Quintanilla et al., (2023) argumentan que “El uso eficiente de los activos es fundamental en esta industria para garantizar un retorno de la inversión adecuado en función al riesgo de mercado, por eso es necesario constantemente medir dichos resultados en función a las ganancias generadas” lo que significa que medir la rentabilidad de los activos de una empresa y que estos sean utilizados eficientemente depende también de los recursos utilizados y la evaluación periódica que se realice dentro de una organización.

2.5.5. ROE

La rentabilidad sobre el patrimonio es una métrica financiera que mide el rendimiento de una empresa en relación con el capital invertido por los accionistas, para lo cual al realizar el respectivo análisis y se obtiene que una compañía posee un ROE alto significa que está teniendo buena utilidad de las inversiones de los accionistas mientras que un ROE bajo significa que la empresa no está teniendo buena rentabilidad en relación a su patrimonio (Flores et al., 2020).

En un reciente estudio sobre la ROE de los bancos, Jara et al., (2021) concluyó que existen elementos internos que influyen en la rentabilidad de los bancos, siendo esto los pasivos (obligaciones por pagar de la banca), de la misma forma las inversiones y cuentas por cobrar de los bancos, influyen en gran manera la rentabilidad sobre el patrimonio.

2.6. Planeación Estratégica

La planeación estratégica para Palacios (2023) es el proceso que ayuda a tomar decisiones por adelantado de que se debe hacer y cómo se debe hacer a largo plazo. Indica también que es retroactiva, actual situacional, que analiza todas las variables, tanto internas como externas. Lo cual genera un impacto positivo para la empresa ya que alinea los objetivos y metas para que puedan ser eficaces y rentables en el tiempo. Para el autor las etapas de la planeación estratégica se basan en el análisis del entorno, formulación, programación y ejecución.

Para comprender el termino planeación estratégica, es necesario separar los conceptos, indicando que planeación es el primer paso del proceso de la administración, en donde se definen objetivos, estrategias, metas, misión, visión usando los recursos disponibles que servirán para aumentar la certeza en la toma de decisiones, y estratégica ya que permite gestionar de manera eficiente los cambios que puedan presentarse en el entorno, ya sean internos o externos (Rojas & Medina, 2023).

La planeación estratégica o formulación estratégica se debe empezar estableciendo la misión, visión de la empresa luego se deberá evaluar los factores internos y externos que afectan a la empresa, consiguiente se debe realizar un análisis del sector al cual pertenece la empresa para poder establecer y seleccionar las mejores estrategias que puedan servir para mejorar la competitividad de la empresa y alcanzar los objetivos planteados. La eficiencia y

los resultados van a depender del gerente, ya que él debe ser quien le dé el control y seguimiento adecuado (D'Alessio, 2008).

2.7. Mapa de procesos

El mapa de procesos dentro de una organización es el conjunto de actividades descritas, aportan información importante su desarrollo y que permiten minimizar los errores que en muchas ocasiones provocan retrasos y disgustos en el ambiente laboral, es posible aprovechar los recursos disponibles y desarrollar ventajas competitivas que aporten positivamente al desempeño de la organización. Dentro de una planificación previa, se definen las responsabilidades y funciones del recurso humano, para que de forma organizada se cumplan los objetivos planteados (Arellano, 2019).

Mientras que Alarcón et al., (2019) indican que el mapa de procesos “es la representación gráfica de una organización que se gestiona por procesos, en este podemos identificar de manera inmediata las principales características de la organización, sus macroprocesos, su enfoque de cliente, enfoque de calidad, mejora continua, entre otros”. Esto significa que cualquier compañía debe priorizar la aplicación de un mapa de procesos en la que pueda categorizar los procesos por grado de responsabilidades, para tener una visión clara de sus actividades y no dejar de lado a aquellas que son primordiales en el momento de brindar una atención satisfactoria al cliente.

En el mapa de procesos hay elementos indispensables que se deben considerar, tales como: departamentos de la compañía, proveedores, los resultados obtenidos en base a las etapas seguidas dentro del proceso, es decir, aspectos externos o internos que influyen en el producto o servicio ofrecido a los clientes. Los procesos se elaboran según al área al que se encuentren, es decir, existen procesos operativos, administrativos y de apoyo, todos en conjunto agilizan a que el servicio que se brinde sea de alta calidad, optimizando tiempo y

recursos. A continuación, se detallan las etapas que se deben considerar dentro de un mapa de procesos según Jiménez (2014, como se citó en García, 2020)

- Construir un equipo multifuncional para crear el mapa
- Crear un mapa con el estado actual del proceso
- Desarrollar un mapa con perspectiva a futuro
- Implementar las estrategias de cambio en los procesos
- Evaluar los resultados

2.8. Análisis FODA

Según Puyt et al., (2023) mencionan en su artículo que el análisis FODA fue desarrollado por Albert Humphrey en Stanford Research Institute (SRI) entre los años 1960 y 1970, su enfoque fue dado en como la gestión estratégica realizada por las organizaciones encaminaba hacia el éxito de la misma. Así también, dentro de los fundadores de este análisis se incluye a Robert Franklin Stewart en donde hace énfasis en que la creatividad es esencial durante la planificación de las compañías. Ambos fundadores tenían una perspectiva en cuanto al rol que asume el gerente y como enfrenta los problemas que surgen dentro de la empresa, ya que no solo es importante considerar sus aspectos internos sino también los externos, en la que se puedan alinear las estrategias mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El Análisis FODA según sus siglas Dvorak et al., (2024) alega en su artículo lo siguiente:

Fortalezas, está relacionado a las condiciones y recursos internos con lo que cuenta la compañía, de manera que puedan ser aprovechadas positivamente en el desarrollo de sus actividades.

Oportunidades, es todo factor externo que influye en la compañía para que pueda brindar soporte en una situación crítica que se presente, de manera que la empresa pueda ser más competitiva en el mercado.

Debilidades, está relacionado a aquellos factores internos que afectan a la compañía en su crecimiento.

Amenazas, es todo aspecto externo que rodea a la empresa, que representan un obstáculo para su desarrollo y posicionamiento.

La aplicación de la matriz FODA es fundamental en las organizaciones ya que les permite generar nuevas estrategias que aporten valor a la compañía. Aprovechando las Fortalezas (aspectos internos) y oportunidades (aspectos externos) es posible disminuir sus debilidades (factores internos) y amenazas (factores externos). Dentro de una planeación estratégica es importante identificar los elementos antes mencionados para tomar decisiones eficaces y efectivas (Peñañiel et al., 2020).

2.9. FODA Matemático

Según estudio realizado por Yu & Wang (2022) indica que, desde la década de 1990, el análisis FODA matemático se ha empleado ampliamente en investigaciones y análisis estratégicos. Este método permite identificar diversos factores influyentes, los cuales pueden ser organizados y priorizados utilizando el Proceso de Jerarquía Analítica (AHP). A través de este enfoque, se pueden ubicar de manera precisa las posiciones de los factores en la matriz FODA y proponer estrategias adecuadas. Una vez determinados los factores clave y asignados los pesos, se elaboran matrices de evaluación de factores internos (IFE) y externos (EFE). Los factores se puntúan en una escala y los valores finales se calculan combinando las puntuaciones y los pesos asignados.

Este enfoque puede utilizarse en la empresa de factoring para evaluar fortalezas como el aspecto financiero, debilidades como su limitada visibilidad en el mercado, oportunidades en nichos de clientes desatendidos y amenazas como la creciente competencia en el mercado. Con los resultados reflejados en un mapa estratégico, la empresa puede definir estrategias específicas, para así mejorar sus servicios y fortalecer su posición en el sector.

Tien-Yu (2023) afirma que el análisis FODA matemático proporciona una evaluación estratégica más sólida y precisa. A diferencia del FODA tradicional, que muchas veces se basa en opiniones subjetivas, este enfoque utiliza números y métricas claras para tomar decisiones más objetivas. Esto ayuda a entender mejor las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, haciendo que las estrategias sean más claras y fáciles de comunicar. Además, permite anticipar riesgos y preparar soluciones antes de que los problemas ocurran.

Este tipo de análisis es especialmente útil para la empresa de factoring, ya que le va a permitir evaluar la calidad de los clientes, el riesgo de impago o cómo están cambiando las regulaciones del mercado financiero. Con esta información, la empresa puede decidir mejor cómo ajustar sus servicios, buscar nuevos clientes o prepararse para cambios en las tasas de interés. Al usar este método, la empresa mejora su capacidad de tomar decisiones.

El FODA cuantitativo o matemático es analizar cómo se relacionan las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades. Para esto, se creó una tabla promedio con las calificaciones, usando una escala del 1 al 7 (Garzón & Toloza, 2022) .

2.10. Objetivos SMART

El modelo SMART según sus siglas en inglés, indica que los objetivos deben cumplirse con cinco criterios, de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo. Así como también este objetivo debe detallar claramente que se desea lograr involucrando

preguntas como el que, quien y por qué. Por otro lado, este debe ser alineado con las prioridades de quien lo establece (Secretariat of the Pacific Regional Environment Programme (SPREP), (2020). Todo lo mencionado anteriormente permite tener resultados más efectivos en menos tiempo.

Los objetivos SMART suelen ser más escogidos sobre los objetivos tradicionales porque permiten determinar si se ha alcanzado una meta dentro del plazo establecido. También coinciden que sus siglas significan específica, medible, alcanzable, realista y oportuna. Usar objetivos SMART en un equipo tiene ventajas claras, ya que ayuda a que todos los miembros sepan lo que se espera de ellos y los motiva a terminar el proyecto con éxito. Además, como esta metodología se usa en varios departamentos de la empresa, puede mejorar la comunicación, evitar confusiones y ahorrar tiempo, lo que ayuda a generar mayores ganancias (Cornelis, 2024).

Proaño (2023) destaca que las metas financieras inteligentes, conocidas como objetivos SMART específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y con plazos determinados, son fundamentales en la educación financiera. Estos objetivos ayudan a tomar decisiones claras y a priorizar gastos como terminar de pagar una deuda. Los objetivos SMART ofrecen una estructura que facilita alcanzar el éxito financiero. Para lo cual, esta metodología SMART puede ser clave para mejorar su rentabilidad y crecimiento. Por ejemplo, un objetivo específico podría ser aumentar el volumen de facturas adquiridas en un 15% en los próximos 12 meses. Este objetivo sería medible, alcanzable con una adecuada estrategia de ventas, relevante para el crecimiento de la empresa y con un plazo determinado para evaluar su éxito. Esto ayudaría a la empresa a tomar decisiones más acertadas y a mejorar su desempeño financiero mediante un plan de acción.

2.11. Administración de Riesgos

La administración de riesgos es considerada parte importante dentro del proceso de una planificación estratégica exitosa. La gestión de riesgos involucra a todos quienes conforman la compañía, partiendo de la alta dirección, accionistas y empleados. Según Aguilar y Cruz (2023) indican en su artículo que los riesgos usualmente son asociados en el momento de ejecutar una actividad, ya que el resultado que se obtenga puede llegar a ser beneficioso o perjudicial para la organización, pero es necesario para maximizar el valor de la compañía y mitigar los problemas que se presenten durante el proceso.

Para identificar los riesgos dentro de una compañía se debe tener presente que dentro de la misma existirá cierta incertidumbre, dependerá de la perspectiva y la visión de la persona que está al frente de las operaciones, para afrontar resultados no esperados. No obstante, es posible que exista una ventaja de ellos, pues permitirá a la organización realizar mejoras y correctivos en el mejor tiempo posible. De la misma forma, Mora (2022) alega “En el entorno interno de la empresa se considera de manera principal la posibilidad de pérdida, porque pueden ocurrir diversas situaciones que resultan onerosas y obligan a invertir recursos destinados a crecimiento y fortalecimiento”. Esto quiere decir que las inversiones que realiza de la compañía deben estar inclinadas hacia su posicionamiento y rentabilidad en el mercado.

En el análisis realizado por Salgado y Awad (2022) se evidenció que con la implementación de la matriz FODA facilitó la identificación y gestión de riesgos. En esta investigación, se plantearon variables relacionadas a los riesgos que pueden surgir dentro de un flujo de caja y se deberán clasificarlas según la perspectiva del análisis y su correlación. El análisis de gestión de riesgos adecuado depende de que las técnicas sean aplicadas correctamente, esto contribuirá a que la empresa se prepare de manera anticipada ante futuros inconvenientes que puedan provocar gran impacto y afecten su rentabilidad y crecimiento.

2.11.1. Riesgo de liquidez

Cagua (2022) señala que el riesgo de la liquidez está directamente relacionado con la capacidad que tiene una empresa para usar sus recursos disponibles de manera eficiente, es decir, tanto para cumplir con las obligaciones frente a proveedores y acreedores, como para invertir en la adquisición de bienes necesarios para su operación, ya sea para producción o para la compra y venta de productos. En específico, la empresa de factoring debe gestionar los recursos destinados a financiar las cuentas por cobrar de sus clientes, ya que se debe pagar el anticipo de las facturas y los rebates (porcentaje restante de la compra de la factura) generados cada 15 días una vez que se haya cerrado la factura, así como también para pagar sus deudas. Si la empresa administra bien estos recursos, entonces se puede mantener en una buena relación con proveedores y acreedores.

La gestión del riesgo de liquidez es esencial para las instituciones financieras, ya que les permite prepararse para situaciones imprevistas, como la pérdida de clientes, una reducción en los depósitos crisis económicas entre otros. La empresa de factoring debe controlar este riesgo para garantizar que siempre haya suficiente liquidez disponible para satisfacer sus compromisos financieros y financiar las cuentas por cobrar de sus clientes. Mantener un sólido control de liquidez no solo ayuda a enfrentar eventualidades, sino que también asegura que la empresa pueda operar sin contratiempos y mantenga la confianza de sus clientes y poder expandir sus operaciones o aumentar la línea de crédito a sus clientes (Guerrero & Peñaloza, 2022).

Por otro lado, Muñoz (2020) enfatiza que el adecuado manejo del riesgo de liquidez ayuda a fortalecer la reputación de una entidad, ya que asegura que ésta pueda cumplir con sus obligaciones y mantener la confianza de sus clientes e inversionistas. Además, que al gestionar de manera eficiente la liquidez, la entidad también puede lograr reducir

significativamente el riesgo de quiebra, debido a que tiene mayor capacidad para poder enfrentar dificultades económicas sin caer en insolvencia.

Por otro lado, un buen control del riesgo de liquidez permite que la entidad pueda acceder a financiamiento a menores costos, tanto en situaciones normales como en momentos de crisis porque logran transmitir mayor confianza en su estabilidad financiera.

En el contexto del factoring, el manejo del riesgo de liquidez es esencial, ya que permite a la entidad ofrecer adelantos de efectivo sobre las cuentas por cobrar de sus clientes. Esto asegura que siempre haya dinero disponible para operar sin problemas. Además, al ofrecer este servicio, la empresa evita quedarse sin efectivo y ayuda a sus clientes a obtener dinero de forma más rápida, evitando que tengan que pedir préstamos caros, especialmente en momentos de incertidumbre económica.

2.12. Matriz de riesgo

La matriz de riesgos es una herramienta que ayuda a evaluar diversos factores de riesgo, clasificándolos según su probabilidad y la severidad de sus consecuencias. Esta clasificación permite tomar decisiones adecuadas y priorizar los riesgos más críticos (Xueyan et al., 2022).

En el estudio realizado por Jerez (2020) indica que la matriz de riesgos sirve para realizar un análisis completo de los posibles riesgos que podrían afectar a un proyecto. El riesgo total se calcula ubicando cada riesgo en la matriz según su probabilidad e impacto, se multiplica ambos valores y se categoriza el resultado en diferentes rangos como el Riesgo Alto, Riesgo Moderado y Riesgo Bajo. Cabe señalar que estos rangos pueden variar según el nivel de tolerancia al riesgo de la empresa, es decir, el porcentaje que considera como riesgo alto y las acciones que se tomará para abordar los riesgos.

2.13. Optimización empresarial

La optimización empresarial representa obtener los máximos beneficios con una gestión eficiente de los recursos disponibles con lo que cuenta la empresa, esto incluye todos los procesos y actividades realizadas, talento humano que conforma la compañía y el análisis financiero, así como también las áreas operativas que permiten mejorar su desempeño, contribuyendo así el crecimiento y rentabilidad de la organización que facilitan la optimización empresarial y en su toma de decisiones estratégicas (Narea & Guamán, 2021).

En un estudio realizado por Guerra (2020) concluye que “la optimización de recursos es un punto clave en las empresas, sobre todo en empresas de servicios, y que estas pueden evaluar constantemente sus recursos para mantener una calidad alta de sus diferentes aspectos, el administrativo, el financiero, el de producción y el de servicio al cliente.”. Es decir que el adecuado manejo de los recursos de la empresa es esencial para el buen funcionamiento ya que contribuye a mejorar el desempeño de las diferentes áreas y a alcanzar los objetivos planteados.

2.14. Crecimiento empresarial

El crecimiento de una empresa comienza desde su interior. Para crear una base sólida y fuerte se debe gestionar bien los recursos internos, para que de esta forma la empresa logre destacarse en el mercado y expandirse (Yoza et al., 2021).

En el factoring, este principio se refleja en la forma en que una entidad maneja su capital y procesos internos. El control eficiente de sus recursos puede lograr que la empresa pueda ofrecer mejores servicios a sus clientes.

Las empresas deben considerar que el crecimiento es la clave para alcanzar del éxito a largo plazo. El crecimiento empresarial permite atraer nuevos prospectos y obtener financiamiento sin muchas complicaciones. Como resultado, se obtiene una empresa bastante

desarrollada (Gonzales et al., 2023). Para la empresa de factoring que está buscando el crecimiento constante es importante que ofrezca servicios eficientes y que la atención que ellos brinden sea la más adecuada facilitando la retención de los clientes actuales y la atracción de nuevos clientes.

En el estudio realizado por Salazar et al., (2022) revelaron que existe una relación positiva entre el crecimiento de las PYMES y la implementación de una herramienta de control, en ese caso el Balanced Scorecard, concluyendo que esto ayuda a las organizaciones a convertir su visión y estrategia en resultados tangibles, es decir mejorando su rentabilidad a largo plazo.

CAPÍTULO III

3. Metodología de la Investigación

La metodología del presente proyecto de investigación se centra en la elaboración de un Balanced Scorecard para una empresa del sector de factoring. Con la aplicación del modelo de cuadro integral será posible obtener una visión panorámica de la compañía para así obtener mejores resultados en cuanto a su crecimiento y rentabilidad. El proceso que se debe seguir para aplicar la metodología de este modelo Balanced Scorecard será el siguiente:

Como primer paso consiste en recopilar información clave de la planeación estratégica de la empresa de factoring como la misión, visión y valores de la empresa, FODA, organigrama y mapa de procesos que servirán como marco de referencia para alinear dicha información obtenida, a través de folletos digitales ofrecidos por la empresa, con el Balanced Scorecard.

Como siguiente paso, se procederá a obtener los estados financieros correspondientes a los años 2019, 2020, 2021, 2022 y 2023. Estos documentos fueron proporcionados por el departamento de contabilidad, los cuales son analizados con el fin de calcular los principales indicadores financieros, que permitirán identificar áreas de mejora para optimizar la rentabilidad, liquidez, endeudamiento y eficiencia operativa. Entre las ratios a considerar se encuentran: Margen de utilidad, retorno sobre el patrimonio (ROE), retorno sobre los activos (ROA), razón de liquidez corriente, razón de endeudamiento, rotación de cuentas por cobrar. Estos indicadores serán calculados utilizando herramientas de análisis financiero, y se identificarán tendencias a través de un análisis horizontal y vertical.

Para la siguiente perspectiva de clientes, se procederá a realizar encuestas dirigidas a los clientes de la empresa con el objetivo de medir su nivel de satisfacción, calidad del servicio, atención al cliente y confianza en la empresa de factoring. Debido a que los clientes son principalmente estadounidenses, las encuestas se realizarán en inglés. Esta información será incorporada en el Balanced Scorecard, ya que es un elemento clave. Además de las encuestas, se llevarán a cabo entrevistas con el gerente general de la organización, con la finalidad de obtener una visión más profunda sobre la gestión de riesgos, el proceso de toma de decisiones financieras, análisis de indicadores clave y sobre las estrategias de mejora continua. El objetivo de esta entrevista será identificar qué indicadores considera que son los más importantes para la gestión y cómo estos se alinean con la visión a largo plazo de la empresa de factoring.

La encuesta realizada en la empresa de factoring incluyó a 14 clientes y 4 empleados, lo que representa a toda la población objetivo lo que permitió recoger todas las opiniones para así obtener un análisis completo de la situación actual de la empresa. Sin embargo, este

enfoque también tiene limitaciones importantes. Al tratarse de una población pequeña, los resultados no pueden aplicarse a otras empresas de factoring o a un contexto más amplio.

Finalmente, con toda la información recopilada y analizada, la alternativa de elaboración del Balanced Scorecard es utilizando el software Power BI, que es una herramienta de visualización de datos. Se escogió el software antes mencionado debido a que la empresa opera con servicios de Google, para lo cual la plataforma es la más conveniente y adaptable con su sistema.

Mediante la plataforma Power BI, es posible diseñar gráficos y tablas interactivas que permitirán visualizar el estado de cada indicador en tiempo real. Algunos de los tipos de visualización que se utilizarán incluyen: gráficos de barras y líneas para representar la evolución de los indicadores financieros a lo largo de los cinco años, mapas de calor para identificar las áreas de mayor satisfacción o insatisfacción de los clientes, tablas dinámicas que permitirán filtrar los datos por periodos específicos.

El diseño, tipo y métodos del proyecto de investigación será aplicado, según lo detallado a continuación:

3.1. Diseño de la Investigación

El diseño de una investigación se refiere a las técnicas y observaciones utilizadas para así realizar un análisis exhaustivo de los datos y que contribuya a una posible solución al problema presentado. Esto significa que los datos obtenidos mediante la aplicación del diseño permitirán que se alineen con el tipo de investigación a utilizar (Pino, 2020). Para este caso se aplicarán la investigación cuantitativa y cualitativa, dado que es sustancial para el desarrollo del Balanced Scorecard.

3.1.1. Investigación Cuantitativa

La investigación al ser cuantitativa, Hernández et al., (2014) menciona que puede tener diferentes alcances según el punto de vista del investigador. Para este proyecto, se enfoca en elementos numéricos y su análisis se centra en la recolección de datos de la empresa de factoring, con el objeto de encontrar posibles soluciones antes los resultados encontrados.

Los datos obtenidos de los estados financieros de los períodos 2019-2023 serán esenciales para poder definir las métricas a usar en el Balanced Scorecard, ya que permitirá realizar un análisis integral de cuentas que influyen directamente al crecimiento y rentabilidad de la empresa de factoring. Por ejemplo, el desempeño del personal de trabajo, así como también la satisfacción y frecuencia del uso de servicio de factoring de los clientes, entre otros.

