



## FINANZAS

Proyecto previo a la obtención del título de  
Licenciado en Finanzas.

### AUTORES:

LATA ZAVALA VALERY DANIELA

LEYRÍA RÍOS GUILLERMO DARÍO

MAYANQUER CADENA DAYRA AMANDA

POZO QUINTEROS ESTEPHANY BELÈN

RUBIO ALMEIDA PAULA MISHELLE

**TUTOR:** ING. FRANCISCO VINICIO SALAS JIMÉNEZ

ANÁLISIS Y OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA PARA LA EMPRESA  
MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL S.A.S, EN EL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2024

### Certificación de Autoría

Yo, 1 LATA ZAVALA VALERY DANIELA, 2 LEYRÍA RÍOS GUILLERMO DARÍO, 3 MAYANQUER CADENA DAYRA AMANDA, 4 POZO QUINTEROS ESTEPHANY BELÉN, 5 RUBIO ALMEIDA PAULA MISHELLE; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, **ANÁLISIS Y OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA PARA LA EMPRESA MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL SAS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2024**, es de nuestra entera autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y disposiciones legales.

Lata Zavala Valery Daniela

CI: 0605066380

Leyría Ríos Guillermo Darío

CI: 1756912737

Mayanquer Cadena Dayra Amanda

CI: 1003499355

Pozo Quinteros Estephany Belén

CI: 1725776361

Rubio Almeida Paula Mishelle

CI: 0706277282

### **Aprobación Del Tutor**

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

## **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a Dios y a nuestras familias por ser nuestra fuente de inspiración, fortaleza durante este proceso y apoyo incondicional para conseguir nuestras metas.

Lata Zavala Valery Daniela

Leyría Ríos Guillermo Darío

Mayanquer Cadena Dayra Amanda

Pozo Quinteros Estephany Belén

Rubio Almeida Paula Mishelle

## **Agradecimiento**

A Dios, por darnos la fuerza y las oportunidades para alcanzar esta meta.

A nuestras familias, por su amor, apoyo incondicional y motivación en cada etapa.

A nuestros docentes, por compartir su conocimiento y guiarnos en nuestra formación.

A nuestro tutor, por su paciencia, orientación y valiosos consejos durante este proceso.

## Resumen Ejecutivo

Este estudio tiene como objetivo analizar y optimizar la gestión de tesorería en la empresa Mediar Seguridad y Salud Ocupacional S.A.S., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito. La investigación surge ante la necesidad de mejorar la eficiencia financiera, garantizar un adecuado manejo del flujo de caja y optimizar los recursos financieros para asegurar el crecimiento sostenible de la empresa.

Se identificaron desafíos en la gestión de tesorería, como la falta de planificación presupuestaria estructurada, la ausencia de indicadores clave de desempeño (KPIs) y la necesidad de establecer políticas financieras estandarizadas. Para abordar estas deficiencias, se propuso una estrategia enfocada en la estandarización de procesos, el monitoreo continuo de la liquidez y el fortalecimiento de las políticas de crédito y cobranza.

La metodología utilizada combina herramientas cuantitativas y cualitativas para obtener un diagnóstico financiero preciso. Se realizó un análisis detallado de ingresos, egresos y flujo de efectivo, complementado con entrevistas y estudios de mejores prácticas en gestión de tesorería.

Las estrategias propuestas buscan fortalecer la sostenibilidad financiera de la empresa mediante una estructura optimizada de gestión de tesorería, permitiendo una toma de decisiones más informada y efectiva. Su aplicación facilitará la estabilidad operativa y el crecimiento sostenible de Mediar SSO en el mercado.

**Palabras clave:** Gestión de tesorería, eficiencia financiera, flujo de caja, planificación presupuestaria, sostenibilidad financiera.

## Abstract

This study aims to analyze and optimize treasury management at Mediar Seguridad y Salud Ocupacional S.A.S., a company located in the Metropolitan District of Quito. The research arises from the need to enhance financial efficiency, ensure proper cash flow management, and optimize financial resources to support the company's sustainable growth.

Several challenges in treasury management were identified, including the lack of structured budget planning, the absence of key performance indicators (KPIs), and the need to establish standardized financial policies. To address these inefficiencies, a strategic proposal was developed, focusing on process standardization, continuous liquidity monitoring, and the reinforcement of credit and collection policies.

The methodological approach combines quantitative and qualitative tools to obtain an accurate financial diagnosis. A detailed analysis of revenue, expenses, and cash flow was conducted, supplemented by interviews and a review of best practices in treasury management.

The proposed strategies aim to strengthen the company's financial sustainability by implementing an optimized treasury management structure, enabling more informed and effective decision-making. Their application will facilitate operational stability and the long-term growth of Mediar SSO in the market.

**Keywords:** Treasury management, financial efficiency, cash flow, budget planning, financial sustainability.

## Tabla de contenidos

Certificación de Autoría.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen Ejecutivo .....	vi
Abstract.....	vii
Índice de tablas .....	xi
Índice de Figuras.....	xiii
<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
Antecedentes.....	1
Contexto.....	1
Justificación.....	1
Justificación Teórica.....	1
Justificación Metodológica .....	3
Justificación Práctica .....	3
Definición del Problema.....	4
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>8</b>
Análisis de Involucrados.....	8
Mapeo de Involucrados.....	8
Matriz de Involucrados.....	9
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>13</b>
Problemas y Objetivos .....	13
Árbol de Problemas .....	13
Árbol de Objetivos .....	15
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>17</b>
Matriz de Alternativas.....	17
Matriz de Análisis de Alternativas .....	17
Diagrama de Estrategias .....	19