3.1.2. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa también será esencial para ser aplicada dentro del diseño, ya que la recolección de la información obtenida mediante interrogantes que surgen a partir de la problemática será de gran aporte para un análisis integral de la situación actual de la empresa de factoring entorno a su gestión estratégica y financiera (Hernández et al., 2014).

Por lo tanto, esta investigación se enfoca en obtener información valiosa sobre todos los procesos internos de la empresa que faciliten tener una visión general de sus operaciones, y así detectar anomalías tales como una gestión ineficiente de la atención al cliente, errores en los diferentes departamentos, entre otros; y que por consiguiente estén ocasionando pérdidas significativas en la compañía, lo que complementa con los datos financieros sobre la eficiencia operativa obtenidos.

3.2. Tipo de Investigación

El tipo de investigación se lo establece de acuerdo con el resultado que se quiere lograr. Por lo tanto, para el desarrollo e implementación del Balanced Scorecard en la empresa de factoring, es fundamental aplicar una investigación descriptiva.

3.2.1. Investigación Descriptiva

Según Hernández et al., (2014) menciona que la investigación descriptiva, como su palabra lo indica, describe el escenario real en el que se encuentra el objeto de estudio. Realizar este tipo de investigación radica en analizar el hecho más relevante a través de procedimientos de forma organizada, en el que se obtienen características específicas.

Es así, que con la información proporcionada y obtenida de la empresa de factoring, permitirá conocer la situación financiera actual de la empresa, detectar problemas recurrentes en áreas claves de la compañía y que requieren mejora, para que así contribuya positivamente a su crecimiento y rentabilidad.

3.3. Métodos de la Investigación

Los métodos de investigación son fundamentales para el desarrollo y análisis de los resultados. Dentro de la presente investigación se aplicarán los métodos: deductivo y analítico-sintético.

3.3.1. Deductivo

Según Hernández et al., (2014) alegan que el método deductivo “consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos”. Esto quiere decir que con el análisis de estudio se pretende obtener conclusiones específicas partiendo de una información general. Este método ayudará a determinar de manera más eficiente el análisis de los resultados de los datos obtenidos y proporcionados por la empresa de factoring.

3.3.2. *Analítico-Sintético*

Aplicar el método analítico-sintético dentro de este tipo de investigación se relaciona a que los datos e información obtenidos de manera general se analizarán por separado. Estos métodos facilitarán la comprensión de la situación actual de la empresa de factoring y a su vez a identificar áreas (administrativas u operativas) que estén atravesando procesos críticos.

3.4. Tipo de muestra

El tipo de muestra a utilizar dentro del presente proyecto es muestreo censal. Según Ramírez (1997, como se citó en Guevara, 2018) menciona que al ser un tipo de muestra censal significa que se selecciona a toda la población, dado que es una población pequeña, le permite al investigador obtener resultados más exactos mediante la aplicación de las encuestas.

Con lo antes mencionado, la población total de interés está conformada por 14 clientes y 4 empleados, lo cual representa un grupo pequeño y fácilmente accesible. Por tal motivo, se incluyó a todos los individuos, asegurando que la información recopilada sea lo más representativa y completa posible.

Además, al tratarse de un tamaño manejable, no hay necesidad de realizar un proceso de selección aleatoria. Este método se consideró el más adecuado ya que el objetivo de la investigación es obtener una visión integral de la organización, involucrando a todas las partes interesadas de manera directa, alineándose con los fines del estudio realizado.

3.5. Recopilación de información de la empresa de factoring

3.5.1. *Análisis Organizacional*

3.5.1.1. Presentación de la compañía de factoring.

La compañía de factoring brinda financiamiento a sus clientes desde el año 2002 bajo la supervisión de su creador y dueño. Su principal sede se encuentra en Estados Unidos.

Adicional a esto, la empresa cuenta con varias sucursales a nivel internacional. Actualmente, la compañía realiza sus operaciones financieras en Ecuador con el fin de aportar y ayudar a sus clientes (empresas Pymes) en su liquidez y circulación del efectivo de manera inmediata.

El proceso de otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas es accesible, ágil y se enfoca en la gestión empresarial de sus clientes. La empresa de factoring compra las facturas pendientes de cobro de sus clientes lo que significa que sus clientes reciben el pago por adelantado, considerando un valor establecido previamente como una tasa de descuento.

3.5.1.2. Misión.

Ofrecer créditos comerciales adaptados a empresas con necesidades específicas para que puedan lograr sus objetivos en tiempos óptimos.

3.5.1.3. Visión.

Ser la entidad financiera más confiable para nuestros clientes y el mejor proveedor innovador de soluciones de crédito comercial para empresas en crecimiento.

3.5.1.4. Valores.

La empresa de factoring actualmente considera los siguientes valores fundamentales dentro del proceso de gestión de sus actividades:

- Responsabilidad
- Integridad
- Respeto
- Honestidad
- Resultados
- Trabajo en equipo

3.5.1.5. Políticas.

Las facturas que llegan a 90 días se le hace cerrar la factura usando fondos de sus avances, facturas no negociadas para el factoring (chargebacks).

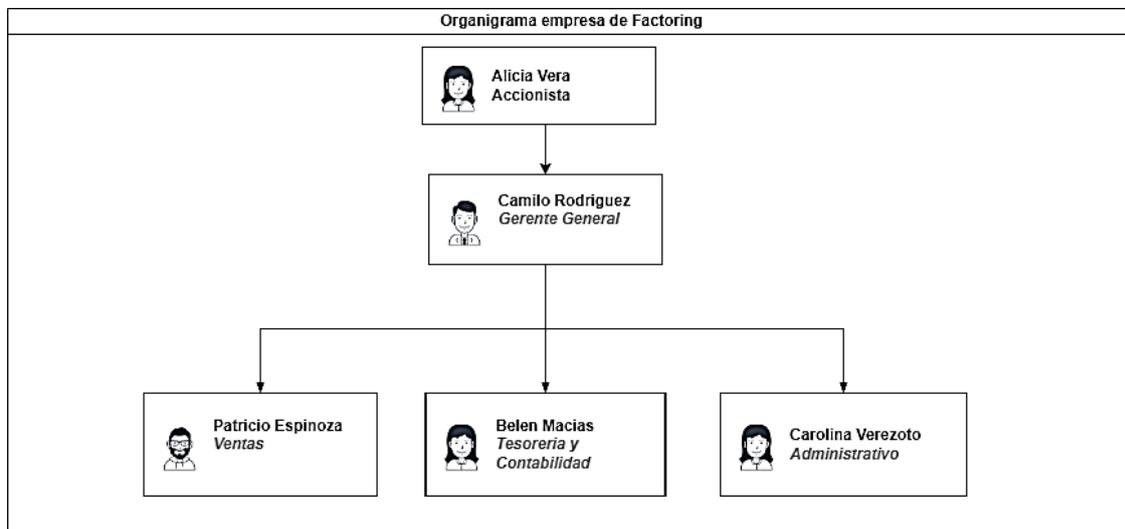
Las transferencias inmediatas se envían hasta las 11 am y las transferencias bancarias hasta las 14 pm.

Enviar reportes a los clientes cuando las facturas estén acercando a sus términos de pago.

Enviar reportes detallando cada avance o pago de rebates (porcentaje restante de la compra de la factura) que se ha realizado en el día.

3.5.1.6. Organigrama.

Figura 1. Organigrama

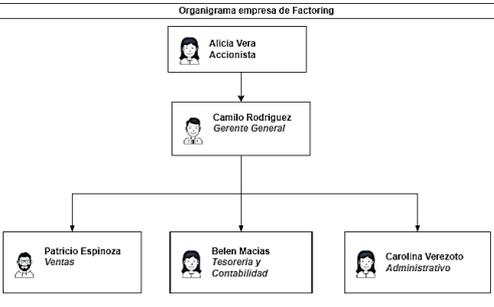


Fuente: Elaborado por los autores

Por motivos de seguridad y confidencialidad, los nombres que aparecen en el organigrama son ficticios y no representan a personas reales. Esto se ha hecho con el fin de

proteger la identidad de los empleados y cumplir con las políticas de privacidad de la empresa de factoring. Sin embargo, la estructura del organigrama refleja fielmente la jerarquía y organización actual de la compañía.

Figura 2. Posición en Organigrama del Gerente General

INFORMACIÓN BÁSICA DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	GERENCIA PRINCIPAL
PUESTO A QUIEN REPORTA:	ACCIONISTA
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	 <pre> graph TD A[Alicia Vera Accionista] --> B[Camilo Rodríguez Gerente General] B --> C[Patricio Espinoza Ventas] B --> D[Belen Macias Tesorería y Contabilidad] B --> E[Carolina Verezoto Administrativo] </pre>
PUESTOS QUE SUPERVISA:	VENTAS TESORERIA Y CONTABILIDAD ADMINISTRATIVO

Fuente: Elaborado por los autores

Objetivo General del Cargo:

Ejercer autoridad y control de todas las operaciones financieras realizadas en la empresa de factoring con el fin de hacer cumplir las normas y procedimientos establecidos.

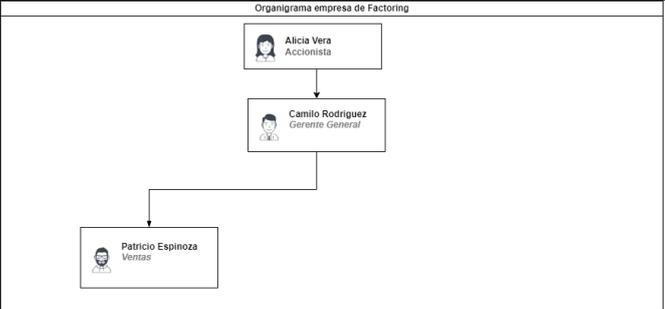
Funciones y tareas generales:

- Planificar, coordinar y controlar todas las actividades operativas y administrativas desarrolladas en la compañía de factoring.
- Informar oportunamente novedades que susciten dentro de la organización a la junta de accionistas y que afecten el normal desarrollo de las operaciones financieras de la empresa de factoring.

Funciones y actividades específicas:

- Supervisar la cartera de clientes y proceso de calificación de crédito de nuevos clientes
- Aprobar los créditos de clientes según montos previamente revisados.
- Supervisar los presupuestos mensuales de ventas, ingresos y gastos

Figura 3. Posición en Organigrama del Área de Ventas

INFORMACIÓN BÁSICA DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	VENTAS
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	GERENCIA PRINCIPAL
PUESTO A QUIEN REPORTA:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	 <pre> graph TD A[Alicia Vera Accionista] --> B[Camilo Rodriguez Gerente General] B --> C[Patricio Espinoza Ventas] </pre>
PUESTOS QUE SUPERVISA:	NINGUNO

Fuente: Elaborado por los autores

Objetivo General del Cargo:

Planificar, coordinar y controlar todas las actividades del área de ventas con la finalidad de incrementar la cartera de clientes de la empresa de factoring.

Funciones y tareas generales:

- Planificar las actividades a realizar del área de ventas en corto y largo plazo.
- Coordinar con el departamento de tesorería y contabilidad la gestión de cartera de clientes.

- Identificar nuevos mercados que permitan la captación de nuevos clientes

Funciones y actividades específicas:

- Realizar presupuestos mensuales de ventas
- Elaborar reportes de resultados obtenidos durante el mes en curso.
- Proponer nuevas ideas que contribuyan a la mejora del área de ventas

Figura 4. Posición en Organigrama del Área de Tesorería y Contabilidad

INFORMACIÓN BÁSICA DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	TESORERÍA Y CONTABILIDAD
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	GERENCIA PRINCIPAL
PUESTO A QUIEN REPORTA:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	<pre> graph TD A[Alicia Vera Accionista] --> B[Camilo Rodriguez Gerente General] B --> C[Belen Macias Tesoreria y Contabilidad] </pre>
PUESTOS QUE SUPERVISA:	NINGUNO

Fuente: Elaborado por los autores

Objetivo General del Cargo:

Planificar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades relacionadas a la gestión financiera-contable de la empresa de factoring.

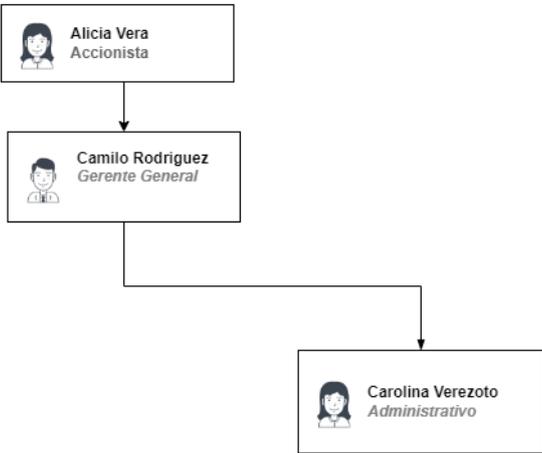
Funciones y tareas generales:

- Registrar las transacciones de las actividades diarios mediante asientos contable
- Cumplir con las normativas contables vigentes
- Realizar presupuestos mensuales y anuales de los gastos de la compañía de factoring

Funciones y actividades específicas:

- Gestionar la cartera de clientes y proceso de calificación de crédito de nuevos clientes
- Elaborar la conciliación bancaria de todas las cuentas de la empresa de factoring
- Realizar chargeback de las facturas que exceden el vencimiento
- Receptar información de estados financieros de los clientes

Figura 5. Posición en Organigrama del Área de Administrativo

INFORMACIÓN BÁSICA DEL CARGO:	
NOMBRE DEL CARGO:	ADMINISTRATIVO
DEPARTAMENTO/SECCIÓN:	GERENCIA PRINCIPAL
PUESTO A QUIEN REPORTA:	GERENTE GENERAL
UBICACIÓN ORGANIGRAMA:	 <pre> graph TD A[Alicia Vera Accionista] --> B[Camilo Rodriguez Gerente General] B --> C[Carolina Verezoto Administrativo] </pre>

PUESTOS QUE SUPERVISA:	NINGUNO
-------------------------------	---------

Fuente: Elaborado por los autores

Objetivo General del Cargo:

Planificar, gestionar y coordinar todas las actividades relacionadas a la gestión administrativa de la empresa de factoring.

Funciones y tareas generales:

- Coordinar la agenda de reuniones de gerencia
- Ingresar información oportuna en el software según cartera de clientes

Funciones y actividades específicas:

- Llevar a cabo el archivo de documentos relacionados a las actividades de la empresa.
- Revisar diariamente correos de proveedores
- Brindar apoyo en la gestión de cobro de clientes
- Realizar publicidad para captación de nuevos clientes

3.5.1.7. Matriz FODA de la compañía de factoring

Tabla 1. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Rápido acceso al capital de trabajo: Brindan financiamiento inmediato a través de un proceso interno ágil.</p> <p>Ofrecen tasas competitivas: Ofrecen tasas desde 0.99%, lo que puede atraer a clientes en busca de condiciones favorables.</p> <p>Enfoque personalizado: Proporcionan soluciones financieras adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.</p>	<p>Enfoque en mercados específicos: Aunque la empresa ofrece soluciones a diversos sectores, su enfoque principal está en pequeñas y medianas empresas con dificultades para recibir crédito bancario, lo que puede limitar su mercado potencial.</p> <p>Falta de reconocimiento de marca: Al ser una empresa privada y pequeña, podría carecer del reconocimiento y la confianza</p>

Personal con dominio en el inglés: Los colaboradores de la compañía tienen la capacidad de interactuar de manera fluida con sus clientes y asociados (bancos, proveedores, entre otros) en el idioma inglés.

Contribuye al crecimiento de sus clientes: Provee capital de trabajo inmediato facilitando la rápida circulación del efectivo para así mejorar la liquidez de sus clientes.

Miembros de la IFA (Asociación de Factoring): Permite a la empresa de factoring mantenerse actualizada mediante foros, conferencias, seminarios todo lo relacionado al derecho fiscal.

que tienen las grandes instituciones financieras.

Desconocimiento de clientes potenciales:

Aunque atiende a múltiples sectores, su principal foco en pequeñas y medianas empresas puede limitar su crecimiento.

Falta de capacitación constantes al personal administrativos: Afecta el rendimiento del personal, ya que no se encuentran motivados y pierden compromiso con las funciones asignadas.

Ineficiencia de gestión de procesos internos: Existe un inadecuado manejo de recursos operativos y administrativos en las actividades a realizar.

Falta de estrategias para mitigar riesgos: La empresa no cuenta con procesos, políticas para identificar riesgos lo que podría comprometer su estabilidad financiera a futuro.

OPORTUNIDADES

Incremento en la demanda de nuevos clientes: Al tener tasas competitivas y procesos ágiles al otorgar créditos puede aumentar la credibilidad y demanda de nuevos clientes.

Diversificación de servicios complementarios (Contables y Back office): Brindan servicios adicionales a sus clientes como un valor agregado a la atención dada.

AMENAZAS

Desconocimiento y desconfianza de los servicios de factoring: La falta de familiaridad con los servicios de factoring y la percepción negativa hacia el sector financiero podrían limitar a la captación de clientes.

Riesgo crediticio: El enfoque en clientes con problemas de balance o historial crediticio complicado podría incrementar

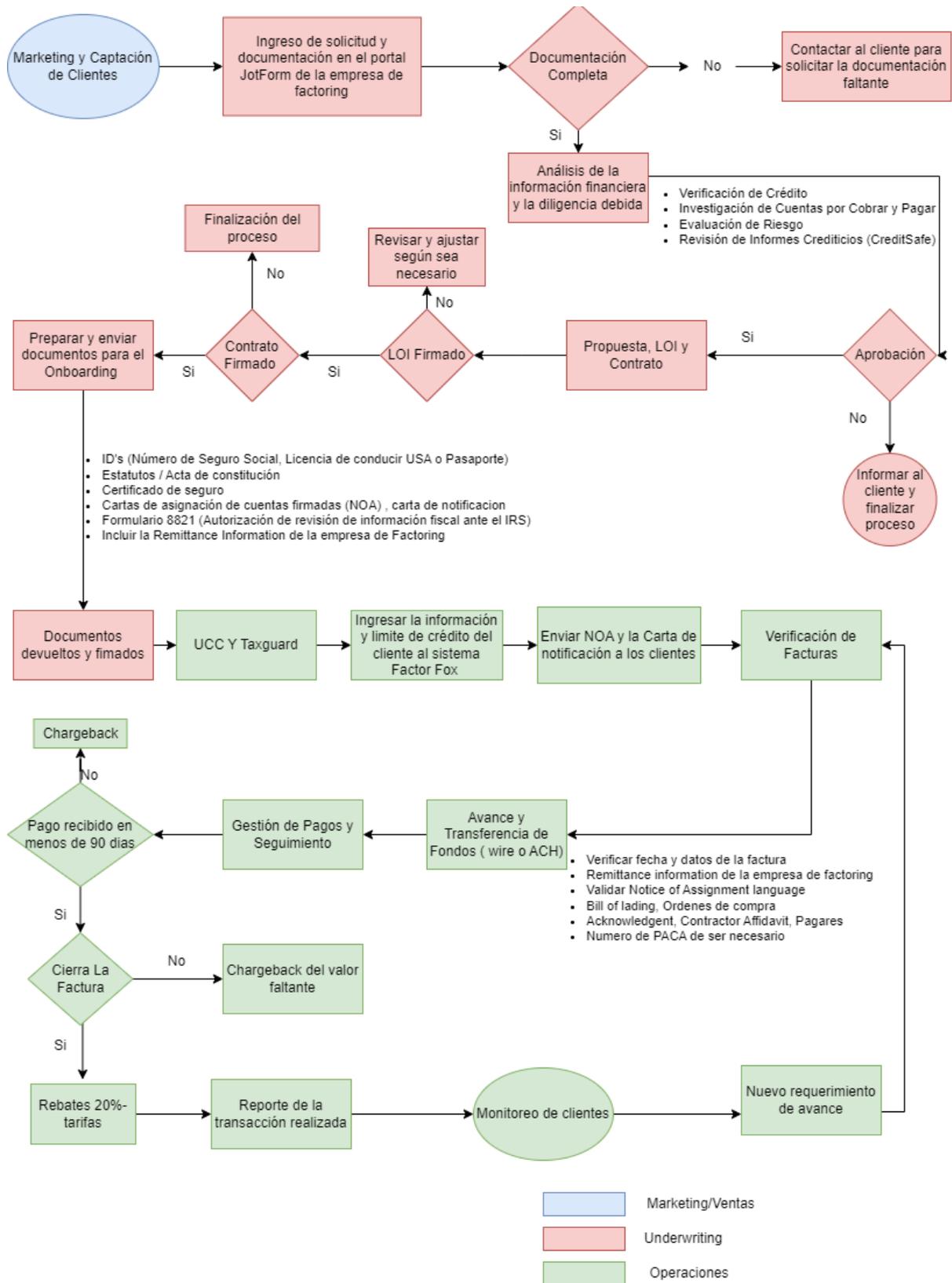
<p>Expansión a mercados internacionales: Debido a los años de experiencia y al ser una empresa internacional es posible que pueda abarcar a más mercados, de manera que se puedan generar más ingresos para la compañía.</p>	<p>el riesgo de impagos y afectar la rentabilidad.</p>
<p>Aplicación del software para la mejora de análisis de datos financieros: Se obtiene información de datos financieros mediante gráficos y tablas que faciliten el análisis e interpretación de indicadores financieros.</p>	<p>Competencia de grandes instituciones financieras: Aunque la empresa se diferencia por su enfoque personalizado, las grandes instituciones financieras con mayores recursos podrían competir ofreciendo productos similares o ampliando sus ofertas</p>
<p>Alianzas con entidades bancarias: La empresa de factoring obtendrá mayor capacidad de financiamiento mediante esta alianza para fortalecer su rentabilidad.</p>	<p>Incertidumbre del mercado económico del país: La inestabilidad en el país puede afectar la liquidez financiera de las empresas y podría ocasionar clientes en morosidad.</p>
<p>Participación en eventos o ferias financieras y de exportadores para ampliar el networking: Con el fin de crear nuevas alianzas estratégicas con socios que estén inmersos en el sector financiero.</p>	<p>Posibles incrementos en las tasas de interés: Se podrían ver afectados por el incremento del riesgo crediticio de sus clientes, cuentas por cobrar excedidas en el plazo acordado o incluso aumento de costos de financiamiento.</p>
	<p>Posibles cambios del sistema bancario del Ecuador que afecten al factoring: Las instituciones financieras se encuentran reguladas por la Superintendencia de Bancos, al ser una empresa de factoring que otorga financiamiento, se podría ver afectada por alguna reforma o cambios dictados por el gobierno.</p>

Fuente: Elaborado por los autores

3.5.1.8. Mapa de procesos.

La empresa no contaba con un mapa de procesos, lo que generaba dificultades para gestionar y optimizar sus operaciones de manera eficiente, evitando errores y minimizando riesgos. Debido a esto, se diseñó un mapa de procesos para poder identificar cada etapa del proceso interno, desde la aplicación de un cliente hasta el envío de los fondos por el avance de las facturas, asegurando así, que los empleados comprendan el flujo del trabajo operacional de la empresa de factoring.