CAPÍTULO 5.....	22
Propuesta práctica .....	22
Antecedentes de la propuesta.....	22
Justificación de la propuesta.....	23
Objetivo General .....	24
Orientación para el estudio .....	24
Relación de Contenidos.....	27
Metodología utilizada .....	29
Taller .....	30
Directrices para planificación financiera .....	30
Análisis de las fuentes de ingresos.....	30
Análisis y clasificación de los egresos.....	33
Procedimientos para la gestión de tesorería .....	38
Monitoreo y Control de la Ejecución del Presupuesto. ....	38
Implementación de Herramientas de Seguimiento Presupuestario.....	38
Selección de herramientas. ....	39
Diseño de Reportes Periódicos de Ejecución.....	41
Establecer indicadores de desempeño.....	44
Método Clásico. ....	44
Método Operativo.....	48
Cuadro comparativo de los principales competidores .....	53
Matriz de seguimiento.....	57
Estandarizar políticas centradas en la gestión de tesorería .....	68
Política de Crédito. ....	68
Política de Cobranza.....	72
Análisis de Procesos. ....	75
Procesos Documentados BPMN.....	75
Six Sigma.....	78
Cuadro comparativo con la aplicación del proyecto .....	84
CAPÍTULO 6.....	92
Aspectos Administrativos .....	92

Recursos .....	92
Presupuesto .....	93
Cronograma.....	94
CAPÍTULO 7.....	97
Conclusiones y Recomendaciones .....	97
Efectos de la optimización de la gestión de tesorería .....	97
Ventajas de la optimización de la gestión de tesorería .....	97
Desventajas de la optimización de la gestión de tesorería.....	98
Conclusiones.....	99
Recomendaciones .....	100
BIBLIOGRAFÍA .....	102
ANEXOS .....	104

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Análisis de Fuerzas T.....	5
<b>Tabla 2</b> Matriz de Involucrados.....	11
<b>Tabla 3</b> Matriz de alternativas.....	17
<b>Tabla 4</b> Precios de exámenes de laboratorio .....	30
<b>Tabla 5</b> Análisis ingresos 2022-2023 .....	32
<b>Tabla 6</b> Análisis de la variación de gastos.....	33
<b>Tabla 7</b> Liquidez.....	45
<b>Tabla 8</b> Prueba ácida .....	46
<b>Tabla 9</b> Rentabilidad Operativa.....	47
<b>Tabla 10</b> Rotación cuentas por cobrar .....	49
<b>Tabla 11</b> Rotación cuentas por pagar.....	50
<b>Tabla 12</b> Días cuentas por cobrar.....	51
<b>Tabla 13</b> Días cuentas por pagar.....	51
<b>Tabla 14</b> Medida simple de liquidez .....	52
<b>Tabla 15</b> KPIs competencia por el método clásico.....	54
<b>Tabla 16</b> KPIs competencia por el método operativo .....	55
<b>Tabla 17</b> Criterios para identificar y segmentar a los clientes .....	70
<b>Tabla 18</b> Cronograma de seguimiento para cobranzas.....	74
<b>Tabla 19</b> Cuadro comparativo con aplicación del proyecto .....	84
<b>Tabla 20</b> Recursos.....	92
<b>Tabla 21</b> Presupuesto.....	93
<b>Tabla 22</b> Presupuesto de la Implementación.....	94
<b>Tabla 23</b> Cronograma.....	94

**Tabla 24** Cronograma de Implementación..... 95

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Mapa de involucrados .....	8
<b>Figura 2</b> Árbol de problemas .....	14
<b>Figura 3</b> Árbol de Objetivos .....	15
<b>Figura 4</b> Diagrama de Estrategias .....	20
<b>Figura 5</b> Comparación ingresos.....	32
<b>Figura 6</b> Subtotales gastos 2022 .....	35
<b>Figura 7</b> Subtotales gastos 2023 .....	36
<b>Figura 8</b> Herramienta de seguimiento presupuestario.....	40
<b>Figura 9</b> Ejemplo informe .....	42
<b>Figura 10</b> Resumen KPIs .....	59
<b>Figura 11</b> Prueba ácida .....	60
<b>Figura 12</b> Rentabilidad Operativa.....	61
<b>Figura 13</b> Liquidez.....	62
<b>Figura 14</b> Rotación cuentas por cobrar .....	63
<b>Figura 15</b> Rotación Cuentas por Pagar .....	64
<b>Figura 16</b> Días cuentas por cobrar .....	65
<b>Figura 17</b> Días cuentas por pagar .....	66
<b>Figura 18</b> Medida Simple de Liquidez .....	67
<b>Figura 19</b> CRM Bitrix 24.....	71
<b>Figura 20</b> Proceso Actual Flujo de Efectivo .....	76
<b>Figura 21</b> Proceso Actual Gestión de Pagos y Cobros.....	76
<b>Figura 22</b> Proceso Actual Conciliaciones Bancarias .....	77
<b>Figura 23</b> Proceso Actual Planificación de Tesorería.....	77

<b>Figura 24</b> Proceso Recomendado Flujo de Efectivo.....	80
<b>Figura 25</b> Proceso recomendado Gestión de cobros.....	81
<b>Figura 26</b> Proceso Recomendado Gestión de Pagos.....	81
<b>Figura 27</b> Proceso Recomendado Conciliación Bancaria.....	82
<b>Figura 28</b> Proceso Recomendado Planificación Financiera.....	82

## CAPÍTULO 1

### **Antecedentes**

#### **Contexto**

Mediar SSO es una sociedad por acciones simplificada constituida el 18 de febrero de 2022, bajo la dirección de su Gerente General. La empresa se posiciona como pionera en ofrecer servicios de salud ambulatorios enfocados en satisfacer las necesidades empresariales, proporcionando atención médica a domicilio. Mediar SSO tiene como misión optimizar los recursos de las empresas al ofrecer sus servicios directamente en las instalaciones de cada cliente, evitando así el tiempo de espera y la movilización de personal hacia centros médicos presenciales.

A través de modernas unidades móviles, totalmente equipadas con la última tecnología en el ámbito de la salud, Mediar SSO ofrece una solución integral y conveniente para el bienestar de los empleados y la eficiencia operativa de las empresas. Esta propuesta innovadora no solo beneficia a las organizaciones al ahorrar recursos, sino que también garantiza una atención de calidad, cómoda y accesible para todos los colaboradores.

Ahora bien, el problema identificado radica en la gestión de tesorería por lo que a través de diferentes estrategias prácticas busca solventar, garantizando una administración eficiente del flujo de efectivo, el cumplimiento de obligaciones y la maximización de la rentabilidad, contribuyendo así a la estabilidad y sostenibilidad financiera de la organización.

### **Justificación**

#### ***Justificación Teórica***

La gestión financiera efectiva es un pilar fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de cualquier empresa, y en particular para Mediar SSO, una compañía que

ofrece servicios de seguridad y salud ocupacional con alta demanda en el mercado. (James C. Van Horne & John M. Wachowicz, 2010) La optimización del flujo de caja es crucial, ya que permite una correcta administración de los recursos financieros, asegurando la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones tanto a corto como a largo plazo. (Stephen A. Ross, 2023)

En la situación actual de la empresa, la falta de conocimiento y la aplicación de estrategias financieras adecuadas han generado deficiencias en la planificación del flujo de caja, lo que afecta la relación con proveedores y clientes, y limita el crecimiento de la empresa. (GITMAN, 2012) La mejora en la gestión del flujo de caja no solo contribuiría a reducir los riesgos de iliquidez, sino también a optimizar los plazos de cobro y pago, y asegurar la disponibilidad de recursos para nuevas inversiones, lo que fortalecería la competitividad de la empresa. (HORNGREN, 2006)

Además, el uso de estrategias financieras innovadoras, tales como la correcta proyección del capital de trabajo, la implementación de sistemas de control financiero y la mejora en la presentación de datos financieros confiables y oportunos, facilitarían la toma de decisiones estratégicas. (HORNGREN, 2006) Este enfoque no solo mejoraría la eficiencia operativa de Mediar SSO, sino que también permitiría enfrentar los desafíos externos, como el cumplimiento de plazos de cobro o la resistencia al cambio por parte de algunos directivos. (Porter, 2015).

La implementación de estas estrategias proporcionaría a la empresa las herramientas necesarias para mantener un flujo de caja positivo, cubrir sus necesidades operativas y continuar con su crecimiento de manera sostenible y adaptativa a las demandas del mercado. (James C. Van Horne & John M. Wachowicz, 2010)

### ***Justificación Metodológica***

Para el presente trabajo se ha seleccionado un enfoque de investigación mixto el cualitativo y cuantitativo, los cuales permiten la medición precisa de indicadores financieros y las cualidades de la empresa con la finalidad de obtener un estudio más completo destacando la importancia de gestionar los recursos financieros en el sector fundamental como es la salud ocupacional.

Dentro del enfoque cuantitativo se ejecutará un análisis con la información de: ingresos, egresos, gastos, cuentas por cobrar y pagar; con el objetivo de identificar las ineficiencias en la gestión de tesorería; el aplicar herramientas como estados financieros proyectados y simulaciones brinda la posibilidad de proponer estrategias fundamentadas en evidencia.

Ahora, desde el punto de vista cualitativo se incluirán herramientas como entrevistas semiestructuradas con gerentes financieros y administrativos para entender las dinámicas específicas del sector de salud ocupacional, como las regulaciones y características del mercado, la combinación de estos enfoques permiten abordar las limitaciones actuales en la gestión del flujo de caja, además contribuye a la propuesta de soluciones alineadas con los principios de sostenibilidad financiera.

### ***Justificación Práctica***

El desarrollo de este proyecto tiene como objetivo principal optimizar el flujo de caja de la empresa MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL MEDIARSSO S.A.S., lo que se traduce en beneficios concretos para su gestión financiera y su crecimiento sostenible. La implementación de estrategias financieras efectivas permitirá mejorar la planificación de sus ingresos y egresos, garantizar la liquidez necesaria para sus operaciones diarias, y tomar decisiones informadas que fortalezcan su posición en el mercado.

En un entorno empresarial tan competitivo y con un crecimiento constante de la demanda en el Distrito Metropolitano de Quito, optimizar la gestión de tesorería no solo asegura la continuidad operativa, sino que también potencia la capacidad de la empresa para invertir en nuevas oportunidades, innovar en sus servicios y responder con mayor eficacia a los desafíos económicos. Además, la implementación de estas estrategias financieras contribuirá a disminuir riesgos asociados a la falta de liquidez, como retrasos en pagos a proveedores o incumplimientos contractuales, lo que mejorará la reputación corporativa de MEDIARSSO S.A.S. en su sector.

Este proyecto tiene un valor adicional al ser parte de la culminación del programa de estudios en licenciatura en finanzas, lo que refuerza el propósito académico de aplicar conocimientos teóricos en un contexto práctico y real. Este vínculo entre teoría y práctica no solo enriquece la formación profesional, sino que también genera un impacto tangible en la gestión financiera de una empresa real, destacando la utilidad de este tipo de investigaciones en el ámbito empresarial.

### **Definición del Problema**

La Matriz T es una herramienta de análisis estratégico ampliamente utilizada para facilitar la identificación, evaluación y toma de decisiones en diversos contextos organizacionales y de gestión. Este instrumento se organiza en forma de una tabla, donde se presentan las posibles situaciones, alternativas o escenarios que podrían ocurrir. Cada celda de la matriz se completa asignando un puntaje que mide el desempeño, la relevancia o el impacto de las fuerzas impulsoras y bloqueadoras involucradas en la situación analizada. El análisis de fuerzas T según Chiavenato (2019) define lo siguiente:

El cambio es el resultado de la competencia entre fuerzas impulsoras y fuerzas restrictivas. Cuando se introduce el cambio, existen fuerzas que lo impulsan, mientras

que otras oponen resistencia. Por lo que, para implementarlo, es necesario analizar ambas fuerzas que actúan en él para remover o neutralizarlas fuerzas restrictivas que lo impiden e incentivar a las fuerzas impulsoras. La teoría del campo de fuerzas de Lewin es indispensable en este enfoque. (pág. 22)

**Tabla 1**

*Análisis de Fuerzas T*

<b>ANÁLISIS DE FUERZAS T</b>					
<b>Situación Empeorada</b>	<b>Situación Actual</b>				<b>Situación Mejorada</b>
<p>La ineficiente gestión de tesorería que afecta la liquidez, las relaciones con clientes, proveedores y el crecimiento sostenible.</p> <p style="text-align: center;">Fuerzas impulsoras</p>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<p>Mayor disponibilidad de recursos financieros, reduciendo las tensiones financieras.</p> <p style="text-align: center;"><b>Fuerzas bloqueadoras</b></p>
<p>Presentación de datos financieros confiables y oportunos</p>	2	4	4	2	<p>La gestión financiera es deficiente</p>
<p>Alta demanda en contratación de sus servicios</p>	3	4	4	1	<p>Incumplimiento en términos de plazo de cobro</p>
<p>Implementación de estrategias innovadoras enfocadas en la gestión financiera</p>	1	3	4	2	<p>Resistencia al cambio por parte de los altos directivos para adopción de nuevas estrategias.</p>
<p>Alta cobertura en exámenes ocupacionales</p>	2	4	4	2	<p>Falta de proyección del capital de trabajo</p>