Figura 6. Matriz FODA



Fuente: Elaborado por los autores

3.5.2. Análisis financiero de la empresa

3.5.2.1. Análisis Vertical.

Para el análisis vertical de la empresa de factoring, se ha considerado las principales cuentas representativas en el estado de situación financiera, dentro de las cuales tenemos: Bancos, avances relacionados con el factoring, avances no relacionados con el factoring, otras cuentas por cobrar, cuentas por pagar, rebates, facturas no compradas, las líneas de crédito que mantiene la empresa, deudas con las tarjetas de crédito, el patrimonio y la utilidad neta.

Tabla 2. Análisis Vertical del Balance General

Análisis Vertical - Estado de Situación Financiera					
	2019	2020	2021	2022	2023
Bancos	6,78%	18,60%	0,32%	4,14%	7,67%
Avances no relacionados al factoring	4,48%	4,82%	8,88%	8,79%	7,85%
Avances relacionados al factoring	34,09%	30,62%	71,85%	69,60%	64,42%
Otras cuentas por cobrar	36,13%	56,22%	15,29%	28,60%	24,18%
Cuentas por pagar	0,66%	0,87%	1,06%	0,12%	0,20%
Rebates	1,10%	5,88%	0,89%	0,18%	0,52%
Facturas no compradas	0,07%	2,12%	0,33%	0,19%	0,16%
Línea de crédito	37,05%	14,46%	68,32%	65,58%	58,99%
Tarjetas de crédito	8,09%	12,81%	0,17%	1,76%	0,57%
Patrimonio	27,84%	43,38%	22,01%	30,26%	38,04%
Utilidad Neto	6,74%	6,25%	5,05%	6,57%	8,57%

Fuente: Elaborado por los autores

(Anexo A) En primera instancia se puede observar que la proporción de bancos con relación al total de activos varía significativamente. En 2020, hay un pico notable que podría indicar una acumulación o un aumento en la liquidez temporal. En 2021, se puede constatar que, esta proporción cae, indicando una reducción en el saldo de bancos. Para 2023, la proporción vuelve a subir al 7,67%, lo que puede interpretarse como una recuperación moderada de la liquidez, posiblemente asociada a una mejora en las condiciones operativas y económicas.

Por otro lado, los ingresos no relacionados al factoring, que se refieren a los avances en órdenes de compra, estos han tenido un peso menor en los activos totales, sin superar el 8,88% en los cinco años. En 2023, su participación baja ligeramente al 7,85%. La principal razón se debe a que algunas cuentas por cobrar relacionadas con órdenes de compra se han ido cerrando con el tiempo, lo que ha reducido su impacto relativo en el total de activos.

Por el contrario, los avances relacionados al factoring han sido fundamentales para el negocio. Como los estados financieros muestran, esto tienen un mayor peso. En 2020, cayeron al 30,62% debido al impacto de la pandemia en ese año en específico, pero se recuperaron rápidamente en 2021 y 2022, alcanzando niveles de 71,85% y 69,60%, respectivamente. Esto demuestra que la actividad del factoring volvió a ganar fuerza en esos años. No obstante, en 2023, este porcentaje bajó al 64,42%, lo que podría indicar que la empresa está pasando por una situación diferente. Una de las principales razones detrás de esta caída es la pérdida de cuatro clientes clave, lo que ha impactado significativamente las operaciones en comparación con años anteriores. Según la información proporcionada por la empresa, los motivos varían: uno de los clientes optó por un préstamo con una tasa más favorable, otro no brindó explicación alguna sobre su decisión, y un tercero enfrentó problemas con su propio cliente, quien demoró más de 90 días en pagar las facturas. Este

último cliente dependía únicamente de esa relación comercial para negociar facturas con la empresa de factoring, lo que dejó a la empresa sin más opciones para recaudar fondos y cumplir con sus obligaciones.

Las otras cuentas por cobrar también han tenido cambios marcados en el tiempo. En 2020, representaron el 56,22% del total de activos, se debe dado que la empresa se enfocó en ofrecer financiamiento alternativo a sus clientes ante la caída del factoring. En 2023, esta proporción es del 24,18%, lo que refleja una menor dependencia de esta cuenta en comparación con años anteriores, aunque sigue siendo relevante para las operaciones. En contraste, las cuentas por pagar han sido muy bajas en todos los años, representando apenas un 0,20% en 2023. Esto sugiere que se tiene buena gestión financiera, ya que la empresa no depende de deuda a corto plazo con proveedores. Las cuentas por pagar han sido relativamente bajas, con un ligero aumento y luego una caída significativa en 2022. Esto indica que la empresa mantiene niveles bajos de deuda a corto plazo con proveedores, lo cual es esperado en una empresa de servicios financieros. Sin embargo, la línea de crédito muestra un gran porcentaje con relación al total de sus pasivos y patrimonio, con un notable aumento en el 2023 de 58,99%, indicando que han usado más crédito para cubrir sus necesidades para financiar a sus clientes, pero de forma moderada a comparación de años anteriores.

Finalmente, la utilidad neta ha ido mejorando y llegó al 8,57% en 2023. Esto muestra que, a pesar de los retos que ha enfrentado, la empresa ha podido mantener y aumentar su rentabilidad. Sin embargo, sigue siendo importante prestar atención al alto nivel de deuda, ya que esto podría convertirse en un problema para la estabilidad financiera en el futuro si no se maneja con cuidado.

Tabla 3. Análisis Vertical de los Estados de Resultados

Análisis Vertical - Estado de resultados					
	2019	2020	2021	2022	2023
Otros Ingresos	35,28%	24,03%	15,07%	6,93%	5,58%
Ingresos por tarifas	47,51%	46,68%	59,05%	71,51%	71,35%
de descuento de factoring					
Otras tarifas no relacionado al factoring	5,40%	9,32%	13,46%	10,66%	9,62%
Interés cobrado	8,06%	16,34%	9,39%	7,79%	8,14%
Costo de Ventas	27,15%	21,09%	13,91%	7,18%	6,61%
Utilidad bruta	72,85%	78,91%	86,09%	92,82%	93,39%
Gastos					
Publicidad	0,28%	0,32%	0,62%	0,29%	0,15%
Mantenimiento de Software	0,73%	2,15%	2,19%	1,50%	2,29%
Subscripciones	1,58%	1,63%	1,05%	0,41%	0,97%
Seguros	0,84%	1,55%	1,25%	0,82%	1,34%
Gasto de interés	13,23%	13,22%	9,91%	11,98%	14,08%
Servicios profesionales	5,01%	13,65%	15,06%	12,18%	12,58%
Otros gastos	8,28%	13,06%	10,27%	7,74%	15,17%
Gasto total	47,59%	57,37%	60,11%	75,92%	71,98%

Fuente: Elaborado por los autores

(Anexo B) El análisis vertical de los estados de resultados nos muestra las principales proporciones entre las cuentas de ingresos y gastos. Con respecto a los ingresos, se observa

una disminución constante en los otros ingresos que pasaron de representar el 35,28% en 2019 a solo el 5,58% en 2023. Este cambio puede reflejar una dependencia menor de fuentes de ingresos secundarias, la empresa ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer el núcleo del negocio, el factoring.

Los ingresos por tarifas de descuento de factoring, han pasado del 47,51% en 2019 a mantenerse por encima del 71% en 2022 y 2023. Esto demuestra que la empresa ha consolidado esta actividad como su principal fuente de ingresos, lo cual es coherente con su modelo de negocio. Sin embargo, las Otras tarifas no relacionadas al factoring, han tenido una leve reducción desde su pico en 2021 (13,46%) hasta el 9,62% en 2023. En cuanto al interés cobrado, ha tenido variaciones moderadas. En el 2023 llegó a un 8,14%, lo que muestra cierta estabilidad, aunque sin un crecimiento significativo.

Con respecto al costo de ventas, ha disminuido, paso del 27,15% en 2019 al 6,61% en 2023. Esta tendencia es positiva, ya que muestra una mejora en la eficiencia operativa y una mayor capacidad para generar ingresos con menores costos relativos. Por ende, la Utilidad Bruta ha aumentado progresivamente, alcanzando un impresionante 93,39% en 2023, lo que refleja una sólida rentabilidad operativa.

En cuanto a los gastos, algunos rubros específicos llaman la atención. Por ejemplo, los gastos en Publicidad se han reducido significativamente, representando solo el 0,15% en 2023, lo que podría deberse a un enfoque más conservador en la promoción. En cambio, el gasto en Mantenimiento de Software ha aumentado ligeramente al 2,29% en 2023.

Otros gastos como Seguros y Suscripciones han fluctuado, aunque se mantienen relativamente bajos en proporción

El gasto de interés es uno de los componentes más altos, aumentando al 14,08% en 2023, lo que refleja el impacto del apalancamiento financiero en los resultados de la empresa.

Este dato destaca la necesidad de monitorear la deuda, ya que podría limitar la flexibilidad financiera en el futuro.

Finalmente, la cuenta de gasto total ha mostrado un aumento significativo desde el año 2019, cuando era del 47,59%, hasta alcanzar el 71,98% en 2023. Aunque esto representa una mayor proporción de gastos sobre ingresos, la mejora en la utilidad bruta ha permitido mantener un margen operativo positivo.

3.5.2.2. Análisis Horizontal.

Tabla 4. Análisis Horizontal del Balance General

ANÁLISIS HORIZONTAL O DE TENDENCIA					
	2019	2020	2021	2022	2023
Bancos	100%	192,74%	7,34%	73,21%	94,83%
Cuentas por cobrar	100%	26,06%	16,13%	4,02%	4,23%
Otros Activos corrientes	100%	65,00%	326,95%	199,55%	136,82%
Total de Activos	100%	70,28%	157,33%	119,88%	83,85%
Cuentas por pagar	100%	92,91%	253,51%	22,44%	25,30%
Prestamos	100%	111,30%	3,28%	26,10%	5,90%
Rebates	100%	376,80%	128,26%	19,97%	39,32%
Línea de crédito	100%	27,42%	290,11%	212,16%	133,51%
Sueldos y Salarios	100%	0,00%	0,00%	100,00%	100,00%
Pasivos corrientes	100%	54,17%	237,96%	173,52%	108,13%
Pasivos no corrientes	100%	56,96%	43,42%	8,37%	4,64%
Pasivos totales	100%	55,14%	170,04%	115,85%	71,99%

Capital Social	100%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ganancias retenidas	100%	113,22%	123,90%	139,19%	156,89%
Utilidad Neta	100%	65,17%	117,96%	116,99%	80,03%
Total Patrimonio	100%	109,51%	124,38%	130,31%	114,60%

Fuente: Elaborado por los autores

(Anexo A) El análisis horizontal realizado, utiliza el año 2019 como año base para comparar las variaciones de los activos, pasivos y patrimonio a lo largo del tiempo. Esto significa que los valores del año 2020 a 2023 se calculan en función de los valores registrados en 2019, que se toman como el 100%. El objetivo de este análisis es evaluar cómo han fluctuado estos elementos financieros con respecto al año 2019, lo que permite observar las tendencias de crecimiento o decrecimiento en cada año.

En 2020, la cuenta bancos aumentaron significativamente 192,74% en relación con el año 2019, lo que indica una acumulación de liquidez. Esto podría estar relacionado con la incertidumbre generada por la pandemia de COVID-19, ya que las empresas adoptaron una estrategia conservadora, acumulando efectivo y reduciendo gastos para enfrentar la incertidumbre económica. La disminución en el año 2021 llegó a un 7,34%, la principal razón es que los clientes enfrentaron dificultades para cumplir con los plazos de pago.

Las cuentas por cobrar muestran una tendencia a la baja constante desde 2019, alcanzando apenas el 4,23% en 2023. Lo que significa que hubo una mejora en la gestión de cobranza.

El total de activos muestra un crecimiento importante hasta el año 2021, alcanzando el 157,33%, pero luego hubo disminución en los años posteriores, cerrando en 83,85% en 2023. Por otro lado, las cuentas por pagar también tuvieron un aumento notable hasta 2021,

llegando a un 253,51%. Después de eso, bajaron de forma significativa y cerraron en apenas 25,30% en 2023. Indicando que la empresa ha estado priorizando el pago de sus deudas a corto plazo.

Los préstamos han mostrado una disminución constante desde 2020, alcanzando un 5,90% en 2023. Esto refleja una estrategia de desapalancamiento, donde la empresa busca reducir su dependencia de los préstamos tradicionales. En cambio, la línea de crédito ha tenido un comportamiento contrario, con un aumento significativo en 2021 del 290,11%, y 133,51% en 2023. Por ende, la empresa de factoring ha optado por utilizar líneas de crédito como una fuente más flexible y a corto plazo de financiamiento.

En cuanto al patrimonio, las ganancias retenidas alcanzaron un 156,89% en 2023. Esto indica que la empresa de factoring ha logrado acumular beneficios, lo que refuerza su posición financiera. El total del patrimonio también muestra un crecimiento, aunque más moderado, llegando a 114,60% en 2023. Esto sugiere que la empresa ha utilizado sus propios recursos para financiar operaciones y depender menos de fuentes externas.

Por último, la utilidad neta ha tenido un comportamiento más variable. Después de un fuerte aumento en 2021 del 117,96%, en 2023 bajó a 80.03%. Esto podría ser resultado de un aumento en los costos o gastos operativos, lo que afectó la capacidad de la empresa para seguir creciendo en términos de ganancias. Aunque sigue siendo positiva, es importante seguir de cerca estos números para asegurarse de que la rentabilidad se mantenga a largo plazo.

Tabla 5. Análisis Horizontal de los Estados de Resultados

ANÁLISIS HORIZONTAL O DE TENDENCIA					
	2019	2020	2021	2022	2023
Otros ingresos	100%	69,11%	69,47%	88,44%	89,54%
Ingresos por relacionados al factoring	100%	48,73%	36,23%	33,35%	15,51%
Ingresos por tarifas de descuento del factoring	100%	70,28%	105,44%	255,34%	147,33%
Otras tarifas no relacionadas al factoring	100%	123,51%	211,50%	334,92%	147,80%
Interés cobrado	100%	145,07%	98,84%	163,97%	94,74%
Costo de ventas	100%	55,57%	43,47%	44,87%	23,88%
Utilidad Bruta	100%	77,49%	100,26%	216,16%	114,80%
Cargo Financieros	100%	100,72%	81,30%	67,53%	41,99%
Gasto de interés	100%	71,48%	63,51%	153,61%	104,40%
Licencias	100%	33,81%	756,02%	145,36%	649,13%
Gastos por consultoría contable	100%	108,17%	161,61%	234,05%	15,08%
Comisiones	100%	365,26%	402,31%	443,18%	63,45%
Servicios profesionales	100%	195,02%	255,05%	412,55%	246,47%
Arriendos	100%	46,04%	49,55%	152,78%	133,52%
Reparaciones	100%	157,67%	431,04%	456,17%	361,37%
Viáticos	100%	86,33%	227,35%	267,82%	182,13%
Servicios básicos	100%	97,06%	114,96%	151,11%	137,34%
Gastos Totales	100%	86,25%	107,17%	270,66%	148,40%
Utilidad Neta	100%	65,17%	117,96%	116,99%	80,03%

Fuente: Elaborado por los autores

(Anexo A) Este análisis horizontal o de tendencia también tiene el año 2019 como año base, donde todos los valores de ese año se fijan en 100% para poder comparar los cambios relativos que ocurrieron en los años siguientes. El análisis abarca cinco años, de

2019 a 2023, y muestra cómo han variado los ingresos, costos, gastos y el rendimiento neto de la empresa de factoring.

En primer lugar, la cuenta de otros ingresos ha mostrado una tendencia al alza durante todo el período, alcanzando un 89,54% en 2023. En 2023, los ingresos relacionados al factoring cayeron significativamente a un 15,51%, lo que indica una disminución en la actividad de factoring.

En cuanto a los ingresos relacionados con el factoring, han mostrado una disminución significativa desde 2021. En 2023, estos ingresos llegaron a 15,51%, una caída considerable respecto al 36,23% de 2021 y al 48,73% de 2020. Esto refleja una tendencia a la baja en los ingresos provenientes de factoring, lo cual está relacionado con la pérdida de clientes.

En cuanto a los gastos, los costos de ventas también se redujeron considerablemente, bajando de un 55,57% en 2020 a un 23,88% en 2023. Esto sugiere que la empresa ha logrado mejorar su eficiencia operativa. No obstante, los gastos por consultoría contable, comisiones, y servicios profesionales aumentaron en los primeros años, pero en 2023 mostraron una caída significativa. Los gastos por comisiones, que habían tenido un crecimiento explosivo en los años anteriores, cayeron a un 63,45% en 2023. Esto se debe a que se renegoció con los comisionistas el porcentaje de ganancia.

Por otro lado, los gastos por licencias, reparaciones, viáticos y otros servicios también aumentaron notablemente, especialmente en los años previos a 2023. Sin embargo, en 2023, los aumentos fueron más moderados en comparación con años anteriores, lo que podría reflejar un control más estricto de los costos.

Finalmente, la utilidad neta, que mostró un fuerte crecimiento en 2021 (117,96%), disminuyó en 2023 a un 80,03%.

3.5.3. Análisis de razones financieras

3.5.3.1. Margen de Utilidad.

(Anexo B) La forma de medir el margen de Utilidad Neta es dividiéndola sobre los ingresos totales. Esta métrica nos indica la salud financiera de la empresa en porcentaje, muestra cómo la empresa ha gestionado sus ingresos y costos para generar beneficios.

Tabla 6. Margen de utilidad

2019	2020	2021	2022	2023
21,60%	19,68%	30,03%	14,89%	17,62%

Fuente: Elaborado por los autores

En primera instancia, se puede observar que el margen de utilidad en el transcurso de los años ha disminuido. En el año 2021, la empresa experimenta un aumento significativo en el margen de utilidad neta, alcanzando un notable 30,03%. Este incremento se debe a una combinación de factores, como un mayor volumen de transacciones de factoring y mejoras en la gestión de costos o en la eficiencia operativa. La empresa de factoring suele beneficiarse en períodos de incertidumbre económica, ya que más empresas recurren a estas para obtener liquidez rápida, lo que podría haber impulsado los ingresos. Sin embargo, a partir de 2022, se observa una tendencia descendente en el margen, disminuyendo a 14,89% en 2022 y subiendo nuevamente a 17,62% en 2023. A pesar de la disminución, sigue siendo positivo, pero la tendencia descendente requiere atención para no comprometer la sostenibilidad en el futuro.

3.5.3.2. Retorno sobre el Patrimonio (Roe).

(Anexo A) El retorno sobre el patrimonio mide que tan eficiente la empresa de factoring está usando los recursos de los accionistas para generar utilidad. Su cálculo se realiza de la siguiente manera: Utilidad Neta/ Recursos propios multiplicado por 100.

Tabla 7. Retorno sobre el patrimonio (ROE)

2019	2020	2021	2022	2023
24,20%	14,40%	22,95%	21,73%	179,22%

Fuente: Elaborado por los autores

La empresa de factoring comenzó con un 24.20% en 2019, el valor cayó al 14.40% en 2020, reflejando los efectos de la pandemia y una menor demanda de servicios de factoring. Sin embargo, la recuperación a partir de 2021, hasta alcanzar un ROE de 179,22% en 2023, lo que refleja una gestión más eficiente y un uso más efectivo del capital de los accionistas, impulsado por un mayor apalancamiento financiero. El uso de deuda ha permitido a la empresa generar mayores beneficios, lo que puede ser positivo a corto plazo, pero conlleva riesgos si no se controla adecuadamente.

3.5.3.3. Retorno sobre los Activos (ROA).

(Anexo A) Esta ratio mide la eficiencia de los activos que tiene la empresa de factoring para generar utilidad. Se calcula de la siguiente manera: Utilidad Neta/ Total de activos multiplicado por 100

Tabla 8. Retorno sobre los activos (ROA)

2019	2020	2021	2022	2023
6,74%	6,25%	5,05%	6,57%	13,38%

Fuente: Elaborado por los autores

Este indicador dio como resultado 6,74% en 2019 a 5,05% en 2021, lo que reflejó una menor eficiencia en el uso de los activos durante esos años. Sin embargo, en 2023, el ROA mejoró significativamente a 13,38%, lo que indica una mayor eficiencia en el uso de los recursos. La empresa de factoring ha optimizado su manejo de las cuentas por cobrar y ha

logrado una rotación más efectiva de sus activos, lo que es positivo para la rentabilidad a largo plazo.

3.5.3.4. Razón de liquidez corriente.

La fórmula para poder calcular esta ratio es: Activos corrientes / Pasivos Corrientes.

Tabla 9. Razón de liquidez corriente

2019	2020	2021	2022	2023
\$1,25	\$1,65	\$1,17	\$1,03	\$0,60

Fuente: Elaborado por los autores

(Anexo A) En 2019, la empresa tenía \$1,25 por cada dólar de deuda corriente, lo que significa que su posición financiera es estable. Sin embargo, a lo largo de los años, esta ratio ha disminuido considerablemente, llegando a \$0,60 en 2023. Esto es preocupante, ya que sugiere que la empresa tiene menos capacidad para enfrentar sus obligaciones a corto plazo. Esta baja en la liquidez podría indicar que la empresa ha estado utilizando sus activos corrientes para financiar otros aspectos de su operación, lo que podría generar un posible riesgo en caso de una caída en los ingresos o un aumento en los costos operativos.

3.5.3.5. Razón de endeudamiento en relación a Activos.

(Anexo A) La ratio de endeudamiento mide la proporción de los activos de la empresa de factoring que fueron financiados por deuda. Para calcular esta ratio se tiene que dividir el total de la deuda sobre el total de activos. Un resultado alto de esta ratio indica que la compañía tiene un nivel elevado de deuda comparado a los activos que se tiene.

Tabla 10. Razón de endeudamiento

2019	2020	2021	2022	2023
72,16%	56,62%	77,99%	69,74%	85,44%

Fuente: Elaborado por los autores

En 2019, la empresa tenía una ratio de 72,16%, que se mantuvo relativamente estable en 2020, pero experimentó un aumento en 2021, alcanzando un 77,99%. En 2023, la ratio se elevó a 85,44%, lo que indica una dependencia aún mayor de financiamiento externo. Este alto nivel de endeudamiento es común en empresas de Factoring, ya que dependen de líneas de crédito y préstamos a corto plazo para financiar sus operaciones. Sin embargo, una ratio de 85,44% representa un riesgo significativo, ya que la empresa está altamente apalancada. Si las condiciones del mercado cambian o si los ingresos no son suficientes para cubrir los costos financieros, la empresa de factoring podría enfrentar dificultades para cumplir con sus obligaciones.