**Nota:** Herramienta que evalúa la situación de la empresa.

#### Fuerzas Impulsadoras:

- La presentación de datos financieros confiables y oportunos, indica que la empresa cuenta con información financiera sólida, lo cual es fundamental para tomar decisiones estratégicas.
- Tener alta demanda en contratación de sus servicios sugiere que la empresa tiene un mercado potencial y una buena reputación.
- Implementación de estrategias innovadoras enfocadas en la gestión financiera, refleja un interés por mejorar la gestión financiera y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.
- Alta cobertura en exámenes ocupacionales, indica que el personal de la empresa cuenta con las competencias necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas.

#### Fuerzas bloqueadoras:

- La gestión financiera es deficiente: implica que los procesos relacionados con el dinero no están siendo llevados a cabo de manera eficiente o efectiva, lo que puede llevar a diversas consecuencias negativas para el negocio.
- Incumplimiento en términos de plazo de cobro: Afecta la liquidez de la empresa y puede generar problemas de financiamiento.
- Resistencia al cambio por parte de los altos directivos: Obstaculiza la implementación de nuevas estrategias y la mejora de los procesos.
- Falta de proyección del capital de trabajo: Impide planificar adecuadamente las necesidades de financiamiento a corto plazo.

La Tabla de Fuerzas T proporciona una visión clara de la situación financiera de la empresa al abordar los problemas identificados y aprovechar las oportunidades existentes, la

empresa podrá alcanzar un mayor crecimiento y sostenibilidad. Por otro lado, la resistencia al cambio por parte de los directivos puede dificultar la implementación de soluciones.

## CAPÍTULO 2

### Análisis de Involucrados

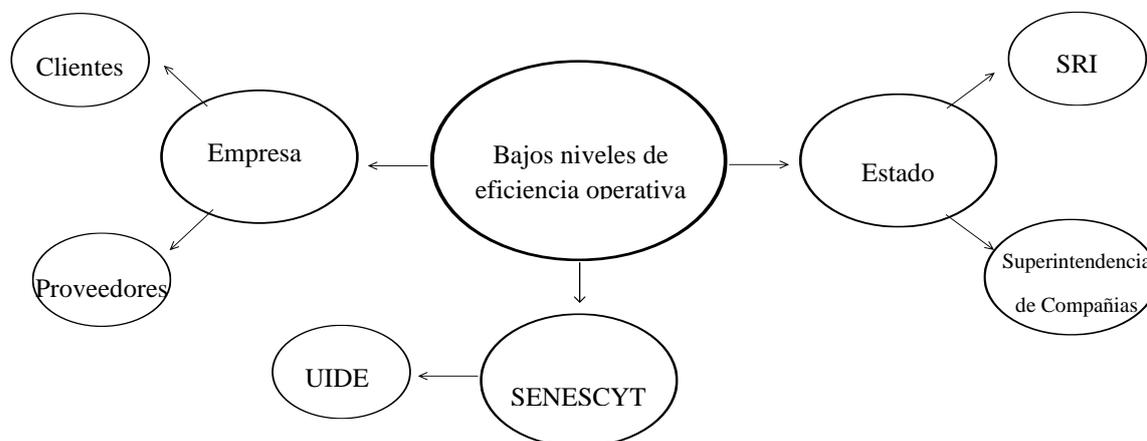
#### Mapeo de Involucrados

Considerando lo expuesto por la Universidad Internacional de la Rioja (2024), el mapeo de involucrados se conceptualiza como “herramienta estratégica que se utiliza en la gestión de proyectos y permite, a través de una estructura visual, identificar grupos de interés que pueden tener influencia en un proyecto, empresa o iniciativa”.

Dicho de otra forma, es un elemento gráfico empleado en la gestión de proyectos para identificar y categorizar a las personas, grupos u organizaciones que tienen interés o pueden influir en el desarrollo y éxito de un proyecto por lo que permite planificar estrategias de comunicación y gestión efectiva de sus expectativas.

**Figura 1**

*Mapa de involucrados*



**Nota:** Herramienta para identificar a los involucrados de la empresa.

El mapa de involucrados aplicado a MEDIAR SSO identifica a tres involucrados directos, el primero es la empresa porque sus operaciones se verán impactadas por el éxito del

proyecto, desencadenando en sus clientes por la capacidad de satisfacer la demanda, y en sus proveedores por la capacidad de pago a tiempo.

El segundo es el Estado, quien principalmente se verá beneficiado por la recaudación tributaria y la estabilidad laboral que la empresa ofrece a la población, junto con la Superintendencia de Compañías se relaciona de forma directa por su interés en la regulación normativa y en el cumplimiento de obligaciones que la organización deba ejercer.

Para finalizar, se ha identificado a la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología puesto que el presente documento es de naturaleza académica, por lo que el organismo asegura que el proyecto cumpla con los estándares de calidad educativa y relevancia social. Asimismo, va de la mano con la UIDE porque actúa como la institución responsable de proporcionar el marco académico, administrativo y normativo necesario.

### **Matriz de Involucrados**

La herramienta estratégica Matriz de Análisis de Involucrados se presenta como una tabla destinada a proyectar, identificar, analizar y categorizar los actores clave que existen o están involucrados con un problema o un proyecto. En este sentido, se incluyen el interés que tienen sobre el problema central, los problemas que detectan, los recursos, mandatos y capacidades que poseen, los intereses respectivos del proyecto y los conflictos potenciales entre agentes.