3.5.3.6. Razón de endeudamiento en relación a capital.

Este indicador evalúa el nivel de uso del financiamiento obtenido mediante deuda en comparación con el capital. Por lo cual se debe dividir la total deuda para el capital de accionistas.

Tabla 11. Deuda a capital de accionistas

2019	2020	2021	2022	2023
2,59	1,31	3,54	2,30	1,63

La financiación de la deuda supera el valor financiado por el capital de los accionistas durante los cinco últimos años refleja variaciones significativas siendo 3,54 el resultado más alto durante el año 2021. Se puede apreciar que desde el año 2021 ha ido disminuyendo la dependencia de los acreedores ya que para el año 2023 el resultado fue de 1,63. Lo que se infiere que para el año 2024 se espera disminuir esta dependencia y haya un equilibrio entre el financiamiento por parte de los accionistas y los acreedores.

3.5.3.7. Rotación de cuenta por cobrar.

(Anexo A) La rotación de cuentas por cobrar mide la frecuencia con la que una empresa cobra sus cuentas por cobrar en un período determinado. Esta ratio es muy importante ya que el giro de la empresa de factoring se centra en el cobro de las facturas.

Tabla 12. Rotación de cuenta por cobrar

2019	2020	2021	2022	2023
0,67	0,90	0,23	0,63	0,56

La rotación de cuentas por cobrar en la empresa de factoring muestra fluctuaciones significativas, en 2019, el indicador era bajo 0,67, posiblemente en línea con los estándares del sector, pero en 2020 mejoró 0,90, esto es debido a esfuerzos puntuales de optimización en respuesta a la pandemia. Sin embargo, en 2021 se registró un incremento en los plazos de cobro, afectando a la liquidez. Aunque hubo una recuperación en 2022 0,63, en 2023 el indicador volvió a caer ligeramente 0,56, señalando un posible estancamiento. Esto evidencia que la empresa por un lado necesita fortalecer y optimizar el seguimiento de los pagos; diversificando su cartera de clientes para mitigar riesgos relacionados con el bajo flujo de efectivo recurrente en este mercado competitivo. Además, que el principal propósito no es reducir el tiempo de cobro más bien es tratar de que las facturas no lleguen a más de 90 días.

3.5.4. Análisis de los resultados de las encuestas

Análisis de Encuestas Empleados: están dirigidas al personal de trabajo que conforman las diferentes áreas de la empresa, para así recopilar información en base a sus puestos de trabajo y los procesos que se realizan en la compañía. Se realizaron 10 preguntas

para los empleados del área administrativa y operativa que conforman la empresa de factoring. A continuación, se detallan los resultados encontrados:

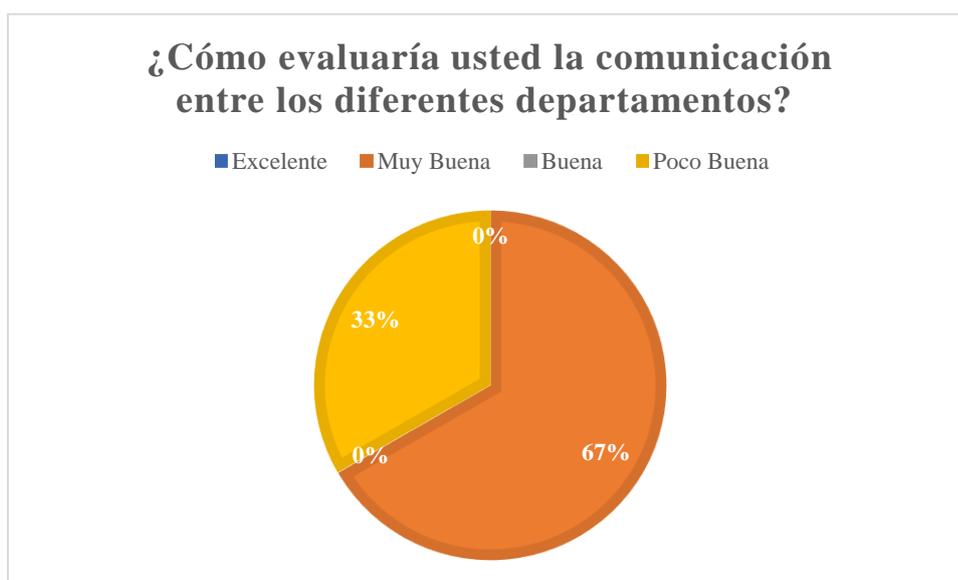
1.- ¿Cómo evaluaría usted la comunicación entre los diferentes departamentos?

Tabla 13. Comunicación entre departamentos

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	0	0,00%
Muy Buena	2	66,67%
Buena	0	0,00%
Poco Buena	1	33,33%
Total	3	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 7. Comunicación entre departamentos



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: La comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa de factoring es muy buena representando un 66,67%, pese a que un colaborador indicó que es poco buena con el 33,33% se deduce que puede existir ciertos problemas personales o laborales que le impiden al empleado alinearse a los objetivos de la empresa.

2.- ¿Crees que tanto la misión, visión y valores que tiene actualmente la empresa se alinean con su trabajo a realizar?

Respuesta 1: *Estoy de acuerdo porque si ofrecemos financiamiento a empresas que tienen necesidades específicas.*

Respuesta 2: *Considero que actualmente no existe una alineación clara entre la misión, visión y valores de la empresa y nuestro trabajo diario, ya que esta información no se ha compartido de manera adecuada con el equipo, lo que genera falta de claridad en los objetivos y metas a alcanzar.*

Respuesta 3: *Durante mi instancia en la empresa, he notado que existe cierta falencia en cuanto a la alineación de las tareas diarias que realizo en relación a la misión, visión y valores.*

Análisis: Dada las diferentes respuestas adquiridas en la encuesta se puede inferir que la empresa no ha transmitido correctamente la misión, visión y valores, lo que hace que los empleados cumplan sus funciones sin ningún objetivo por planteado.

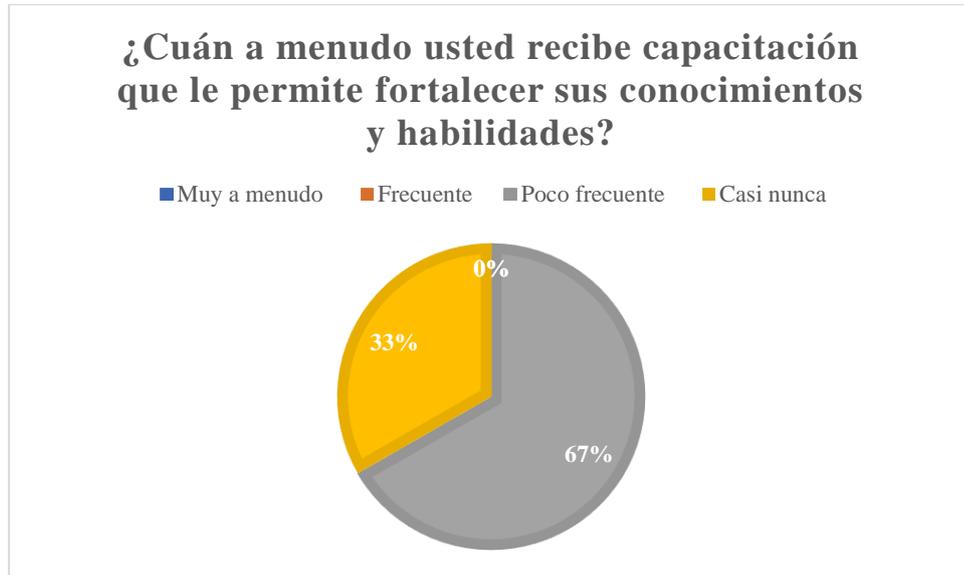
3.- ¿Cuán a menudo usted recibe capacitación que le permite fortalecer sus conocimientos y habilidades?

Tabla 14. *Capacitación*

Respuestas	Frecuencia	%
Muy a menudo	0	0,00%
Frecuente	0	0,00%
Poco frecuente	2	66,67%
Casi nunca	1	33,33%
Total	3	100,00%

Fuente: *Elaborado por los autores*

Figura 8. Capacitación



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: Los empleados de la empresa de factoring no reciben capacitaciones constantemente, siendo un 66,67% y 33,33% poco frecuente y casi nunca respectivamente. El no recibir capacitaciones constantes repercute en el desempeño de cada colaborador lo que podría ocasionar un impacto negativo en el ambiente organizacional.

4.- ¿Cree usted que las capacitaciones constantes son importantes para mantenerse motivado?

Sí /No Justifique su respuesta:

Respuesta 1: Son muy importantes ya que nos permiten estar actualizados en un mundo que va cambiando constantemente.

Respuesta 2: Las capacitaciones constantes son importantes para mantener motivado al equipo, ya que se adquieren conocimientos y habilidades nuevas, que permiten estar más preparados y actualizados para responder de forma efectiva a los desafíos que se puedan

presentar en el día a día. Adicionalmente, esto ayuda a incrementar el compromiso y la satisfacción de los colaboradores.

Respuesta 3: *Por supuesto que sí, son demasiados importantes para mantenernos actualizados con los nuevos cambios en cuanto a normativas, leyes, procesos, entre otros; así como también nos permite potencializar nuestras habilidades.*

Análisis: Para los empleados de la empresa de factoring, el recibir capacitaciones constantes ayuda a mantenerlos motivados y les permite actualizarse en conocimientos y habilidades, lo cual es importante para que se mantengan productivos en sus actividades diarias.

5.- ¿Qué tipo de capacitaciones le gustaría a usted recibir para su desarrollo profesional y laboral?

Respuesta 1: *Me gustaría recibir capacitaciones sobre análisis financiero y gestión de riesgos, ya que son áreas clave para tomar decisiones informadas al momento de evaluar la viabilidad de incorporar un nuevo cliente al portafolio, o cuando se analiza un nuevo proyecto de financiamiento para un cliente existente, ya que permite evaluar si es una opción favorable y mitigar los riesgos asociados.*

Respuesta 2: *Capacitaciones de riesgos del factoring cuáles son y cómo abordarlos.*

Respuesta 3: *Me encantaría que como empresa nos capaciten más a fondo en el proceso de factoring, esto incluye los riesgos que conlleva, las oportunidades de financiamiento, entre otros.*

Análisis: En general, para los empleados recibir capacitaciones sobre los riesgos asociados al servicio de factoring son importantes. Se evidencia que, al no recibir capacitaciones constantes, tienen ausencia de conocimiento en el área de factoring, lo que es preocupante ya que el servicio que brinda la empresa gira entorno al factoring.

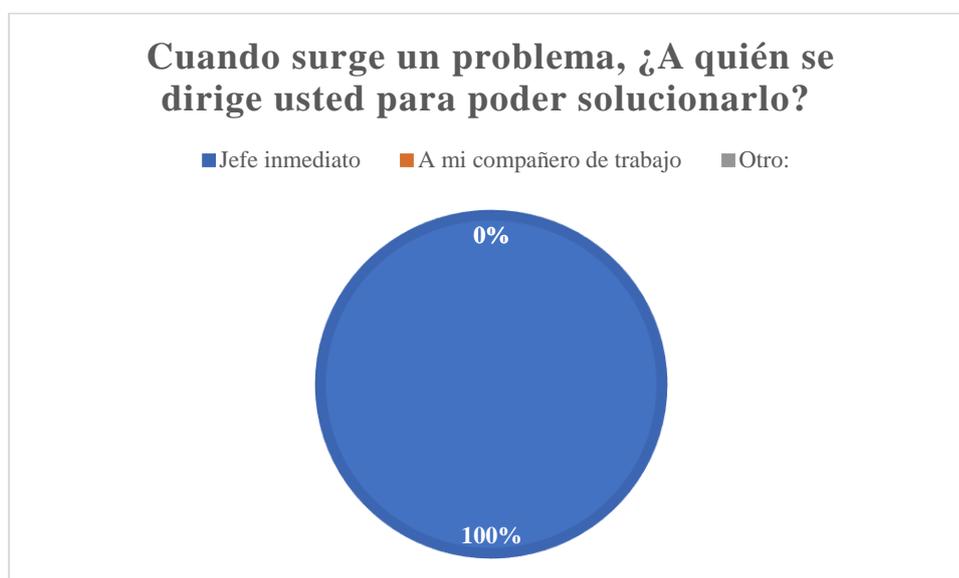
6.- Cuándo surge un problema, ¿A quién se dirige usted para poder solucionarlo?

Tabla 15. Solución de problema

Respuestas	Frecuencia	%
Jefe inmediato	3	100,00%
A mi compañero de trabajo	0	0,00%
Otro:	0	0,00%
Total	3	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 9. Solución de problema



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: Los empleados de la empresa tienen claro el orden jerárquico, por lo que si surge algún problema se dirigen a su jefe inmediato. Esto es positivo para la empresa ya que de esta manera se podrán solucionar eficientemente los problemas que surjan dentro de la empresa.

7.- ¿Cuáles son las actividades y procesos diarios que cree usted que requieren de atención inmediata?

Respuesta 1: No creo que haya uno en específico que requiera atención inmediata

Respuesta 2: Considero que ninguno

Respuesta 3: Los procesos diarios son ejecutados en los mejores tiempos, por lo que creo que no hay algún proceso o actividad que requiera mejora.

Análisis: Según las respuestas se infiere que el conjunto de actividades y procesos establecidos previamente por la empresa son llevados a cabo correctamente y de manera óptima lo que ayuda a que la empresa tenga mejores resultados a futuro.

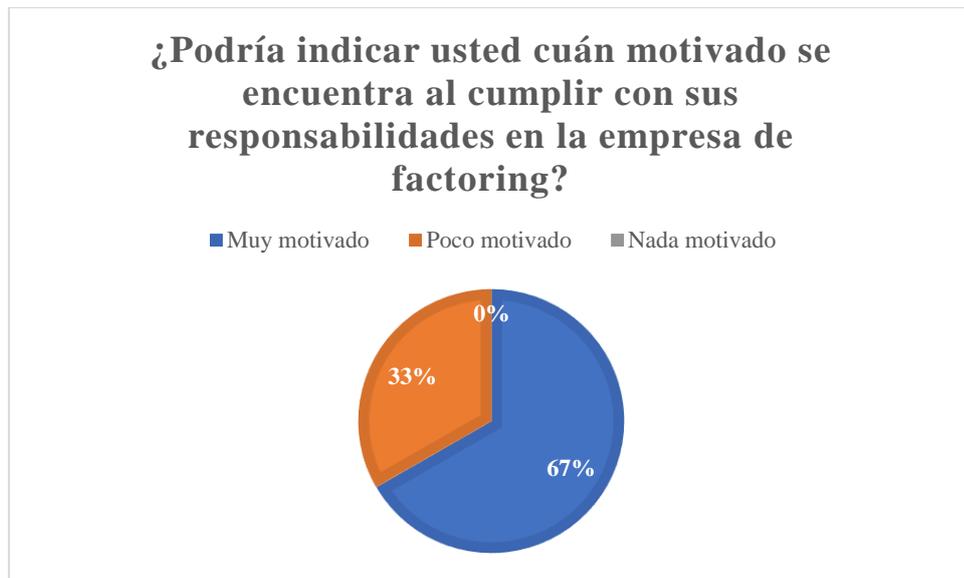
8.- ¿Podría indicar usted cuán motivado se encuentra al cumplir con sus responsabilidades en la empresa de factoring?

Tabla 16. Motivación del empleado

Respuestas	Frecuencia	%
Muy motivado	2	66,67%
Poco motivado	1	33,33%
Nada motivado	0	0,00%
Total	3	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 10. Motivación del empleado



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: El 66,67% de los empleados indican que se encuentran muy motivado mientras que el 33,33% respondieron que se encuentran poco motivados. Se puede deducir que la falta de motivación se debe a que la compañía no realiza capacitaciones constantes, mientras que el que sientan muy motivados significa que las responsabilidades se cumplen en el tiempo óptimo, por lo que buscan seguir mejorando cada día.

9.- En caso de tener usted contacto con el cliente, ¿De qué manera gestiona los requerimientos con el cliente?

Respuesta 1: Se recibe la solicitud de parte del cliente, se solicita la documentación necesaria, se analiza el escenario en conjunto con el jefe inmediato, y se toma una decisión al respecto, la misma que será comunicada al cliente lo antes posible.

Respuesta 2: Se conversa con el cliente para saber cuál es su necesidad o para entender su requerimiento luego se habla con el jefe inmediato ofreciéndole la solución para que él pueda aprobar o mejorar

Respuesta 3: Siempre se tiene la predisposición para escuchar el requerimiento del cliente, luego de eso se expone a nuestro jefe inmediato para el respectivo análisis y pronta respuesta al requerimiento del cliente.

Análisis: El requerimiento del cliente son gestionados eficientemente ya que se sigue un orden y proceso para su atención inmediata, por lo que esto favorece significativamente en la reputación de la empresa e incluso podría ayudar a la apertura de nuevos clientes.

10.- ¿Cree usted que los procesos de atención al cliente requieren mejora? Si su respuesta es sí, por favor justificarla.

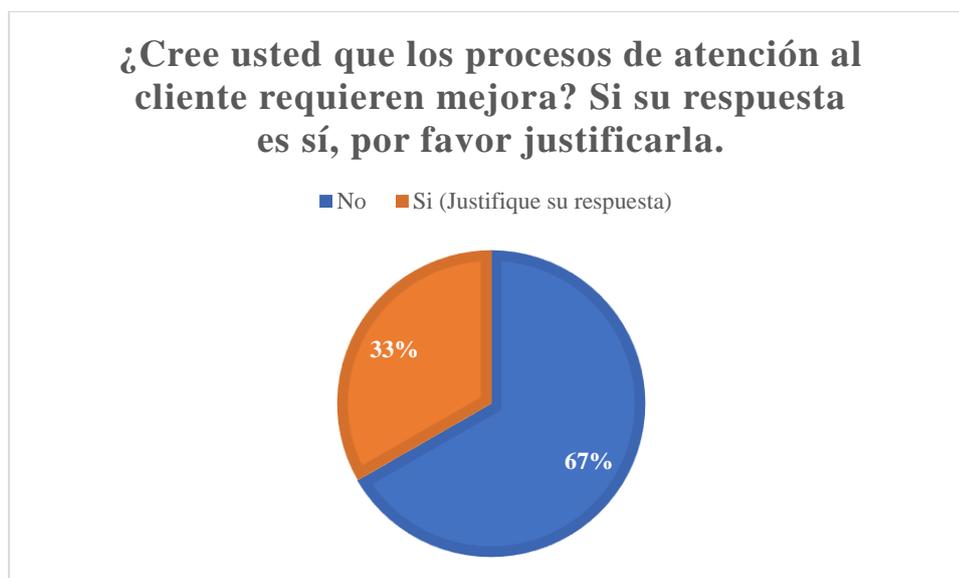
Tabla 17. Procesos que requieren mejora

Respuestas	Frecuencia	%
No	2	66,67%
Si (Justifique su respuesta)	1	33,33%
Total	3	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Otra Respuesta: Considero que los procesos de atención al cliente requieren mejoras, es necesario optimizar la efectividad con la que se responde a las solicitudes de los clientes, actualmente existen muchos cuellos de botella en algunos procesos dependiendo la industria, lo que los hace poco eficientes y puede tener un efecto negativo en la satisfacción del cliente.

Figura 11. Procesos que requieren mejora



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: El mayor porcentaje de 66,67% indicó que no hay procesos que requieren mejora, mientras que el 33,33% alega que los procesos de atención al cliente necesitan mejora en cuanto a la recepción de solicitudes y pronta respuesta. Dado el análisis anterior, se deduce que puede existir una falta mínima de socialización de los procesos con la totalidad de los empleados, para lo cual la comunicación es la clave para así seguir mejorando positivamente la atención a los clientes.

Análisis de Encuestas Clientes: están dirigidas para los clientes de la empresa, ya que se desea conocer su nivel de satisfacción, puesto que influye en el número de veces en la que utiliza el servicio de factoring. Se contará que 10 preguntas para realizar la respectiva encuesta.

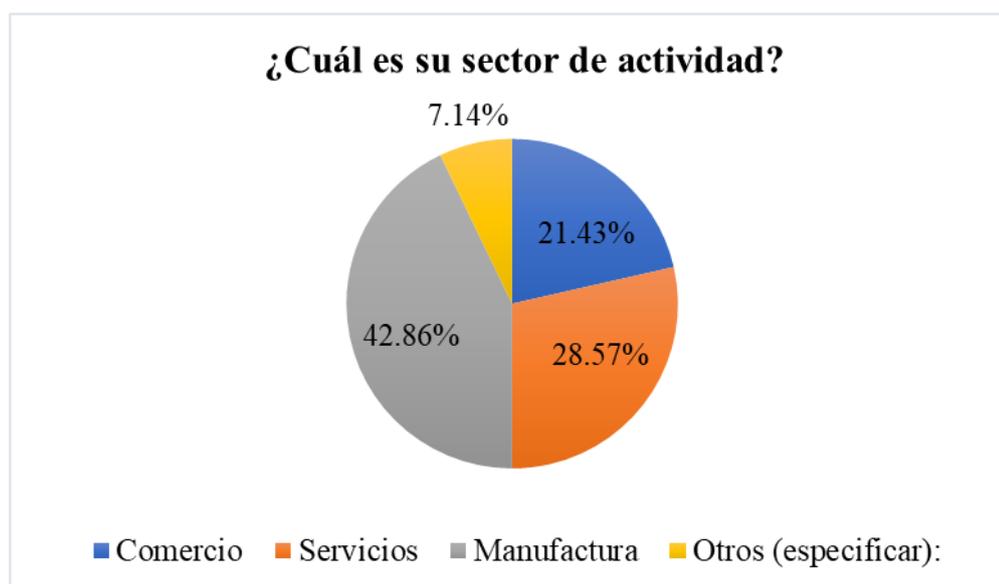
1.- ¿Cuál es su sector de actividad?

Tabla 18. Sector de Actividad

Respuestas	Frecuencia	%
Comercio	3	21.43%
Servicios	4	28.57%
Manufactura	6	42.86%
Otros (especificar):	1	7.14%
Total	14	100.00%

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 12. Sector de Actividad



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: El mayor porcentaje siendo este de 42,86% de clientes de la empresa de factoring pertenecen al sector de manufactura, mientras que el 28,57% de clientes pertenecen al sector de servicios, estos sectores son los que más requieren de liquidez constante para financiar el giro de su negocio y poder cubrir sus deudas en el corto plazo.

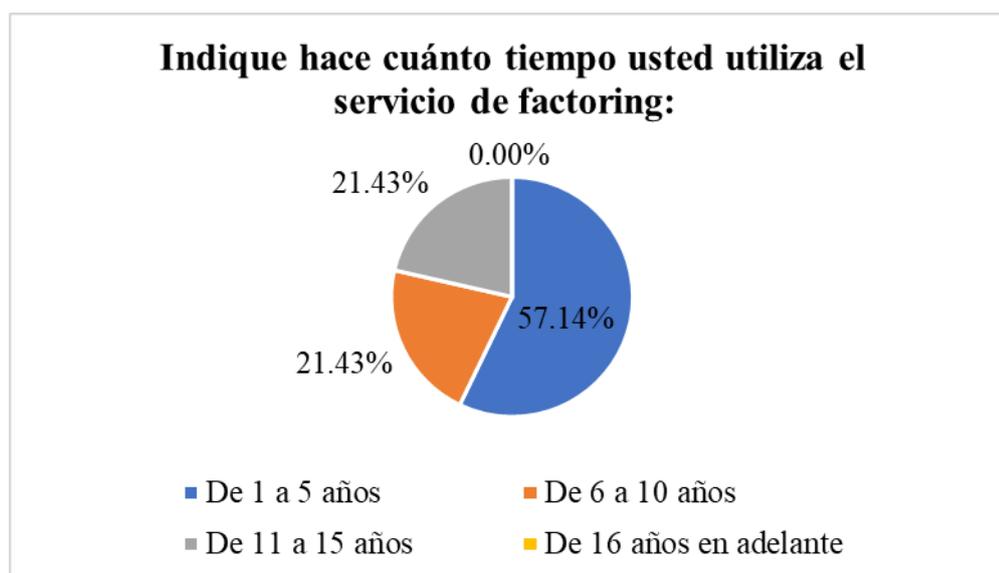
2.- Indique hace cuánto tiempo usted utiliza el servicio de factoring:

Tabla 19. *Tiempo de Uso de Servicio de factoring*

Respuestas	Frecuencia	%
De 1 a 5 años	8	57.14%
De 6 a 10 años	3	21.43%
De 11 a 15 años	3	21.43%
De 16 años en adelante	0	0.00%
Total	14	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 13. *Tiempo de uso de servicio de factoring*



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: La empresa de factoring tiene un 57,14% de clientes con antigüedad de entre 1 a 5 años, lo que significa que en los últimos años ha generado un incremento de clientes nuevos. Mientras que el 21,43% de los clientes adquieren el servicio desde hace 15 años lo que indica que existe un buen manejo de esta cartera de clientes lo que ha logrado fidelizarlos por un tiempo considerable.

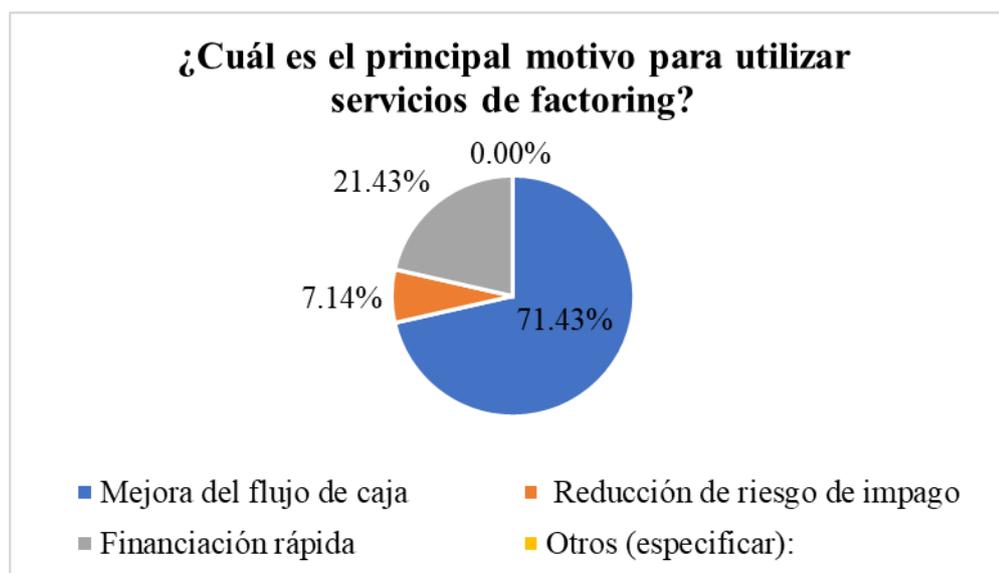
3.- ¿Cuál es el principal motivo para utilizar servicios de factoring?

Tabla 20. Motivo de uso del servicio

Respuestas	Frecuencia	%
Mejora del flujo de caja	10	71.43%
Reducción de riesgo de impago	1	7.14%
Financiación rápida	3	21.43%
Otros (especificar):	0	0.00%
Total	14	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 14. Motivo de uso del servicio



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: Dado a que el sector de manufactura y servicios representan el 71,43% se infiere que utilizan el servicio con el fin de mejorar su flujo de caja, esto significa que el servicio de factoring contribuye a la mejora de su liquidez y cumplimiento de obligaciones en el corto plazo.

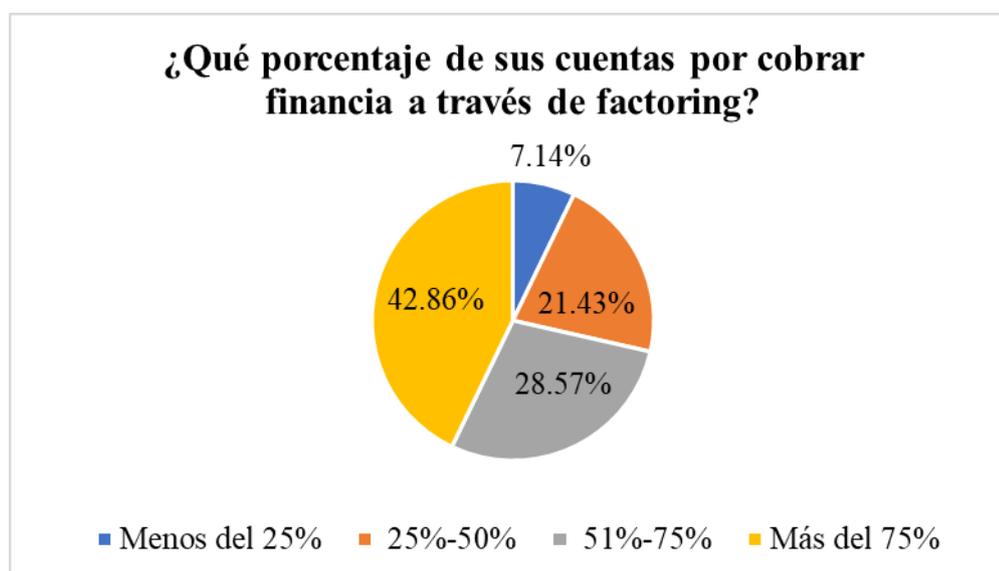
4.- ¿Qué porcentaje de sus cuentas por cobrar financia a través de factoring?

Tabla 21. Porcentaje de financiación

Respuestas	Frecuencia	%
Menos del 25%	1	7.14%
25%-50%	3	21.43%
51%-75%	4	28.57%
Más del 75%	6	42.86%
Total	14	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 15. Porcentaje de financiación



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: El 42,86% de los clientes de la empresa financian sus facturas más del 75%, mientras que el 28,57% de clientes financia sus cuentas por cobrar entre el 51% y 75%. Se puede evidenciar que existe una demora considerable en la rotación de las cuentas por cobrar de los clientes de factoring por lo que se ven en la obligación de requerir del servicio para mejorar su liquidez.

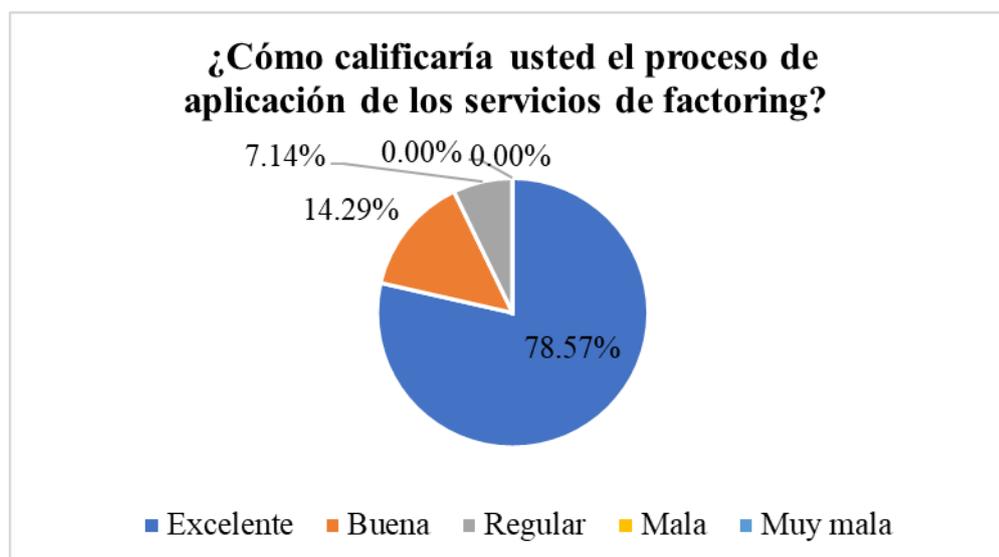
5- ¿Cómo calificaría usted el proceso de aplicación de los servicios de factoring?

Tabla 22. Proceso de aplicación del servicio

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	11	78.57%
Buena	2	14.29%
Regular	1	7.14%
Mala	0	0.00%
Muy mala	0	0.00%
Total	14	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 16. Proceso de aplicación del servicio



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: El mayor porcentaje de clientes siendo este el 78,57% indican que el proceso de aplicación del servicio de factoring es excelente lo que se deduce que existe un eficaz cumplimiento de las funciones del área administrativa. Sin embargo, existe un 7,14%

de clientes que consideran que el proceso es regular, por lo que, se infiere que existe una mínima falencia durante el proceso.

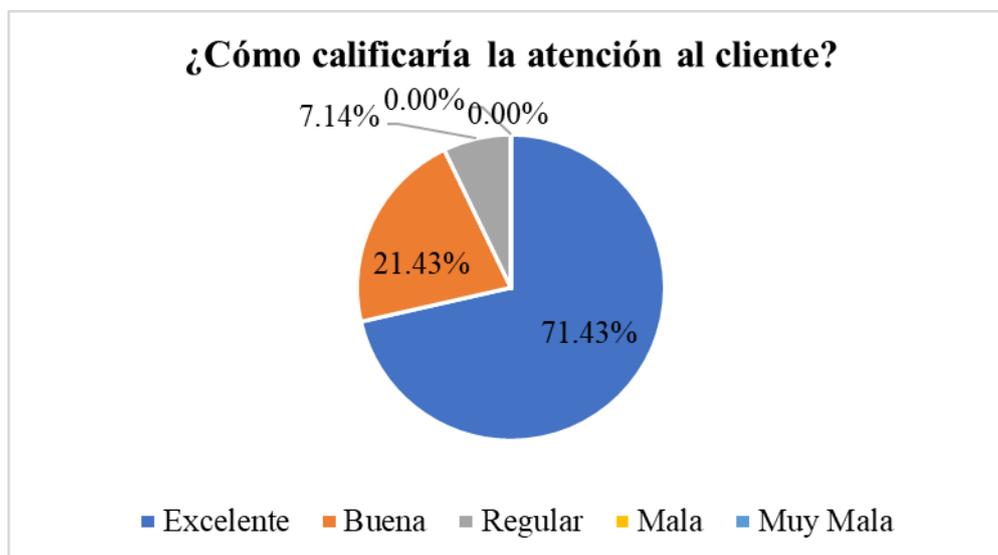
6.- ¿Cómo calificaría la atención al cliente?

Tabla 23. Atención al cliente

Respuestas	Frecuencia	%
Excelente	10	71.43%
Buena	3	21.43%
Regular	1	7.14%
Mala	0	0.00%
Muy Mala	0	0,00%
Total	14	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 17. Atención al cliente



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: El 71,43% de los clientes respondieron que la atención brindada ha sido excelente lo que infiere que la gestión es eficiente de los colaboradores al momento de receptor

la solicitud para acceder al servicio de factoring y atender los requerimientos de los clientes. Sin embargo, hay un 7,14% de clientes que consideran que la satisfacción es regular por lo que se deduce que no se está prestando atención a todos los requerimientos que solicitan.

7.- ¿Considera usted que el servicio de factoring le ha ayudado a mejorar la liquidez en su empresa?

Tabla 24. Servicio de factoring ayuda a mejorar liquidez

Respuestas	Frecuencia	%
Si	14	100,00%
No	0	0,00%
Total	14	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: Los clientes de la empresa de factoring consideran que adquirir el servicio de factoring les ha ayudado a mejorar su liquidez, esto es positivo para empresa ya que podría dar mejores negociaciones de financiamiento con tasas competitivas en comparación a otras tasas de diferentes instituciones financieras.

8.- ¿Considera usted que hay situaciones críticas en la empresa que requieren mejora en la atención brindada? Si su respuesta es positiva por favor justifique:

Tabla 25. Situaciones críticas que requieren mejora

Respuestas	Frecuencia	%
No	13	92,86%
Si (Justificación):	1	7,14%
Total	14	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Otra Respuesta: "Collections"

Figura 18. Situaciones críticas que requieren mejora



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: La mayoría de las respuestas de parte de los clientes ha sido positiva siendo esta del 92,86%, lo que significa que la empresa está satisfaciendo al cliente y cumpliendo con sus expectativas, así como también refleja que cada cliente está teniendo una experiencia positiva con el servicio de factoring. Sin embargo, es necesario tener en consideración que un 7,14% indica que la gestión de cobranzas requiere mejora, por lo que se debe prestar atención.

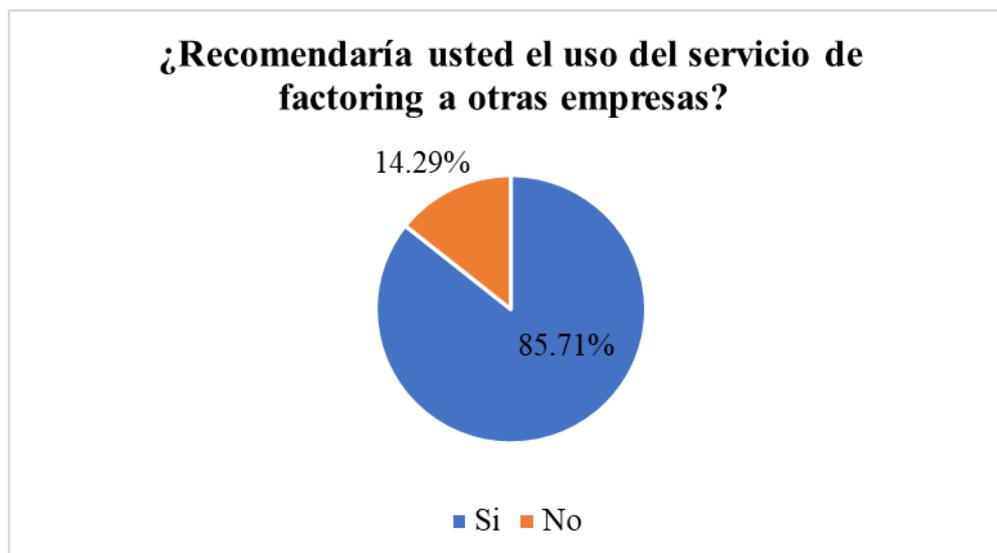
9.- ¿Recomendaría usted el uso del servicio de factoring a otras empresas?

Tabla 26. Recomendación del uso del servicio de factoring

Respuestas	Frecuencia	%
Si	12	85.71%
No	2	14.29%
Total	14	100,00%

Fuente: Elaborado por los autores

Figura 19. Recomendación del uso del servicio de factoring



Fuente: Elaborado por los autores

Análisis: El 85,71% de los clientes recomendaría utilizar el servicio de factoring, como se ha podido apreciar ayuda a mejorar su liquidez y cumplimiento de cuentas por pagar en el corto plazo y a su vez se infiere que el proceso de aplicación de financiamiento es ágil, seguro y eficiente.

10.- ¿Puede usted indicar cómo ha sido su experiencia y satisfacción con el servicio de factoring que ofrece la compañía?

Análisis: En resumen, las respuestas a esta pregunta abierta fueron favorables ya que la mayoría de los clientes mencionaron que el equipo de trabajo de la empresa de factoring gestiona eficientemente cada proceso, lo que les permite acceder rápidamente al financiamiento brindado para así mejorar su flujo de caja en el menor tiempo posible.

Con el análisis de las encuestas realizadas a los clientes y empleados antes descritos, se identificaron varios sesgos que pudieron haber afectado los resultados. Por un lado, algunos clientes respondieron basándose en experiencias recientes, lo que pudo generar respuestas extremas, ya sean muy positivas o negativas, es decir, va a depender de cómo les fue en su

última interacción con la empresa de factoring al momento de solicitar algún requerimiento. Por otro lado, los empleados podrían haber dado respuestas más favorables de lo que realmente piensan, debido a la preocupación de que los resultados individuales fueran compartidos con sus jefes, a pesar de que se les garantizó la confidencialidad en las encuestas.

3.5.5. *Análisis de entrevista*

(**Anexo C**) El objetivo principal de la entrevista fue obtener una visión detallada de las estrategias financieras, el manejo de riesgos, y los procesos operativos dentro de una empresa de factoring, específicamente con respecto a su rentabilidad, gestión de clientes y control interno. La entrevista se realizó con el Ingeniero Camilo, quien lidera la gestión de la empresa y es el gerente general de la empresa de factoring. Se le plantearon un total de 20 preguntas que abordaron temas cruciales para comprender cómo la empresa maneja su estructura financiera, los riesgos involucrados, y las herramientas utilizadas para optimizar la eficiencia operativa.

El gerente de la empresa de factoring comentó al inicio de la entrevista que el servicio de factoring se posiciona como una solución viable para aquellas empresas que no pueden acceder a financiamiento bancario debido a restricciones de requisitos complejos. Este servicio es atractivo, especialmente para empresas sin activos tangibles, que pueden utilizar sus facturas como garantía.

A través de este modelo de negocio, la empresa ha identificado un gran potencial de expansión, particularmente en el mercado latino en Estados Unidos, un sector clave debido a su crecimiento y las barreras lingüísticas. La empresa destaca su habilidad para operar en ambos idiomas, español e inglés, lo que le permite acercarse más a los clientes y diferenciarse de la competencia.

Las estrategias para incrementar la rentabilidad están claramente dirigidas hacia la optimización de costos, afocándose en la reducción de gastos innecesarios, destacando la identificación y eliminación de gastos ocultos, lo cual ha sido clave en la eficiencia del año en curso, el aumento de ingresos a través de la captación de nuevos clientes, y la mejora de la eficiencia operativa; trabajando en la optimización de procesos operativos internos, lo que no solo reduce costos, sino que también mejora los márgenes de beneficio, clave para mantener una ventaja competitiva.

El Ingeniero Camilo mencionó que las políticas financieras se revisan al menos de manera trimestral. No obstante, el proceso de revisión es algo manual debido a la falta de un tablero de control sofisticado, lo que dificulta la agilidad en la toma de decisiones. La necesidad de herramientas más avanzadas para un monitoreo en tiempo real de los indicadores financieros es evidente para mejorar la efectividad de estas revisiones.

De acuerdo con el gerente general de la empresa de factoring, los indicadores claves para evaluar la rentabilidad incluyen la rentabilidad neta, liquidez y otros indicadores tradicionales como la prueba ácida. La empresa tiene objetivos financieros tanto a corto como a largo plazo, aunque no son completamente formales debido al tamaño de la empresa. Los objetivos principales a corto plazo es el incremento de rentabilidad en un 5% y reducción de costos en un 10% respecto al año anterior, y a largo plazo, aunque no se formalizan completamente, la empresa busca mantener un crecimiento sostenido y una mejora continua en la eficiencia operativa.

Actualmente, la empresa no tiene un presupuesto integral formal, sino que existe uno limitado para controlar los gastos. Sin embargo, hay una intención realizarlo para que cubra todos los aspectos operativos de la empresa. Esta carencia de un presupuesto integral resalta una oportunidad para mejorar la planificación financiera a largo plazo.

El desempeño de los colaboradores se mide de manera subjetiva, especialmente a través de la satisfacción del cliente. La capacitación del personal es vista como un elemento clave para el éxito de la empresa. Dado que el factoring es un servicio financiero especializado, se requieren habilidades blandas como atención al detalle, capacidad de análisis y paciencia, además de un conocimiento sólido en finanzas. A pesar de la importancia de las competencias técnicas, el servicio al cliente es igualmente crucial, ya que una relación estrecha con los clientes puede generar lealtad y crecimiento a largo plazo.

La revisión de las tasas de descuento se realiza de manera inicial, considerando el tipo de cliente y la industria. Los contratos se revisan periódicamente al vencimiento, ajustando las condiciones en función del riesgo percibido, el crecimiento del cliente y las condiciones macroeconómicas.

El promedio de días de cuentas por cobrar es de aproximadamente 40 días. Sin embargo, la empresa no busca reducir este promedio, sino que se enfoca en evitar que las facturas superen los 90 días. Se da especial atención a la selección de las facturas compradas, tomando una postura proactiva para evitar el riesgo de impagos, especialmente con empresas que pudieran estar cerca de la quiebra.

La empresa se enfrenta a varios retos en la gestión de riesgos, siendo el más importante el riesgo de impago por parte de sus clientes. Para gestionar este riesgo, la empresa utiliza software especializado que proporciona alertas cuando los clientes comienzan a mostrar señales de impago, lo que permite actuar rápidamente para mitigar posibles pérdidas. Además de este riesgo operativo, los riesgos macroeconómicos también son una preocupación, como los cambios en las tasas de interés de la Reserva Federal de EE. UU., que podrían aumentar los costos de capital y reducir la rentabilidad. Para hacer frente a estos

riesgos externos, la empresa sigue de cerca las noticias económicas y regula sus tasas de descuento según las condiciones del mercado.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta del proyecto de Investigación

4.1. Diseño de Planeación Estratégica

4.1.1. *Análisis matriz FODA Matemático*

Con la información del FODA ya descrita en el análisis organizacional de la empresa de factoring, se realizó el análisis FODA matemático con el fin de tener una perspectiva general de la situación actual de la empresa de factoring.

La escala utilizada dentro del FODA matemático fue establecida en un rango del 1 al 7, siendo la valoración 7, la calificación más alta para cada relación entre fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza. En una entrevista personal con el gerente general se determinó las puntuaciones de las fortalezas que permiten aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas y las debilidades que no permiten aprovechar las oportunidades y en donde las amenazas pueden tomar ventajas.