Según Durán Juvé (2009), define lo siguiente:

La Matriz de Análisis de Involucrados es una herramienta clave dentro de la gestión estratégica que permite identificar, analizar y categorizar a las partes interesadas involucradas en un proyecto o problema. Este enfoque incluye el análisis de factores como los intereses, los recursos disponibles, las capacidades, y los posibles conflictos entre los actores. Al

hacerlo, se proporciona una base sólida para planificar estrategias y tomar decisiones alineadas con los objetivos organizacionales, promoviendo una gestión eficiente de las relaciones y conflictos entre los involucrados.

**Tabla 2***Matriz de Involucrados*

<b>Actores Involucrados</b>	<b>Intereses sobre el Problema Central</b>	<b>Problemas Percibidos</b>	<b>Recursos, Mandatos y Capacidades</b>	<b>Intereses sobre el Proyecto</b>	<b>Conflictos Potenciales</b>
Empresa	Mejorar la eficiencia en la gestión de tesorería.	Bajo rendimiento en la gestión de tesorería.	Capital financiero, toma de decisiones estratégicas.	Asegurar sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.	Falta de información financiera para la toma de decisiones estratégicas.
Clientes	Obtener un servicio de calidad a un precio justo.	Necesidades insatisfechas.	Lealtad a la marca y retroalimentación constante.	Continuar recibiendo el servicio satisfactorio.	Incumplimiento en la atención al cliente por falta de presupuesto.
Proveedores	Recibir pagos puntuales según lo establecido en los contratos.	Retrasos en los pagos.	Capacidad de suministrar y negociar contratos.	Fortalecer relaciones contractuales y posibles nuevos negocios.	Conflictos por incumplimientos de cláusulas de pago.
Estado	Asegurar el cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales.	Falta de transparencia en el cumplimiento de regulaciones.	Capacidad para controlar y sancionar.	Garantizar que la empresa cumpla con sus obligaciones legales.	Posibles sanciones o auditorías por incumplimientos.
Superintendencia de Compañías	Asegurar el cumplimiento de normativas legales/fiscales.	Inconsistencias en reportes financieros.	Regulación y supervisión de la normativa.	Garantizar que la empresa opere dentro del marco legal.	Multas o sanciones por incumplimientos.
SRI	Recaudar impuestos y asegurar el cumplimiento tributario.	Posibles errores en la declaración de impuestos.	Poder de fiscalización, auditoría y sanción	Recaudar impuestos y asegurar el cumplimiento tributario.	Multas o recargos por inconsistencias en declaraciones.

**Nota:** Herramienta que permite identificar los interés y conflictos de los involucrados.

En el caso de MEDIARSSO S.A.S., los actores involucrados desempeñan un papel clave en la organización. La empresa busca mejorar la eficiencia en la gestión de tesorería para garantizar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. Los clientes esperan un servicio de calidad a un precio justo, mientras que los proveedores requieren pagos puntuales conforme a los contratos establecidos. Además, los organismos como el Estado, la Superintendencia de Compañías y el SRI cumplen funciones regulatorias esenciales. El Estado se encarga de garantizar que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales y laborales, la Superintendencia de Compañías vela por el cumplimiento de normativas legales y fiscales, evitando inconsistencias en los reportes financieros, y el SRI supervisa la correcta declaración de impuestos y la recaudación tributaria.

Esta matriz destaca retos significativos para la organización, como la falta de eficiencia en la gestión de tesorería, retrasos en pagos a proveedores y posibles incumplimientos normativos. Sin embargo, también identifica recursos y capacidades disponibles, como capital financiero, toma de decisiones estratégicas y herramientas legales que rigen la actividad empresarial. Finalmente, se contemplan posibles conflictos, como la falta de información financiera para la toma de decisiones, incumplimiento de cláusulas de pago con proveedores y la imposición de sanciones o auditorías por parte de organismos reguladores.

Al aplicar esta matriz, MEDIARSSO S.A.S. podrá prevenir riesgos futuros, administrar estratégicamente los diversos escenarios y sincronizar los intereses de los distintos actores involucrados con los objetivos definidos para el proyecto. Esto permitirá adoptar decisiones fundamentadas en datos concretos, fomentará la colaboración entre las partes y garantizará que la empresa logre optimizar su flujo financiero, y de caja, cumplir con las normas jurídicas y consolidar su liderazgo en el sector de la salud y seguridad laboral.