Una vez obtenida la calificación se realizó un promedio horizontal y vertical y los resultados permitieron identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relevantes que están teniendo un impacto ya sea positivo o negativo dentro de la gestión financiera y operativa y que a su vez afectan en la ejecución de sus estrategias y cumplimiento de objetivos en el corto plazo. A continuación, se detallan los resultados obtenidos:

Figura 20. FODA Matemático

	OPORTUNIDADES						PROMEDIO	AMENAZAS						PROMEDIO	
	O1: Incremento en la demanda de nuevos clientes	O2: Diversificación de servicios complementarios (Contables y Back office)	O3: Expansión a mercados internacionales	O4: Aplicación del software para la mejora de análisis de datos financieros	O5: Alianzas con entidades bancarias	O6: Participación en eventos o ferias financieras y de exportadores para ampliar el networking		A1: Desconocimiento y desconfianza de los servicios de Factoring	A2: Riesgo crediticio	A3: Competencia de grandes instituciones financieras	A4: Incertidumbre del mercado económico del país	A5: Posibles incrementos en las tasas de interés	A6: Posibles cambios del sistema bancario del Ecuador que afecten al Factoring		
FORTALEZAS	F1: Rápido acceso al capital de trabajo	7	7	7	7	7	4	6.50	7	3	7	3	3	4	4.50
	F2: Ofrecen tasas competitivas	7	7	7	6	7	7	6.83	7	3	7	6	5	5	5.50
	F3: Enfoque personalizado	7	7	7	4	7	7	6.50	7	3	7	1	1	1	3.33
	F4: Personal con dominio en el inglés	6	6	7	6	7	7	6.50	7	1	7	1	1	1	3.00
	F5: Contribuye al crecimiento de sus clientes	7	7	7	5	7	7	6.67	7	3	7	4	1	1	3.83
	F6: Miembros de la IFA (Asociación de Factoring)	6	6	6	6	6	6	6.00	7	6	7	1	1	1	3.83
	PROMEDIO	6.67	6.67	6.83	5.67	6.83	6.33		7.00	3.17	7.00	2.67	2.00	2.17	
DEBILIDADES	D1: Enfoque en mercados específicos	7	7	7	1	6	7	5.83	7	7	7	6	6	6	6.50
	D2: Falta de reconocimiento de marca	7	7	7	1	6	7	5.83	7	7	7	6	6	6	6.50
	D3: Desconocimiento de clientes potenciales	7	6	7	1	6	7	5.67	7	7	7	6	6	6	6.50
	D4: Falta de capacitación constantes al personal administrativo	4	7	7	7	6	6	6.17	6	7	6	6	6	6	6.17
	D5: Ineficiencia de gestión de procesos internos	4	7	7	7	6	6	6.17	6	6	6	6	6	6	6.00
	D6: Falta de estrategias para mitigar riesgos	6	7	7	7	6	6	6.50	6	7	6	6	6	6	6.17
	PROMEDIO	5.83	6.83	7.00	4.00	6.00	6.50		6.50	6.83	6.50	6.00	6.00	6.00	

Fuente: Elaborado por los autores

La empresa de factoring posee una fortaleza (F2) importante de ofrecer tasas competitivas al otorgar créditos, según el FODA matemático obtuvo el promedio más alto sientto 6.83, significa que esta fortaleza que permite aprovechar significativamente las oportunidades y a su vez enfrentar las amenazas, es decir que les permite a sus clientes cubrir sus necesidades y mejorar su flujo de caja en el corto plazo. De la misma forma, la empresa de factoring cuenta con una fortaleza (F1) significativa de dar rápido acceso al capital de trabajo. Esto no lo solamente genera ingresos, sino también anticipa a la empresa para enfrentar posibles amenazas en el futuro.

Las oportunidades (O3, O5) pueden ser aprovechadas al máximo por la empresa de factoring incluyen: realizar alianzas estratégicas bancarias y expandirse a nuevos mercados,

con un promedio de 6.83 y 7 respectivamente. De esta manera, es posible que, con una eficiente planificación financiera, la empresa aproveche el incremento de nuevos clientes en su portafolio para así mejorar su rentabilidad y competitividad en el mercado.

Por otro lado, las debilidades (D4, D5, D6) que posee la empresa y que no le permite aprovechar al máximo sus oportunidades son la falta de capacitación al personal, ineficiencia en la gestión de procesos y la ausencia de estrategias para mitigar los riesgos con un promedio de 6.17 y 6.50. Estas debilidades pueden limitar de cierta manera responder ante posibles cambios en el mercado, ya que el personal no está totalmente capacitado para actuar de manera proactiva, afectando negativamente su desempeño dentro de la empresa de factoring.

Es importante que la empresa tenga en cuenta que hay dos amenazas (A1, A3) que pueden tener un gran impacto dentro del giro del negocio, puesto que tienen un promedio de 7, siendo la puntuación más alta, lo que significa que están siendo influenciadas por las debilidades antes mencionadas. Dentro de las amenazas se encuentran: el desconocimiento y desconfianza del servicio de factoring y la competencia de grandes instituciones financieras, es crucial que se implementen estrategias y se realicen alianzas con entidades bancarias que permitan a la empresa diferenciarse de la competencia y a su vez fomentar el uso del servicio de factoring con asesoramiento personalizado a sus clientes.

4.1.2. Establecer Objetivos SMART según análisis de encuestas, entrevistas y FODA

Matemático

Para establecer los objetivos SMART fue indispensable el desarrollo y análisis de las encuestas y entrevistas realizadas a clientes, empleados y gerente general de la compañía de factoring, así como también los resultados obtenidos del FODA matemático. Los objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo específico para cada perspectiva

del Balanced Scorecard se los conocerá con una codificación alfanumérica que permitirá identificarlos con precisión en la elaboración del cuadro de mando integral según detalle:

OSF: Objetivo Smart Financiero

OSC: Objetivo Smart Clientes

OSP: Objetivo Smart Procesos

OSA: Objetivo Smart Aprendizaje

A continuación, se detallan cada objetivo según su perspectiva y con su respectivo código alfanumérico:

Perspectiva Financiera

OSF1. Incrementar la rentabilidad de la empresa de factoring en un 15% al término de los próximos 12 meses en comparación al año anterior.

OSF2. Incrementar los ingresos en un 15% en el próximo trimestre.

OSF3. Mejorar la liquidez de la empresa en un 30% para el próximo trimestre.

OSF4. Reducir el nivel de endeudamiento en un 20% en los próximos 3 meses.

OSF5. Aumentar la rotación de cuentas por cobrar en un 10% en los próximos 3 meses.

OSF6. Disminuir dependencia de acreedores en un 5% en los próximos 12 meses.

Perspectiva Clientes

OSC1. Incrementar clientes potenciales en un 15% en el próximo semestre.

OSC2. Mejorar la gestión de cobranzas en un 7% en los próximos 3 meses.

OSC3. Incrementar cantidad de clientes en un 30% para el año 2024.

OSC4. Mejorar la calificación de satisfacción del cliente de regular a excelente en los próximos 6 meses.

OSC5. Mejorar los procesos de aplicación de los servicios de factoring en un 7% en el próximo año.

OSC6. Incrementar las recomendaciones de los clientes del servicio de factoring en un 15% en los próximos 6 meses.

Perspectiva Procesos

OSP1. Mejorar la designación de tareas de los empleados en un 30% con enfoque en la misión, visión y valores de la empresa de factoring.

OSP2. Reducir el tiempo de demora en un 5% en el proceso de aplicación del servicio de factoring en los próximos 6 meses.

OSP3. Disminuir el índice de errores que se dan al ejecutar una tarea en un 60% durante los próximos 12 meses.

OSP4. Reducir los errores en la evaluación de riesgos de crédito para mejorar la precisión del análisis en un 15% en los próximos 6 meses.

OSP5. Mejorar el proceso de aplicación del presupuesto en un 15% en el próximo trimestre.

OSP6. Mejorar los procesos de revisión de las tasas de descuentos de los clientes una vez al año.

Perspectiva Aprendizaje

OSA1. Incrementar en un 30% las capacitaciones a los empleados cada 6 meses.

OSA2. Aumentar la motivación del empleado en un 20%.

OSA3. Mejorar los niveles de comunicación entre los departamentos en un 25%.

OSA4. Incrementar el cumplimiento de indicadores claves de desempeño de los empleados en un 25%.

OSA5. Aumentar en un 40% la participación de los empleados en talleres de innovación organizados trimestralmente en el próximo año, para fomentar la generación de ideas aplicables.

OSA6. Mejorar el uso del software en el reconocimiento de alertas de riesgo de impago en un 20% Implementar un programa de incentivos mensuales como bonificaciones, reconocimientos, entre otros por los resultados obtenidos.

4.1.3. Estrategias para cumplimiento de cada objetivo

Es esencial que se planteen estrategias que se alineen a los objetivos SMART antes mencionados, para que de esta manera la compañía tenga una base guía que le permitirá alcanzar los objetivos planteados según cada perspectiva. A continuación, se detallan las estrategias para las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Perspectiva Financiera

1. Realizar un control de costos y gastos exhaustivos que ayuden a optimizar los recursos y aporten al crecimiento y la rentabilidad de la empresa.
2. Implementar estrategias de marketing que estén enfocadas a la captación de nuevos clientes y a su vez estrategias de ventas con énfasis en el servicio de factoring y servicios complementarios (Contables y Back office).
3. Implementar un sistema de gestión de cobros a clientes que permitan la recuperación de su cartera en el corto plazo.
4. Establecer políticas rigurosas que ayuden a la reducción de gastos y optimización en la gestión de cobros, logrando así mejorar el flujo de efectivo.

5. Realizar un seguimiento y análisis del historial crediticio de los clientes para evitar posibles facturas incobrables en el futuro.
6. Informar constantemente a los accionistas sobre el desempeño de la empresa, demostrando una rentabilidad estable que genere confianza y atraiga más inversiones.

Perspectiva Clientes

1. Realizar publicidad pagada mediante todas las plataformas de redes sociales que logren el alcance de clientes potenciales.
2. Capacitar al personal en gestión de cobranzas que le permita desarrollar habilidades y técnicas de negociación con el cliente.
3. Realizar alianzas estratégicas con empresas que brinden servicios complementarios como consultorías para generar referencias positivas y captar nuevos clientes.
4. Realizar encuestas constantemente para conocer las opiniones del servicio prestado por la empresa de factoring que permitan identificar falencias.
5. Realizar mejoras en el software que utiliza actualmente la empresa para aumentar agilidad en el momento de ingresar información de los clientes.
6. Implementar programas de fidelización con los clientes actuales otorgándoles algún beneficio, con el fin de referir el servicio que ofrece la empresa a empresas que requieran de capital de trabajo.

Perspectiva Procesos

1. Realizar reuniones periódicas que permitan socializar como la misión, visión y valores de la empresa están alineadas a las funciones que cumple cada departamento.
2. Automatizar el proceso de recepción de información y documentación clave y necesaria de manera digital para obtener financiamiento en la empresa.
3. Implementar protocolos de control de calidad que permita identificar el motivo de los errores.
4. Realizar un análisis del proceso de evaluación del riesgo crediticio de los clientes para identificar la inadecuada aplicación.
5. Realizar una planificación detallada del presupuesto para que se alineen al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
6. Segmentar a los clientes de acuerdo al sector, porcentaje de financiamiento de facturas y cumplimiento de pagos.

Perspectiva Aprendizaje

1. Implementar capacitaciones al personal que abarquen temas financieros y mitigación de riesgos cada semestre.
2. Implementar un programa de incentivos mensuales como bonificaciones, reconocimientos, entre otros por los resultados obtenidos.
3. Realizar reuniones con el fin de dar a conocer la situación actual de la empresa e indicar áreas que requieran de mejora.
4. Estableces indicadores clave de desempeño de cada departamento y hacer seguimiento constante para asegurar su cumplimiento.
5. Implementar herramientas útiles que permita evitar repetir las diferentes actividades diarias.

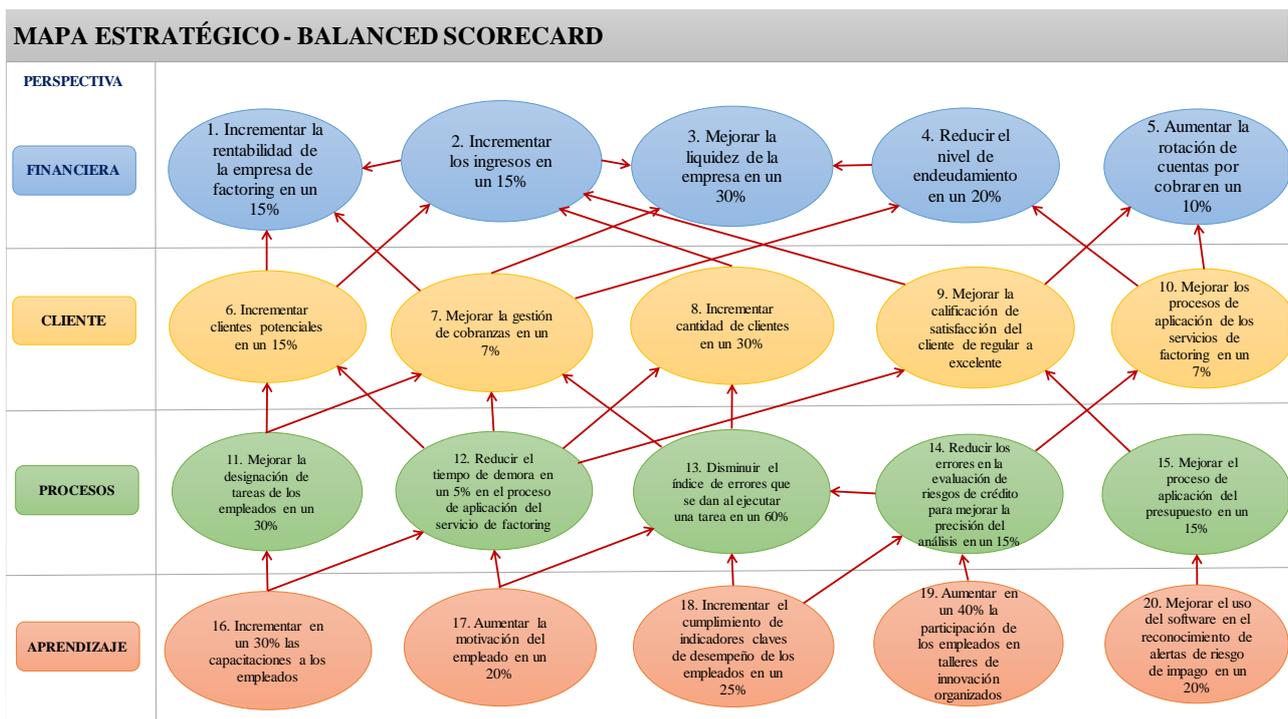
- Realizar mejoras en el software según la necesidad de la empresa para así capacitar al personal.

4.2. Modelo Balanced Scorecard

4.2.1. Mapa estratégico

El desarrollo del mapa estratégico permite visualizar de manera gráfica como los objetivos estratégicos se encuentran enlazados y conectados entre sí y se alinean directamente con la misión y visión de la compañía de factoring, lo que facilita la obtención de mejores resultados para el crecimiento y rentabilidad de la compañía de factoring.

Figura 21. Mapa estratégico



Fuente: Elaborado por los autores

4.3. Riesgos según cada perspectiva del Balanced Scorecard

4.3.1. Riesgos

La empresa de factoring debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que se presenten riesgos, es decir factores o circunstancias que podrían perjudicar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos antes planteados. Para ello, se establecieron posibles riesgos, de acuerdo con los objetivos estratégicos correspondiente a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Perspectiva Financiera

1. Inestabilidad económica del país y del exterior podría afectar en la capacidad de pago de los clientes lo que afectaría la rentabilidad la empresa.
2. Cambios significativos en la demanda del servicio de factoring por diferentes factores como tarifas menos accesibles que la competencia podría ocasionar una baja de ingresos.
3. La inestabilidad financiera de los clientes podría retrasar el cumplimiento de pago lo que afectaría la recuperación de cartera de clientes.
4. Condiciones del mercado financiero desfavorable podría repercutir en el aumento de tasas de interés.
5. Crecimiento en exceso de la compra de facturas de clientes sin analizar su capacidad de pago podría impedir su cobro en el tiempo establecido.
6. Inestabilidad en la política de dividendos podría afectar la distribución de utilidad para los accionistas y podría ocasionar una disminución en sus inversiones.

Perspectiva Clientes

1. Campañas publicitarias ineficientes podría ocasionar la falta de atracción de clientes potenciales.
2. Fallos en el software que refleje el cobro de facturas al vencimiento podría afectar la gestión de cobranzas.
3. Inadecuada segmentación de clientes que necesiten del servicio del factoring podría afectar el ingreso de nuevos clientes.
4. Falta de recursos para brindar un excelente servicio de factoring podría afectar el servicio brindado.
5. La falta de colaboración y comunicación entre los diferentes departamentos podría mermar el ágil proceso de aplicación del servicio de factoring.
6. Falta de incentivos como descuentos, mejores negociaciones de crédito hacia el cliente podría afectar las recomendaciones.

Perspectiva Procesos

1. Inconformidad de los empleados en la designación de tareas y falta de claridad de la misión y visión de la empresa podría afectar el desempeño.
2. Resistencia al cambio por parte los empleados ya que podrían estar acostumbrados a la forma actual de trabajar lo que podría impedir la disminución del tiempo de demora del proceso de aplicación del servicio de factoring.
3. Ineficiente estandarización de procesos podría ocasionar que los empleados no sigan el procedimiento adecuado.

4. Dificultad para establecer pautas necesarias para evaluación de riesgo crediticio podría afectar minimizar los errores.
5. La ausencia de control y seguimiento constante de la ejecución del presupuesto podría afectar el logro de los objetivos planteados.
6. Falta de actualización de información importante de los clientes como su situación financiera podría afectar ajustes en las tasas de descuentos.

Perspectiva Aprendizaje

1. Presupuesto limitado en la asignación de capacitaciones y falta de tiempo de los empleados podría afectar el cumplimiento de las capacitaciones
2. Falta de un plan de incentivos que sean comunicados con claridad a los empleados podría mantenerlos desmotivados
3. Resistencia a la colaboración entre departamentos podría afectar la comunicación eficiente entre sí
4. Falta de claridad en la definición de KPIs sin estar alineados a los objetivos de la empresa no podría medir eficientemente el desempeño y mejora de cada colaborador
5. Dificultad en la predisposición de los empleados para asistir en los talleres podría afectar su participación
6. Fallos en el uso del software podría obstaculizar la mejora en las alertas de riesgo de impago

4.3.2. Porcentajes de meta, umbrales y KPIs

En esta sección se presenta una tabla que muestra el desempeño de los indicadores clave (KPIs) para cada objetivo SMART, en el que se incluyen fórmulas para calcular las métricas

financieras y no financieras, con el fin de obtener un resultado porcentual alineado a la meta previamente establecida. Las metas son determinadas según datos históricos y análisis financiero previo de los periodos 2019, 2020, 2021, 2022, 2023. Con la meta establecida, se agrega una columna con umbrales para su semaforización siendo los colores: verde, el cual indica que se logró la meta porcentual establecida, amarillo que muestra que la meta no fue lograda, pero sin embargo se pueden hacer mejoras y el rojo, el cual indica una alerta y atención inmediata en la gestión operativa y financiera. Considerando los objetivos SMART se detalla la frecuencia en la que se deberán realizar las revisiones y ajustes necesarios para la obtención de buenos resultados.

Tabla 27. Umbrales según perspectiva Financiera

Objetivos Smart	Indicadores	Método de cálculo	Meta	Umbral	Frecuencia
Financiera					
OSF1	Rentabilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos totales}}$	15%	>=15% Verde <15% y >=10% Amarillo <10% Rojo	Trimestral
OSF2	Ingresos	$\frac{\text{Venta actual} - \text{Venta anterior}}{\text{Venta periodo anterior}}$	15%	>=15% Verde <15% y >=12% Amarillo <12% Rojo	Trimestral
OSF3	Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	30%	>=30% Verde <30% y >=25% Amarillo <25% Rojo	Trimestral

OSF4	Endeudamiento	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	20%	<=20% Verde >20% y <=24% Amarillo >24% Rojo	Trimestral
OSF5	Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar} + \text{Avances}}$	10%	>=10% Verde <10% y >=9% Amarillo <9% Rojo	Trimestral
OSF6	Dependencia de acreedores	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de accionistas}}$	5%	<=5% Verde >5% y <=7% Amarillo >7% Rojo	Anual

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 28. Umbrales según perspectiva Clientes

Objetivos Smart	Indicadores	Método de cálculo	Meta	Umbral	Frecuencia
Clientes					
OSC1	Clientes potenciales	Cantidad de visitantes en LinkedIn y la página web * porcentaje de posibles clientes interesados	15%	>15% Verde <15% y >=10% Amarillo <10% Rojo	Semestral
OSC2	Gestión de cobranzas	$\frac{\text{Valor recaudado}}{\text{Valor total por cobrar}} * 100$	7%	>=7% Verde <7% y >=5% Amarillo <5% Rojo	Trimestral
OSC3	Clientes en general	$\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Total de Clientes}}$	30%	>=30% Verde <30% y >=20% Amarillo <20% Rojo	Anual

OSC4	Satisfacción al cliente	$\frac{\text{Total de clientes con valoración excelente}}{\text{Total clientes encuestados}}$	Excelente	=Excelente Verde = Regular Amarillo = Malo Rojo	Semestral
OSC5	Servicios de factoring	$\frac{\text{Tiempo inicial} - \text{Tiempo final}}{\text{Tiempo inicial}} * 100$	7%	>=7% Verde <7% y >=5% Amarillo <5% Rojo	Anual
OSC6	Recomendaciones del servicio de factoring	Resultado porcentual de encuesta por respuestas positivas - Resultado porcentual de encuesta por respuestas negativas	15%	>=15% Verde <15% y >=10% Amarillo <10% Rojo	Semestral

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 29. Umbrales según perspectiva Procesos

Objetivos Smart	Indicadores	Método de cálculo	Meta	Umbral	Frecuencia
Procesos					
OSP1	Designación de tareas	$\frac{\text{Tareas completadas}}{\text{Tareas asignadas}} * 100$	30%	>=30% Verde <30% y >=20% Amarillo <20% Rojo	Trimestral

OSP2	Tiempo de demora	$\frac{\text{tiempo real}}{\text{tiempo establecido}} * 100$	5%	$\leq 5\%$ Verde $> 5\%$ y $\leq 10\%$ Amarillo $> 10\%$ Rojo	Semestral
OSP3	Índice de errores	$\frac{\text{Total de errores}}{\text{Total de tareas asignadas}} * 100$	60%	$\leq 60\%$ Verde $> 60\%$ y $\leq 65\%$ Amarillo $> 65\%$ Rojo	Anual
OSP4	Evaluación de crédito	$\frac{\text{Total errores en clientes evaluados}}{\text{Total clientes evaluados con éxito}} * 100$	15%	$\geq 15\%$ Verde $< 15\%$ y $\geq 10\%$ Amarillo $< 10\%$ Rojo	Semestral
OSP5	Presupuesto	$\frac{\text{Presupuesto real} - \text{Presupuesto planificado}}{\text{Presupuesto planificado}} * 100$	15%	$\geq 15\%$ Verde $< 15\%$ y $\geq 10\%$ Amarillo $< 10\%$ Rojo	Trimestral
OSP6	Tasas de descuentos del factoring	Número de veces de revisión de las tasas de descuentos	1 vez al año	> 1 Verde $= 1$ Amarillo $= 0$ Rojo	Anual

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 30. Umbrales según perspectiva Aprendizaje

Objetivos Smart	Indicadores	Método de cálculo	Meta	Umbral	Frecuencia
Aprendizaje					
OSA1	Capacitación	$\frac{\text{Total de Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}}$	30%	>=30% Verde <30% y >=20% Amarillo <20% Rojo	Semestral
OSA2	Motivación del empleado	$\frac{\text{Resultados de encuesta por escala de motivación}}{\text{Total de empleados}}$	20%	>=20% Verde <20% y >=15% Amarillo <15% Rojo	Trimestral
OSA3	Comunicación	$\frac{\text{Resultados de encuesta nivel de comunicación}}{\text{Total de empleados}}$	25%	>=25% Verde <25% y >=20% Amarillo <20% Rojo	Mensual
OSA4	Indicadores claves de desempeño	$\frac{\text{Total KPIs cumplidos} * 100}{\text{Total de KPIs establecidos KPIs}}$	25%	>=25% Verde <25% y >=15% Amarillo <15% Rojo	Trimestral
OSA5	Tasa de participación en talleres de innovación	$\frac{\# \text{ de asistentes a talleres} * 100}{\# \text{ total de empleados invitados}}$	40%	>=40% Verde <40% y >=35% Amarillo <35% Rojo	Anual

OSA6	Uso del Software	<u>Alertas relevantes</u> Total de alertas generadas en el software	20%	>=20% Verde <20% y >=15% Amarillo <15% Rojo	Trimestral
------	------------------	--	-----	---	------------

Fuente: Elaborado por los autores

4.3.3. Matriz de riesgos a través de mapa de calor (semáforización)

La matriz de riesgo permite a la empresa de factoring tener un panorama en el que se encuentra la empresa ante posibles sucesos o factores que pueden impedir la ejecución de los objetivos SMART. Dentro de esta matriz se incluye escalas de identificación, siendo la probabilidad de ocurrencia: probable, esperable e improbable; impacto: alto, moderado y bajo; y además la clasificación de riesgo como alto, significativo y moderado.