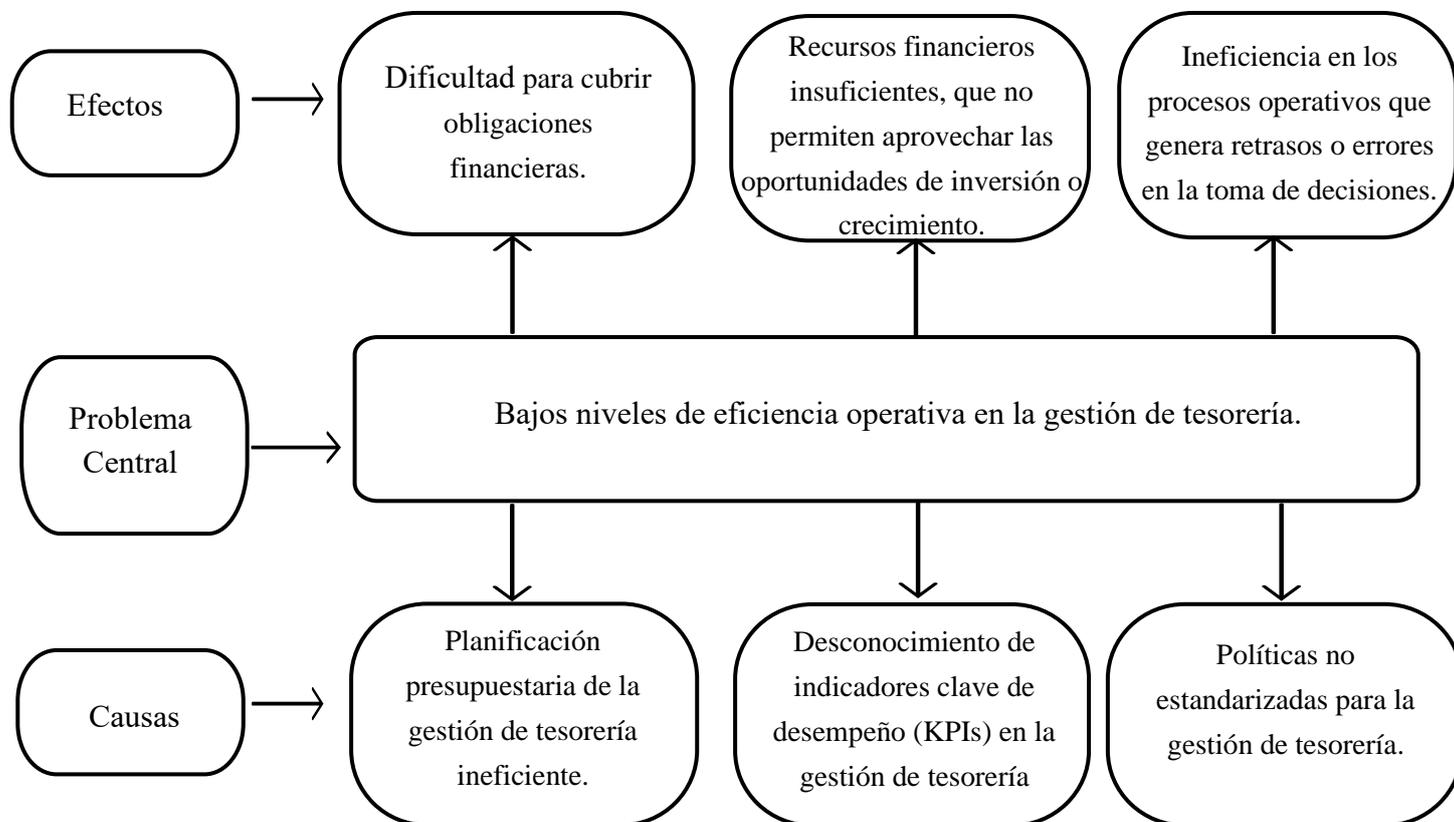
## CAPÍTULO 3

### Problemas y Objetivos

#### Árbol de Problemas

El Árbol de Problemas, es un instrumento utilizado en la planificación de proyectos que permiten identificar las causas y efectos de un problema central identificado, esta herramienta está representada por el problema central que se encuentra en la parte central de árbol, las causas que se encuentran en las raíces y los efectos que se encuentran en la copa del árbol, su propósito es permitir comprender los componentes que causan el problema, esto permitirá llevar a cabo estrategias que permitan resolver las principales dificultades prioritariamente. Según el Instituto Vasco de Creatividad aplicada a la Formación Profesional (2018) el Árbol de Problemas se define como lo siguiente:

Es una herramienta de análisis en la etapa de definición del foco, previa a la generación de alternativas de solución. Partiendo del hecho de que un problema es consecuencia de unas causas y causante de unos efectos, la técnica “árbol de problemas” facilita la visión de las relaciones existentes entre ambas. (pág. 01)

**Figura 2***Árbol de problemas*

**Nota:** Instrumento para identificar el problema central de la empresa.

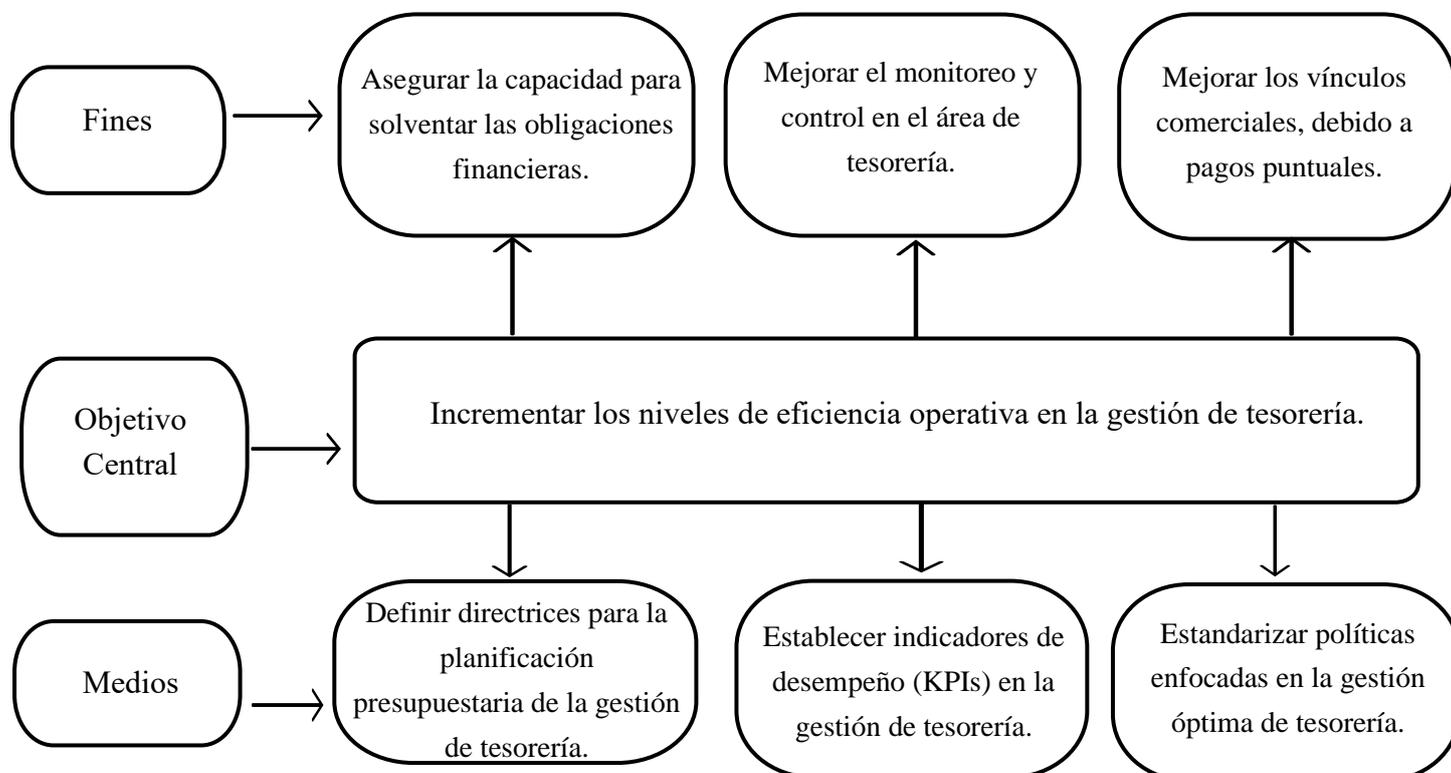
El árbol de problemas refleja cómo los bajos niveles de eficiencia operativa en la gestión de tesorería se derivan de causas específicas y generan efectos negativos. Entre las causas principales se encuentran estrategias inadecuadas tanto a corto como a largo plazo, el aumento de la cartera vencida por una gestión deficiente de cobros y la falta de políticas estandarizadas para la tesorería. Estos factores provocan efectos como dificultades para cubrir las obligaciones financieras, recursos insuficientes para aprovechar oportunidades de crecimiento y una ineficiencia en los procesos que retrasa la toma de decisiones. Así, la figura muestra cómo las causas conducen a efectos que afectan directamente a la estabilidad financiera de la organización.

## Árbol de Objetivos

El Árbol de Objetivo, es una herramienta de evaluación que permite planear cualquier tipo de proyecto y evaluar sus resultados una vez implementado. Es posible que se trate de la herramienta de evaluación de proyectos más utilizada en el mundo. El Árbol puede describir de manera bastante precisa las relaciones de causa-efecto en una situación o problema determinado. Presenta las características de ser relativamente preciso y fácil de entender por un público de no especialistas. Adicionalmente, se puede utilizar en diferentes etapas de la evaluación de un proyecto y en diversas escalas o niveles, puesto que es la base de la Evaluación de Impacto; ya que determinará o definirá qué causó el proyecto, los resultados y así encontrar la mejor manera de manejar nuevas oportunidades para mejorar la ejecución del proyecto. (Santamarina Campos, 2024)

**Figura 3**

*Árbol de Objetivos*



**Nota:** Instrumento para identificar los objetivos de la empresa.

El objetivo central de Mediar SSO es mejorar la manera en que se manejan los recursos financieros de la empresa con la administración del flujo de efectivo, para lograr los fines que se plantean.

Los fines representan los resultados más amplios y estratégicos que se desean alcanzar. Son los objetivos generales de la gestión de tesorería:

- Asegurar la capacidad para solventar las obligaciones financieras: significa garantizar a la empresa que cuente con suficiente dinero para pagar sus deudas y demás compromisos de pago.
- Mejorar el monitoreo y control en el área de tesorería: se refiere a tener una mejor supervisión y vigilancia de actividades financieras, lo que permite evitar errores o fraudes.
- Mejorar los vínculos comerciales, debido a pagos puntuales: pagar a tiempos a socios comerciales y proveedores fortalecerá las relaciones, mejorando la reputación de la empresa.

Los medios son aquellas acciones específicas y tácticas necesarias para cumplir con el objetivo central. Estas actividades permiten alcanzar los fines estratégicos:

- Definir directrices para la planificación presupuestaria de la gestión de Tesorería: significa establecer reglas o procedimientos que sean claros para la elaboración de presupuestos relacionados con el manejo de fondos.
- Establecer indicadores de desempeño (KPIs) en la gestión de Tesorería: se basa en definir ritmos para medir el rendimiento y la eficiencia de las actividades financieras.
- Estandarizar políticas enfocadas en la gestión óptima de tesorería: se refiere a crear normas que ayuden asegurar que todas las actividades financieras se realicen de manera correcta.

## CAPÍTULO 4

### Matriz de Alternativas

### Matriz de Análisis de Alternativas

Para iniciar “La matriz de decisión es un recurso visual que facilita a una persona o grupo la elección racional entre diversas opciones disponibles” (Quiroa, 2021). Es decir, es un esquema visual que permite analizar y comparar distintas alternativas para tomar la mejor decisión de manera lógica y estructurada. Para Mediar SSO se presenta lo siguiente:

**Tabla 3**

*Matriz de alternativas*

Objetivos	Impacto Sobre el Propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Total	Categoría
Analizar y optimizar la gestión de tesorería.	5	5	5	4	19	Alto
Definir directrices para la planificación presupuestaria de la gestión de tesorería.	5	4	5	3	17	Alto
Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) en la gestión de tesorería.	5	5	4	4	18	Alto

---

Estandarizar políticas enfocadas en la gestión óptima de tesorería.	5	4	4	4	17	Alto
Asegurar la capacidad para solventar las obligaciones financieras.	4	4	4	3	15	Medio
Mejorar el monitoreo y control en el área de tesorería.	4	3	3	3	13	Medio
Mejorar los vínculos comerciales, debido a pagos puntuales.	3	3	3	3	12	Medio

---

**Nota:** Evaluación comparativa para la toma de decisiones sobre objetivos.

La matriz de decisión muestra que los objetivos con mayor prioridad en la gestión de tesorería son aquellos que combinan un alto impacto y una alta factibilidad. Destaca la optimización de la gestión de tesorería como la iniciativa más relevante, seguida por la definición de directrices presupuestarias, la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) y la estandarización de políticas, ya que estos elementos fortalecen la planificación y el control financiero.

En contraste, los objetivos con prioridad media, como mejorar el monitoreo y control de tesorería o asegurar la capacidad para solventar obligaciones financieras, presentan un impacto moderado y pueden enfrentar mayores desafíos en su implementación. Por ello, se

recomienda priorizar las iniciativas con mayor puntuación para consolidar una estructura financiera eficiente y, posteriormente, abordar progresivamente los aspectos secundarios que complementen la gestión de tesorería.