El proceso de evaluación y clasificación se lo determinó según antecedentes históricos sucedidos en la empresa de factoring, obtenido en la entrevista con el gerente general, así como también de los análisis y resultados de las encuestas a empleados y clientes de la empresa de factoring.

Una vez identificados y evaluados los riesgos, se detallan planes de acción necesarios para su prevención y correcta gestión por el responsable de cada actividad a realizar. Es importante señalar que los planes de acción son considerados como una herramienta importante para enfrentar y gestionar eficientemente los riesgos. El fin de contar con un plan de acción es permitir a la empresa de factoring mitigar e incluso evitar que el riesgo afecte el logro de sus objetivos estratégicos.

Tabla 31. Riesgos según perspectiva Financiera

Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación de Riesgo	Plan de acción para gestionar el riesgo	Responsable
Financiera					
OSF1. Inestabilidad económica del país y del exterior podría afectar en la capacidad de pago de los clientes lo que afectaría la rentabilidad la empresa	Probable	Alto	Alto	Contratar seguros de crédito que protejan a la empresa de factoring de impagos futuros causados por alguna posible crisis económica	Administrativo
OSF2. Cambios significativos en la demanda del servicio de factoring por diferentes factores como tarifas menos accesibles que la competencia podría ocasionar una baja de ingresos	Esperable	Alto	Alto	Realizar benchmarking continuo para comparar las tarifas de la competencia trimestralmente, de manera que se puedan ajustar los créditos sin afectar la rentabilidad de la empresa	Gerente General - Financiero
OSF3. La inestabilidad financiera de los clientes podría retrasar el cumplimiento de pago lo que afectaría la recuperación de cartera de clientes	Esperable	Moderado	Significativo	Analizar rigurosamente el historial creditico de los clientes para evitar incumplimientos en los pagos y sean puntuales.	Gerente General - Ventas - Financiero

OSF4. Condiciones del mercado financiero desfavorable podría repercutir en el aumento de tasas de interés	Esperable	Alto	Significativo	Realizar ajustes en financiamiento de tasas fijas y variables para que no tengan un impacto significativo en su incremento	Gerente General - Financiero
OSF5. Crecimiento en exceso de la compra de facturas de clientes sin analizar su capacidad de pago podría impedir su cobro en el tiempo establecido	Esperable	Moderado	Significativo	Establecer límites de compra de facturas de cada cliente según el historial de uso del servicio de factoring	Gerente General - Financiero
OSF6. Inestabilidad en la política de dividendos podría afectar la distribución de utilidad para los accionistas y podría ocasionar una disminución en sus inversiones	Improbable	Moderado	Moderado	Definir una política de dividendos fija de manera que sea estable en el transcurso del tiempo y que genere rentabilidad a las inversiones de los accionistas	Gerente General

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 32. Riesgos según perspectiva Clientes

Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación de Riesgo	Plan de acción para gestionar el riesgo	Responsable
Clientes					

OSC1. Campañas publicitarias ineficientes podría ocasionar la falta de atracción de clientes potenciales	Esperable	Moderado	Significativo	Realizar análisis de datos para segmentar al cliente objetivo con mayor claridad e implementar indicadores claves poder medir el retorno de la inversión en las campañas de publicidad	Ventas
OSC2. Fallos en el software que no refleje el cobro de facturas al vencimiento podría afectar la gestión de cobranzas	Improbable	Bajo	Moderado	Realizar mantenimiento constante como medidas de prevención previas a algún fallo grave del software como el de no reflejar facturas por cobrar	Ventas - Tesorería
OSC3. Inadecuada segmentación de clientes que necesiten del servicio del factoring podría afectar el ingreso de nuevos clientes	Esperable	Alto	Moderado	Analizar el mercado constantemente para conocer las necesidades de capital de trabajo según la actividad y sector en el que se encuentran	Ventas
OSC4. Falta de recursos para brindar un excelente servicio de factoring podría afectar el servicio brindado	Improbable	Moderado	Significativo	Realizar un análisis de tareas diarias de cada empleado para identificar que tareas deben ser automatizadas y que ayude en la optimización de los recursos	Ventas - Administrativo

OSC5. La falta de colaboración y comunicación entre los diferentes departamentos podría mermar el ágil proceso de aplicación del servicio de factoring	Probable	Alto	Significativo	Fomentar una cultura y ambiente organizacional positiva mediante talleres y programas mensuales	Gerente General - Administrativo
OSC6. Falta de incentivos como descuentos, mejores negociaciones de crédito hacia el cliente podría afectar las recomendaciones	Esperable	Alto	Significativo	Ofrecer mejores condiciones del servicio de factoring a clientes que realicen ventas de facturas superiores a lo ya establecido, sin afectar la rentabilidad con un análisis exhaustivo del historial de contratación del servicio de factoring	Ventas

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 33. Riesgos según perspectiva Procesos

Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación de Riesgo	Plan de acción para gestionar el riesgo	Responsable
Procesos					

<p>OSP1. Inconformidad de los empleados en la designación de tareas y falta de claridad de la misión y visión de la empresa podría afectar el desempeño</p>	<p>Esperable</p>	<p>Moderado</p>	<p>Significativo</p>	<p>Realizar reuniones trimestrales para revisar que tanto la misión, visión y valores están alineados al cumplimiento de cada empleado, y a su vez permitir la participación de cada uno para conocer su estado de conformidad con la empresa de factoring</p>	<p>Gerente General</p>
<p>OSP2. Resistencia al cambio por parte los empleados ya que podrían estar acostumbrados a la forma actual de trabajar lo que podría impedir la disminución del tiempo de demora del proceso de aplicación del servicio de factoring</p>	<p>Esperable</p>	<p>Moderado</p>	<p>Significativo</p>	<p>Organizar capacitaciones acerca de los cambios que se vayan a dar para que no existan confusiones acerca de los nuevos procesos</p>	<p>Administrativo</p>
<p>OSP3. Ineficiente estandarización de procesos podría ocasionar que los empleados no sigan el procedimiento adecuado</p>	<p>Esperable</p>	<p>Moderado</p>	<p>Significativo</p>	<p>Elaborar manuales de procesos claros y precisos con las tareas de cada empleado de la empresa</p>	<p>Gerente General</p>
<p>OSP4. Dificultad para establecer pautas necesarias para evaluación de</p>	<p>Improbable</p>	<p>Moderado</p>	<p>Significativo</p>	<p>Definir KPIs que permitan medir la eficiencia y análisis de</p>	<p>Gerente General</p>

riesgo crediticio podría afectar minimizar los errores				evaluación de riesgo de crédito	
OSP5. La ausencia de control y seguimiento constante de la ejecución del presupuesto podría afectar el logro de los objetivos planteados	Probable	Moderado	Significativo	Realizar mejoras en el software actual para monitorear el presupuesto en tiempo real	Gerente General
OSP6. Falta de actualización de información importante de los clientes como su situación financiera podría afectar ajustes en las tasas de descuentos	Probable	Alto	Alto	Realizar revisiones trimestrales de la información financiera del cliente para actualizar tasas de descuentos en caso de ser necesario	Financiero - Contabilidad

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 34. Riesgos según perspectiva Aprendizaje

Riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Clasificación de Riesgo	Plan de acción para gestionar el riesgo	Responsable
Aprendizaje OSA1. Presupuesto limitado en la asignación de capacitaciones y falta de tiempo de los empleados podría afectar el cumplimiento de las capacitaciones	Esperable	Bajo	Moderado	Negociar descuentos en capacitaciones con proveedores externos y realizar ajustes en el presupuesto para obtener mejor desempeño por parte de los empleados	Administrativo

OSA2. Falta de un plan de incentivos que sean comunicados con claridad a los empleados podría mantenerlos desmotivados	Probable	Alto	Alto	Implementar reuniones de retroalimentación para destacar el desempeño de cada uno y realizar encuestas que permitan evaluar la percepción de los empleados acerca de los incentivos	Gerente General
OSA3. Resistencia a la colaboración entre departamentos podría afectar la comunicación eficiente entre sí	Improbable	Bajo	Significativo	Fortalecer la pausa activa mediante dinámicas que permitan comunicarse entre empleados	Gerente General
OSA4. Falta de claridad en la definición de KPIs sin estar alineados a los objetivos de la empresa no podría medir eficientemente el desempeño y mejora de cada colaborador	Probable	Alto	Alto	Utilizar la metodología SMART para que los indicadores sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido.	Gerente General
OSA5. Dificultad en la predisposición de los empleados para asistir en los talleres podría afectar su participación	Improbable	Moderado	Significativo	Contar con una plataforma en línea que les permita a los empleados realizar los talleres de forma asincrónica	Administrativo
OSA 6. Fallos en el uso del software podría obstaculizar la mejora en las alertas de riesgo de impago	Improbable	Moderado	Moderado	Diseñar un sistema de reporte manual que permita visualizar las alertas cuando presenten fallos el software	Gerente General - Ventas - Financiero

Conclusiones

En este estudio se planteó como objetivo general diseñar un modelo de Balanced Scorecard con el fin de mejorar el desempeño financiero de la empresa de factoring. Para esto, se llevaron a cabo entrevistas informales con el gerente general, y se desarrollaron encuestas dirigidas a clientes y empleados de la compañía. Estas encuestas permitieron evaluar la cultura organizacional, el estilo de gestión y las estrategias corporativas y financieras, así como también concluir lo siguiente:

Respecto al primer objetivo específico sobre el análisis financiero de la empresa de factoring, se identificaron fluctuaciones significativas en varias métricas clave. A pesar de un buen desempeño en 2021, el margen de utilidad neta y el retorno sobre el patrimonio (ROE) han experimentado una caída notable desde 2022. El nivel de endeudamiento también ha incrementado considerablemente, lo que podría poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa si no se manejan adecuadamente los pasivos y las condiciones del mercado, lo que resalta la necesidad de fortalecer la capacidad de adaptación de la empresa ante cambios en el entorno económico.

Respecto al segundo objetivo sobre los indicadores financieros clave para el Balanced Scorecard, se identificaron aquellos que reflejan rentabilidad, eficiencia, liquidez y estructura de deuda. Entre ellos se destacan el Margen de Utilidad, el Retorno sobre el Patrimonio (ROE), la Rotación de Cuentas por Cobrar, la Razón de Liquidez Corriente y la Razón de Endeudamiento, los cuales ofrecen una visión integral del desempeño de la empresa.

Respecto al tercer objetivo que habla sobre mejorar la rentabilidad financiera, se desarrolló un plan estratégico basado en un análisis FODA matemático. Este plan definió objetivos y estrategias desde las perspectivas del Balanced Scorecard para mejorar la eficiencia, diversificación y sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, para alinear las metas

organizacionales con la operación diaria, se diseñó un cuadro de mando integral útil para ser desarrollado a través del software Power BI para que sea compatible con el sistema operativo de la empresa que permite monitorear los indicadores clave de desempeño.

Con respecto al cuarto objetivo sobre la metodología de implementación del Balanced Scorecard, se concluyó que Power BI es la opción más adecuada. Este enfoque facilita el seguimiento de indicadores y la adaptación de estrategias según las necesidades de la empresa. Además, los resultados revelan que una parte significativa de la organización percibe una falta de coherencia en la implementación de la visión y misión de la empresa. Aunque la estructura organizativa está definida, no se ha logrado difundir lo suficiente a todos los niveles, lo que provoca que los roles y procesos no estén claramente delimitados ni sean ejecutados de manera eficiente.

Como último punto, el presente proyecto, destaca la importancia de un enfoque integral que combine el análisis financiero con la gestión organizacional y el uso de herramientas tecnológicas para optimizar el desempeño de la empresa de factoring.

Recomendaciones

Con base en los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas, se recomienda evaluar la estructura de deuda de la empresa y considerar alternativas para reducir su dependencia de los financiamientos externos, priorizando la optimización de los recursos internos para garantizar una mayor estabilidad financiera.

También se sugiere fortalecer la implementación del Balanced Scorecard para monitorear constantemente los indicadores claves siendo estos financieros y no financieros. De esta manera se logrará mejorar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa de factoring.

Es importante ampliar el enfoque del control de gestión estratégica para diversificar los indicadores financieros, así como también indicadores cualitativos y operacionales que reflejen otros aspectos clave del negocio, como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la innovación.

Asimismo, se recomienda revisar periódicamente el plan estratégico, basándose con la información obtenida del FODA para así evitar riesgos inesperados.

Finalmente, mejorar la comunicación es esencial entre los diferentes departamentos en cuanto a la misión, visión y valores de la empresa, para así darle un mejor enfoque en los objetivos de cada colaborador.

Referencias Bibliográficas

- (SPREP), S. o. (2020). *A Guide to Developing “SMART” Objectives*. Secretariat of the Pacific Regional Environment Programme (SPREP). Obtenido de JSTOR:
<http://www.jstor.org/stable/resrep46548>
- Aguilar, P., & Cruz, L. (1 de Junio de 2023). *Análisis de la Gestión de Riesgos: Caso de una empresa mediana del sector comercial*. Obtenido de Revista de la Universidad de Azuay:
<https://revistas.uazuay.edu.ec/index.php/udaakadem/article/download/669/1012/1811>
- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (29 de Enero de 2019). *La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana*. Obtenido de Revista Espacios:
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/19401904.html>
- Andrade, C., Flores, G., & Coronel, K. (2024). *Análisis de la Rentabilidad y su relación con el Riesgo Crediticio y Liquidez de Mutualistas en Ecuador*.
 doi:<https://doi.org/10.25097/rep.n40.2024.03>
- Arango, A., & González, J. (2012). *MODELO GERENCIAL DE CONTROL BALANCED SCORECARD*. Obtenido de Repositorio Insitucional- Universidad de Medellín:
<https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/319/Modelo%20gerencial%20de%20control%20Balanced%20Scorecard%20aplicado%20en%20factoring%20Bancolombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arellano, A. (17 de Junio de 2019). *Mapeo de procesos y su impacto*. Obtenido de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/mapeo-de-procesos-y-su-impacto/>

- Barreto, N. (Mayo de 2020). *Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector*. Obtenido de Scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-129.pdf>
- Becerra, E., Ojeda, R., Lituma, M., & Carrasco, T. (Mayo de 2023). *Análisis de estados financieros, como herramienta útil para la gestión económica tras la pandemia COVID 19*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300263
- Cagua, J. (2022). *Análisis de Riesgos Financieros en las Pymes en el Ecuador*. doi:<https://doi.org/10.56048/MQR20225.6.4.2022.260-277>
- Cardona, J. (2023). *IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD (BSC) COMO HERRAMIENTA DE ANALISIS INTEGRAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DEL GRUPO ISA*. Obtenido de Scielo: <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/agora/article/download/1600/1753>
- Cornelis, C. (12 de Abril de 2024). *The introduction of SMART objectives in an educational environment*. doi:<https://doi.org/10.22201/fq.18708404e.2024.2.86489>
- Da Silva, J. (26 de Marzo de 2024). *Planificación estratégica*. Obtenido de Science Direct: <https://www-sciencedirect-com.espol.proxybk.com/science/article/pii/B978044313701300058X>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Estado de México: Pearson education de Mexico S.A de C.V. doi:978-970-261-290-2
- Dvorak, J., Burkšienė, V., & Vitálišová, K. (7 de Julio de 2024). *SWOT Analysis*. Obtenido de Science Direct: <https://www-sciencedirect-com.espol.proxybk.com/science/article/pii/B9780443137013004126>

- Flores, C., Arévalo, J., Pérez, J., & Escalante, J. (2020). *Gestión del inventario y el rendimiento financiero en las empresas automotrices, Tarapoto, 2020*. Obtenido de Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar:
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1631/2283>
- García, D. (2020). *Mapeo de procesos y su alcance*. Obtenido de INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA | MIA:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63405179/Mapeo_de_procesos_y_su_alcance20200523-11549-9qhrrq-libre.pdf?1590251089=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMapeo_de_procesos_y_su_alcance.pdf&Expires=1721184490&Signature=E-X6wic40W2pM51jAPk9
- Garzón, D., & Toloza, A. (2022). *Co-evaluación de las condiciones de viabilidad en iniciativas de turismo comunitario en Colombia*. Obtenido de PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural:
https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/29037/PS_20_4%20_%282022%29_03.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gaytán, J. (2020). *El plan de negocios y la rentabilidad*. doi:1665-7039, 2594-0163
- Gonzales, J., Chávez, W., Berrio, J., & Abrahan, S. (Julio de 2023). *El crecimiento empresarial y su relación en la rentabilidad de una MYPE del rubro comercial en Arequipa, Perú*. doi:<https://doi.org/10.58763/rc202387>
- Guerra, J. (24 de Junio de 2020). *Optimización de recursos. Concepto y tipos*. Obtenido de Gestipolis:
https://www.gestipolis.com/concepto-de-optimizacion-de-recursos/#google_vignette
- Guerrero, J., & Peñaloza, V. (Abril de 2022). *Estudio y análisis del riesgo de liquidez en las cooperativas de ahorro y crédito de los segmentos 1, 2 y 3 de Ecuador*. doi:2631 2611

Guevara, E. (4 de 03 de 2018). *Redes sociales y rendimiento académico de los estudiantes de la especialidad de psicología de la Universidad Femenina del Sagrado Corazón (UNIFE) 2014*. Obtenido de Revista de Investigación Disciplinaria CTSCAFE para ciudadanos:

[https://www.ctscafe.pe/index.php/ctscafe/article/download/55/65/#:~:text=En%20este%20sentido%20Ram%C3%ADrez%20\(1997,simult%C3%A1neamente%20universo%2C%20poblaci%C3%B3n%20y%20muestra.](https://www.ctscafe.pe/index.php/ctscafe/article/download/55/65/#:~:text=En%20este%20sentido%20Ram%C3%ADrez%20(1997,simult%C3%A1neamente%20universo%2C%20poblaci%C3%B3n%20y%20muestra.)

Haro, A., Carranza, M., López, O., Mayorga, C., & Morales, K. (Marzo de 2023). *Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones*. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.425>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. doi:978-1-4562-2396-0

Idrovo, E., & Barona, K. (2021). *El Contrato de factoring: una herramienta financiera subestimada en el Ecuador*. Obtenido de Revista Ruptura de la Asociación Escuela de Derecho PUCE: <http://revistaruptura.com/index.php/ruptura/article/view/93/35>

Internacional, F. M. (1 de Julio de 2024). *Actualización de perspectivas de la economía mundial*. Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2024/07/16/world-economic-outlook-update-july-2024>

Jara, G., Massuh, O., Ibarra, A., Castro, J., Zurita, S., & Mendoza, A. (30 de Junio de 2021). *FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS RELACIONADOS CON LA ROE Y ROA DE BANCOS PRIVADOS ECUATORIANOS DESDE LA DOLARIZACIÓN*. Obtenido de

Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración:
<http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/929/850>

Jerez, S. (2020). *Desarrollo de una matriz de riesgos genérica para su implementación en proyectos de construcción bajo metodología PMI: un estudio de caso en Bogotá.*

Obtenido de Google academico: Google academico
<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/05b4c095-c86c-4c90-9f85-8198a6337f74/content>

Kaplan, R., & Norton, D. (Enero de 1992). *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance.* Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?language=es>

Kouvelis, P. (3 de Febrero de 2021). *Una teoría de la cadena de suministro del factoring y del factoring inverso.* Obtenido de Informs PubsOnline:
<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.2020.3788>

Loor, H., Santistevan, J., Ureta, M., & Mera, R. (Agosto de 2023). *Análisis de indicadores de desempeño financiero de la empresa ecuatoriana de balanceados Coprobalan S. A.*
 Obtenido de Scielo:
http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072023000200128&lang=es

Lozano, I. (28 de Septiembre de 2020). *ROE vs. ROA: relevancia en el análisis financiero.*
 Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/roe-roa-cual-mas-relevante/>

Macías, M., & Sanchez, A. (Diciembre de 2022). *EL ANÁLISIS FINANCIERO: UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA LA FABRIL.*
 doi:<https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>

- Macías, M., & Sanchez, A. (Diciembre de 2022). *EL ANÁLISIS FINANCIERO: UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN FINANCIERA EN LA EMPRESA LA FABRIL*. doi:<https://doi.org/10.56124/sapientiae.v5i10.0050>
- Martínez, G., & Suárez, S. (2024). *"Efectos del nivel de endeudamiento financiero en la*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Continental: https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/15495/1/IV_FCE_313_TE_Martinez_Suarez_2024.pdf
- Mohammadzadeh, N., Nogoorani, S., & Muñoz. (2021). *Invoice Factoring Registration Based on a Public Blockchain*. Obtenido de IEEE Access: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9344631>
- Mora, O. (Junio de 2022). *Gestión de riesgos: un desafío para las organizaciones*. Obtenido de Administración & Desarrollo: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8706458.pdf>
- Muñoz, X. (Julio de 2020). *Gestión del riesgo de liquidez y portafolio de inversiones*. Obtenido de DGRV–Confederación Alemana de Cooperativas: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Gestion-Estrategica-del-Riesgo-de-liquidez.pdf>
- Narea, P., & Guamán, G. (Mayo de 2021). *Aplicación de Indicadores Financieros e Inductores de Valor como Herramienta de Optimización en las Decisiones Estratégicas Empresariales*. Obtenido de Scielo: http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2477-90752021000100094
- Noboa, J., Vergara, A., Zamora, S., & Navarrete, A. (Marzo de 2022). *Estrategias para la optimización de la gestión administrativa en una empresa constructora usando el Balanced Scorecard*. doi:<https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.623>

- Palacios, L. (2023). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones. doi:978-958-503-618-5
- Parraga, S., Pinorgate, N., Garcia, C., & Zamora, J. (21 de Abril de 2021). *Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática*. Obtenido de Scielo: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci_arttext
- Peñañiel, G., Manosalvas, L., & Burbano, B. (2 de Agosto de 2020). *Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045
- Peralta, H. (31 de Diciembre de 2021). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral (CMI) para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima:*. Obtenido de Scielo Perú: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1810-99932021000200053
- Pino, R. (1 de Marzo de 2020). *Diseño metodológico de una investigación*. Obtenido de Gestipolis: https://www.gestipolis.com/disenometodologico-de-una-investigacion/#goog_rewarded
- Proaño, G. (2023). *Fundamentos de finanzas personales: herramientas para el éxito financiero*. Obtenido de Google académico: https://itq.edu.ec/wp-content/uploads/2023/12/2023-12-06_fundamentos_de_finanzas_personales.pdf
- Puyt, R., Birger, F., & Wilderom, C. (22 de Febrero de 2023). *The origins of SWOT analysis*. Obtenido de Science Direct: <https://www-sciencedirect-com.espol.proxybk.com/science/article/pii/S0024630123000110>

- Quintanilla, A., Chagerben, L., Hernández, H., & Vivanco, E. (21 de Agosto de 2023). *Análisis de asociatividad del ROA entre los sectores Explotación y Empacamiento, de la industria camaronera en el Ecuador*. doi:DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.1007>
- Rada, O. (2017). *Diseño de estrategia para mayor colocación Factoring Banco de Bogotá*. Obtenido de Repositorio Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9152/Radaoscar1.pdf?sequence=2>
- Reyes, A. (2019). *Medición de la calidad de las estrategias financieras: el Balanced*. Obtenido de Scielo: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200066
- Rodrigo, E. (2020). *Analisis Financiero y de Gestion*. Bogotá: Ecoe Ediciones. doi:978-958-771-889-8
- Rojas, M., & Medina, L. (2023). *Planeacion estrategica*. Ediciones de la U. doi:978-958-792-456-5
- Salazar, D., Huayllani, F., & Ramos, R. (2022). *Balanced scorecard y el crecimiento empresarial de las Pymes de la ciudad de Huancavelica*. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar: <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3200/4887>
- Salgado, D., & Awad, G. (10 de Diciembre de 2022). *Metodología para el análisis estratégico cuantitativo en proyectos a partir del análisis de riesgos*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232022000400424

- Subarkah, J. (2021). *PERFORMANCE ASSESSMENT OF COOPERATIVE FINANCIAL INSTITUTIONS*. Obtenido de International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR): <https://www.jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR/article/view/2791/1291>
- Tien-Yu, L. (2023). *"A Hybrid Quantified SWOT Analysis to Label the Competitive Positioning for Theme Parks: A Case Study of Taiwan"*. Obtenido de SAGE Open: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/21582440231218270>
- Trujillo Jorge, M. O. (2020). *Finanzas empresariales Analisis y Gestion*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A. doi: 978-958-778-582-1
- Varona, W., Calle, G., & Farfán, M. (2024). *El efecto de la NIIF 16 en indicadores financieros de rentabilidad y endeudamiento*. Obtenido de CAPIC REVIEW Journal of Accounting, Auditing and Business Management: <https://www.capicreview.com/index.php/capicreview/article/view/223/110>
- Xueyan, S., Lili, Z., Fang, W., Jianping, C., Junbo, G., & Qi, D. (2022). *An Airport Service Risk Management System Based on Risk Matrix and Borda Count Method*. Obtenido de IEEE Explore: <https://ieeexplore-ieee-org.espol.lookproxy.com/document/10108095>
- Yoza, X., Villafuerte, R., & Parrales, M. (2021). *CRECIMIENTO EMPRESARIAL: ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO EN EL SECTOR MIPYMES*. Obtenido de Revista Publicando: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/2236/2443>
- Yu, S., & Wang, D. (2022). *Quantitative SWOT Analysis on Factors Influencing the Sustainable Development of Non-Academic Education in China's Open Universities: A Case Study of Beijing Open University*. Obtenido de Sustainability : <https://ideas.repec.org/a/gam/jsusta/v14y2022i20p13016-d939375.html>

Zambrano, J., Ruiz, H., Sánchez, M., & Correa, S. (Noviembre de 2023). *Relación entre la antigüedad de la microempresa y su rentabilidad financiera: un análisis por conglomerados*. doi:2215-910X

Anexos

Anexo A. Balance General

	2019	2020	2021	2022	2023
ASSETS					
Current Assets					
Checking/Savings	\$ 248.264,27	\$ 478.514,66	\$ 18.222,21	\$ 181.763,26	\$ 235.424,35
Accounts Receivable					
Accounts Receivable	\$ 465.856,66	\$ 121.416,84	\$ 75.121,66	\$ 18.712,67	\$ 19.707,90
Total Accounts Receivable	\$ 465.856,66	\$ 121.416,84	\$ 75.121,66	\$ 18.712,67	\$ 19.707,90
Other Current Assets					
Total Other Current Assets	\$ 1.438.701,93	\$ 935.224,08	\$ 4.703.778,86	\$ 2.870.924,49	\$ 1.968.380,27
Total Current Assets	\$ 2.152.822,86	\$ 1.535.155,58	\$ 4.797.122,73	\$ 3.071.400,42	\$ 2.223.512,52
Fixed Assets					
Accumulated Depreciation	-\$ 82.275,90	-\$ 68.511,00	-\$ 77.793,70	-\$ 99.086,00	-\$ 76.151,44
Equipment	\$ 1.344,88	\$ 1.344,88	\$ 3.172,04	\$ 3.172,04	\$ -
Furniture	\$ 10.825,83	\$ 10.825,83	\$ 10.825,83	\$ 12.317,25	\$ -
Improvements	\$ 38.659,32	\$ 38.659,32	\$ 40.466,53	\$ 40.466,53	\$ 25.042,53
Vehicles	\$ 56.391,39	\$ 30.695,82	\$ 64.900,25	\$ 64.900,25	\$ 64.900,25
Total Fixed Assets	\$ 24.945,52	\$ 13.014,85	\$ 41.570,95	\$ 21.770,07	\$ 13.791,34
Other Assets					
Total Investment - Ash Belle LLC	\$ 160.478,75	\$ 161.470,43	\$ 39.999,90	\$ 40.190,94	\$ 90.190,94
Notes Receivable	\$ 1.322.609,82	\$ 863.126,42	\$ 880.765,82	\$ 1.255.204,58	\$ 742.259,90
Total Other Assets	\$ 1.483.088,57	\$ 1.024.596,85	\$ 920.765,72	\$ 1.295.395,52	\$ 832.450,84
TOTAL ASSETS	\$ 3.660.856,95	\$ 2.572.767,28	\$ 5.759.459,40	\$ 4.388.566,01	\$ 3.069.754,70
LIABILITIES & EQUITY					
Liabilities					
Current Liabilities					
Accounts Payable					
Accounts Payable	\$ 24.159,65	\$ 22.445,81	\$ 61.247,81	\$ 5.421,32	\$ 6.112,60
Total Accounts Payable	\$ 24.159,65	\$ 22.445,81	\$ 61.247,81	\$ 5.421,32	\$ 6.112,60
Revolving Credit Lines	\$ 296.161,36	\$ 329.630,93	\$ 9.707,50	\$ 77.302,01	\$ 17.488,26
Other Current Liabilities					
Rebates	\$ 40.140,58	\$ 151.249,65	\$ 51.484,72	\$ 8.017,82	\$ 16.023,49
Credit Line	\$ 1.356.428,47	\$ 371.986,09	\$ 3.935.142,04	\$ 2.877.816,74	\$ 1.810.899,90
Payroll Liabilities	\$ 84,00	\$ -	\$ -	\$ 84,00	\$ 84,00
Unearned Revenue	\$ -	\$ -	\$ 10.482,43	\$ 6.462,43	\$ 3.782,43
Retirement Payable	\$ -	\$ 1.542,34	\$ 4.380,08	\$ -	\$ -
Unfactored Invoices	\$ 2.401,91	\$ 54.502,26	\$ 18.972,39	\$ 8.304,91	\$ 4.758,55
Total Other Current Liabilities	\$ 1.399.054,96	\$ 579.280,34	\$ 4.020.461,66	\$ 2.900.685,90	\$ 1.835.548,37
Total Current Liabilities	\$ 1.719.375,97	\$ 931.357,08	\$ 4.091.416,97	\$ 2.983.409,23	\$ 1.859.149,23
Long Term Liabilities					
Escrow	\$ 20.116,51	\$ 1.498,67	\$ 32.112,75	\$ 77.187,23	\$ 42.758,86
Notes Payable	\$ 891.340,99	\$ 488.093,85	\$ 368.431,70	\$ -	\$ -
Rulli's 17 Reserve	\$ 6.291,31	\$ 17.650,52	\$ -	\$ -	\$ -
Rulli's Escrow	\$ 4.642,43	\$ 18.191,15	\$ -	\$ -	\$ -
Total Long Term Liabilities	\$ 922.391,24	\$ 525.434,19	\$ 400.544,45	\$ 77.187,23	\$ 42.758,86
Total Liabilities	\$ 2.641.767,21	\$ 1.456.791,27	\$ 4.491.961,42	\$ 3.060.596,46	\$ 1.901.908,09
Equity					
Capital Stock	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 959.000,00
Shareholder Distributions	-\$ 127.743,08	-\$ 63.850,16	-\$ 138.520,42	-\$ 213.130,85	-\$ 1.399.312,76
Retained Earnings	\$ 899.209,23	\$ 1.018.089,74	\$ 1.114.096,94	\$ 1.251.585,70	\$ 1.410.782,65

Net Income	\$ 246.623,59	\$ 160.736,43	\$ 290.921,46	\$ 288.514,70	\$ 197.376,72
Total Equity	\$ 1.019.089,74	\$ 1.115.976,01	\$ 1.267.497,98	\$ 1.327.969,55	\$ 1.167.846,61
TOTAL LIABILITIES & EQUITY	\$ 3.660.856,95	\$ 2.572.767,28	\$ 5.759.459,40	\$ 4.388.566,01	\$ 3.069.754,70

Anexo B. Estado de Resultados

	Profit & Loss				
	2019	2020	2021	2022	2023
Ordinary Income/Expense					
Income					
Agent Fee Income	\$ 42.389,96	\$ 29.296,26	\$ 29.448,41	\$ 37.489,12	\$ 37.956,79
Collected Receipts Income	\$ 402.828,57	\$ 196.316,68	\$ 145.946,00	\$ 134.331,00	\$ 62.495,41
Total Consultant Commissions Income	\$ 433,69	\$ 370,48	\$ -	\$ 22.856,48	\$ 21.599,62
Factoring Discounts Income	\$ 542.526,14	\$ 381.283,51	\$ 572.065,37	\$ 1.385.280,80	\$ 799.317,10
Fees Income	\$ 61.638,83	\$ 76.129,63	\$ 130.365,91	\$ 206.441,15	\$ 107.742,37
Interest Income	\$ 92.016,07	\$ 133.485,45	\$ 90.948,41	\$ 150.878,10	\$ 91.178,20
Total Income	\$ 1.141.833,26	\$ 816.882,01	\$ 968.774,10	\$ 1.937.276,65	\$ 1.120.289,49
Cost of Goods Sold					
Collection Related Expenses	\$ 10.839,45	\$ 1.485,00	\$ -	\$ 37,00	\$ -
Credit Reporting Expense	\$ 6.539,64	\$ 9.732,11	\$ 7.299,19	\$ 10.854,34	\$ 11.118,79
Finders Fees	\$ 2.500,00	\$ -1.100,00	\$ 500,00	\$ 1.853,45	\$ -
Purchased Receipts Expense	\$ 290.091,14	\$ 162.148,00	\$ 126.933,00	\$ 112.331,40	\$ 51.616,53
Total COGS	\$ 309.970,23	\$ 172.265,11	\$ 134.732,19	\$ 139.088,19	\$ 74.015,32
Gross Profit	\$ 831.863,03	\$ 644.616,90	\$ 834.041,91	\$ 1.798.188,46	\$ 1.046.274,17
Expense					
Advertising	\$ 3.232,76	\$ 2.598,62	\$ 5.965,50	\$ 5.661,88	\$ 1.683,77
Computer Software Cost	\$ 8.350,00	\$ 17.565,00	\$ 21.186,21	\$ 29.074,54	\$ 25.631,54
Credit Reporting	\$ 43,20	\$ -	\$ 1.724,93	\$ -	\$ 1.269,70
Donations	\$ 21,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Office Supplies	\$ 3.232,71	\$ 2.313,63	\$ 4.891,33	\$ 5.866,51	\$ 5.187,04
Trade Show Expense	\$ 2.314,80	\$ 943,40	\$ 4.263,30	\$ 8.169,77	\$ 899,00
Wire Fees Expense	\$ 10.476,12	\$ 4.938,51	\$ 4.856,60	\$ 3.888,20	\$ 1.509,00
Automobile Expense	\$ 14.943,23	\$ 9.366,98	\$ 10.277,92	\$ 11.335,50	\$ 16.071,62
Bad Debt Expense/Reserve	\$ 55.200,38	\$ 5.787,00	\$ 21.213,85	\$ 519.380,87	\$ 72.991,57
Bank Service Charges	\$ 3.451,50	\$ 5.738,14	\$ 7.263,11	\$ 22.329,88	\$ 17.344,80
Consultant Commissions Expense	\$ 16.560,20	\$ 3.000,00	\$ 4.220,63	\$ 35.291,31	\$ 34.241,57
Contributions	\$ 1.250,00	\$ -	\$ -	\$ 150,00	\$ -
Depreciation Expense	\$ 11.540,00	\$ 6.651,42	\$ 9.282,70	\$ 15.602,00	\$ 7.978,73
Dues and Subscriptions	\$ 18.097,25	\$ 13.293,25	\$ 10.136,97	\$ 7.955,85	\$ 10.871,91
Insurance	\$ 9.577,36	\$ 12.653,61	\$ 12.149,74	\$ 15.917,19	\$ 15.051,21
Interest Expense					
Finance Charge	\$ 8.033,59	\$ 8.091,53	\$ 6.531,57	\$ 5.425,07	\$ 3.373,16
Loan Interest	\$ 129.338,63	\$ 80.436,08	\$ 89.319,88	\$ 226.516,96	\$ 107.554,59
Interest Expense - Other	\$ 13.728,44	\$ 19.477,25	\$ 114,94	\$ 162,72	\$ 46.825,49
Total Interest Expense	\$ 151.100,66	\$ 108.004,86	\$ 95.966,39	\$ 232.104,75	\$ 157.753,24
Licenses and Permits	\$ 230,71	\$ 78,00	\$ 1.744,22	\$ 335,35	\$ 1.497,60
Miscellaneous	\$ -	\$ 1.600,00	\$ -	\$ -	\$ -
Postage and Delivery	\$ 3.168,66	\$ 1.083,34	\$ 1.838,87	\$ 3.400,99	\$ 1.393,18
Printing and Reproduction	\$ 395,36	\$ -	\$ 201,94	\$ 400,00	\$ 400,00
Filing Fees	\$ 2.886,18	\$ 821,75	\$ 4.443,20	\$ 761,72	\$ 2.648,24
Professional Fees	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Contractor - Back Office	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 122.290,63
Business Development Agent NA	\$ -	\$ -	\$ 42.579,92	\$ 108.081,70	\$ -
Bookkeeping Expense	\$ 27.086,80	\$ 29.299,96	\$ 43.774,30	\$ 63.397,00	\$ 4.086,00
Business Development Agent	\$ 13.206,78	\$ 48.238,47	\$ 53.132,47	\$ 58.530,41	\$ 8.379,88
Legal Fees	\$ 12.935,54	\$ 28.155,11	\$ -735,29	\$ 1.121,64	\$ 1.521,88
Accounting	\$ 3.785,63	\$ 5.071,00	\$ 4.728,89	\$ 4.800,00	\$ 4.675,00
Professional Fees - Other	\$ 173,89	\$ 767,22	\$ 2.376,55	\$ -	\$ -
Total Professional Fees	\$ 57.188,64	\$ 111.531,76	\$ 145.856,84	\$ 235.930,75	\$ 140.953,39
Office Supplies	\$ -	\$ 5.074,12	\$ 5.376,98	\$ 24.944,69	\$ 253,36

Uncategorized Expense	\$ -	\$ 96,34	\$ -	\$ -	\$ -
Rent	\$ 12.424,07	\$ 5.719,64	\$ 6.156,45	\$ 18.981,89	\$ 16.588,43
Repairs	\$ 1.852,17	\$ 2.920,39	\$ 7.983,53	\$ 8.448,96	\$ 6.693,11
Telephone	\$ 6.473,73	\$ 4.254,58	\$ 4.735,14	\$ 5.139,06	\$ 5.112,63
Travel & Ent	\$ 19.761,98	\$ 17.061,50	\$ 44.928,48	\$ 52.926,05	\$ 35.991,72
Utilities	\$ 4.040,52	\$ 3.921,68	\$ 4.645,05	\$ 6.105,47	\$ 5.549,42
Compensation to Officers					
Medical Insurance	\$ 16.682,85	\$ -	\$ 23.937,04	\$ 30.737,15	\$ 24.063,96
Total Compensation to Officers	\$ 125.560,90	\$ 120.642,50	\$ 139.975,24	\$ 200.651,95	\$ 215.902,96
Total Taxes	\$ 26,67	\$ 1.005,58	\$ 1.080,87	\$ -	\$ 4.928,74
Total Expense	\$ 543.400,76	\$ 468.665,60	\$ 582.365,99	\$ 1.470.755,13	\$ 806.397,48
Net Ordinary Income	\$ 288.462,27	\$ 175.951,30	\$ 251.675,92	\$ 327.433,33	\$ 239.876,69
Other Income/Expense					
Other Income					
Total Other Income	\$ -17.254,00	\$ -8.854,21	\$ 64.245,51	\$ -	\$ 426,04
Other Expense					
Clearing Account - Underwriting	\$ 959,68	\$ -639,34	\$ 124,97	\$ -	\$ -0,03
Profit Sharing Contributions	\$ 23.625,00	\$ 7.000,00	\$ 24.875,00	\$ 37.500,00	\$ 42.500,00
Total Other Expense	\$ 24.584,68	\$ 6.360,66	\$ 24.999,97	\$ 39.344,67	\$ 42.499,97
Net Other Income	\$ -41.838,68	\$ -15.214,87	\$ 39.245,54	\$ -38.918,63	\$ -42.499,97
Net Income	\$ 246.623,59	\$ 160.736,43	\$ 290.921,46	\$ 288.514,70	\$ 197.376,72

Anexo C. Preguntas de la Entrevista al Gerente General

- 1.- ¿Cuáles son las principales funciones que cumple usted dentro de la compañía?
- 2.- ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta a diario durante su gestión financiera? ¿Cómo los ha abordado?
- 3.- ¿Cuál es la visión a largo plazo de la empresa de factoring? ¿Se alinea a su visión como gerente general?
- 4.- ¿En qué zonas geográficas abarca el servicio de factoring que brinda?
- 5.- ¿Cómo maneja usted la relación con clientes que representan significativamente dentro de su portafolio?
- 6.- ¿Cómo percibe el posicionamiento de su empresa de factoring frente a la competencia en el sector financiero?

- 7.- ¿Considera usted que brindar el servicio de factoring resulta competitivo ante el sector bancario ecuatoriano y americano?
- 8.- ¿Cuáles son las oportunidades que considera usted que deben ser aprovechadas por la empresa de factoring?
- 9.- ¿Cuáles son las estrategias financieras que está aplicando para contribuir a la rentabilidad de la empresa de factoring?
- 10.- ¿Cómo maneja costos y gastos en comparación a los ingresos que obtiene la empresa?
- 11.- ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño para sus colaboradores? y ¿Qué indicadores utilizan para medir la rentabilidad de la empresa?
- 12.- ¿Cuán importante considera usted que es la capacitación a su equipo de trabajo? ¿Qué información reciben los empleados para gestionar los riesgos operacionales?
- 13.- ¿Cómo evalúas el rendimiento de sus colaboradores y de la empresa en general?
- 14.- ¿Cuán a menudo revisa las métricas financieras de la compañía? Y ¿Qué ratios financieros considera usted que son los más importantes para la empresa que brinda el servicio de factoring?
- 15.- ¿Cuáles son los principales objetivos financieros de corto y largo plazo de la empresa de factoring?
- 16.- ¿Cuenta con un presupuesto designado para cumplir los objetivos financieros de corto y largo plazo?
- 17.- ¿Con qué frecuencia se revisa los contratos de factoring y las tasas de descuentos que se cobra para asegurar que la empresa sea competitiva?
- 18.- ¿Cuál es el promedio de días de cuentas por cobrar en su cartera? y ¿qué medidas se están aplicando para reducir ese promedio?

19.- ¿Cuáles son los riesgos que usted considera que enfrenta la empresa de factoring (Mercado, clientes, concentración de cartera, tecnológicos, procesos internos)? ¿Cómo son gestionados? ¿Qué herramientas utiliza para identificarlos y monitorearlos?

20.- ¿Qué medidas usted aplica en la empresa de factoring para prevenir el financiamiento a empresas que se encuentran realizando actividades ilegales (lavado de activos, terrorismo, entre otros)?