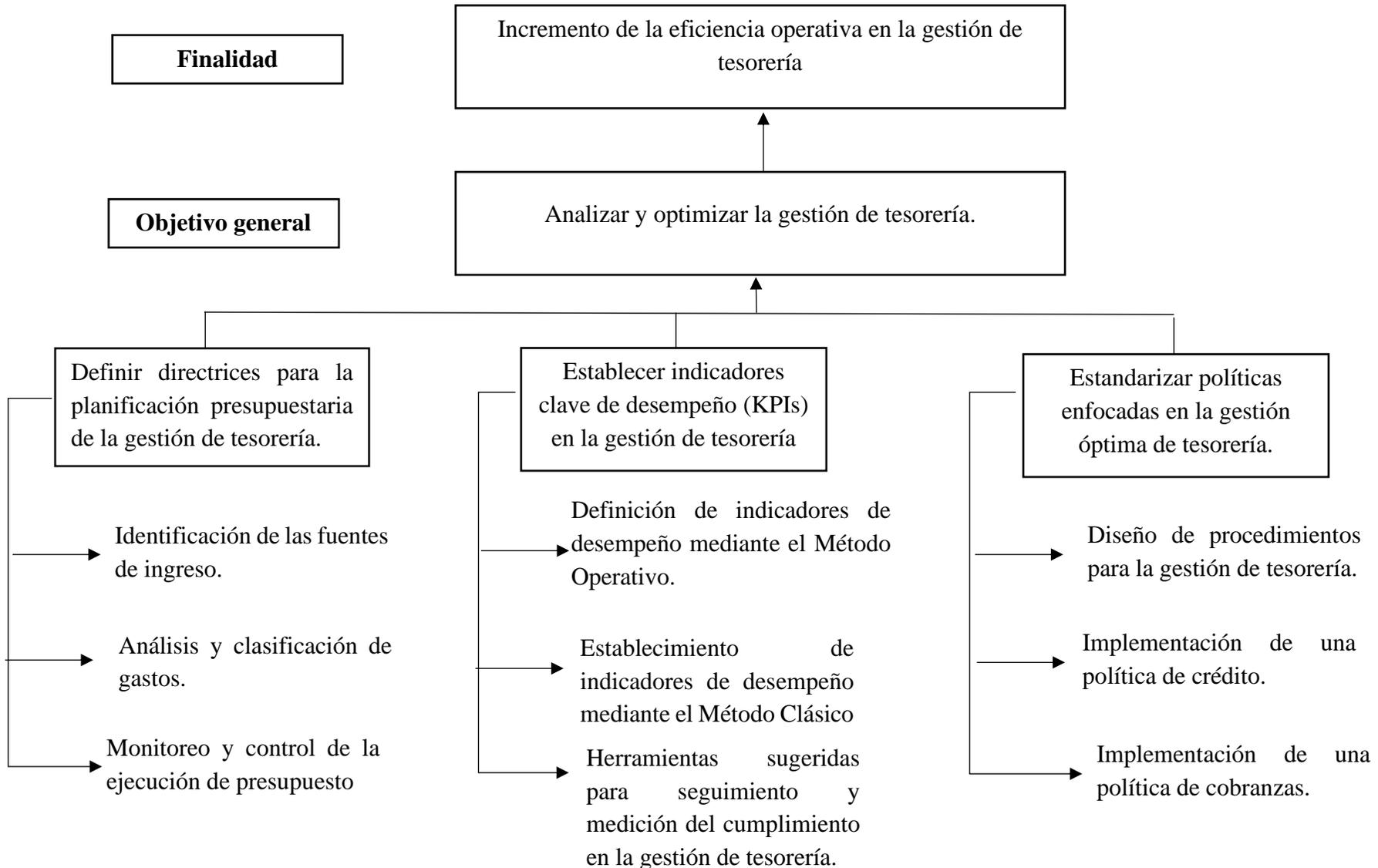
### **Diagrama de Estrategias**

Un diagrama de estrategias es una representación gráfica integral que muestra la estrategia de una organización, por lo que esta herramienta ilustra cómo se genera valor a través de la conexión lógica entre distintos objetivos, estableciendo relaciones de causa y efecto. (Delgado, 2020). Dicho de otra forma, permite definir los planes de acción que se ejecutarán acorde a los objetivos principales.

Por lo que, para el presente trabajo, se han establecido tres objetivos a los cuales se ha definido estrategias para su cumplimiento tal como se presenta a continuación:

**Figura 4**

*Diagrama de Estrategias*



**Nota:** Representación visual de acciones para el logro de objetivos.

Es decir, el diagrama de estrategias aplicado a la empresa MEDIAR SSO busca definir de forma clara y visual el plan de acción a seguir para conseguir el análisis y optimización de la gestión de tesorería, por tanto, se han planteado tres objetivos claves: la directriz de la planificación presupuestaria, el establecimiento de los indicadores de desempeño Kpis, y la estandarización de las políticas.

Ahora bien, dentro de cada propósito se proponen tres estrategias para su cumplimiento como son el análisis de ingresos y gastos, monitoreo y ejecución del presupuesto, definir métodos de indicadores junto con su matriz de control, y el establecimiento de políticas de créditos y cobranzas, así como la optimización de los procedimientos.

## CAPÍTULO 5

### Propuesta práctica

#### Antecedentes de la propuesta

La empresa MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL S.A.S., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, enfrenta desafíos asociados con la eficiencia en la gestión de tesorería. El problema identificado radica en los bajos estándares de eficiencia operativa que resultan en problemas para cumplir con las obligaciones financieras a tiempo, demoras en la toma de decisiones fundamentales y la alta probabilidad de errores operativos que afectan el rendimiento general de la empresa.

Entre las causas principales de dicha situación, cabe mencionar la falta de políticas estandarizadas, el desconocimiento de los indicadores de rendimiento clave o KPIs, los cuales son relevantes para la gestión de tesorería y también están los desafíos relacionados con la planificación del presupuesto. Como resultado, esto reduce las habilidades de la empresa para administrar eficientemente las finanzas disponibles y reaccionar adecuadamente a los cambios del mercado y las condiciones económicas.

El impacto negativo de estos problemas no se limita a la estabilidad financiera, sino que también amenaza la eficiencia de MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL S.A.S. La ausencia de control en la gestión de tesorería resulta en la incapacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y genera una serie de ineficiencias en su funcionamiento. Tal situación reduce su competitividad en el mercado.

En este sentido, se hace necesario realizar un análisis y proceder con una nueva optimización de la gestión de tesorería, que incluya la estandarización de las políticas internas, el uso de KPIs y la implementación de herramientas digitales que faciliten el seguimiento y la toma de decisiones a partir de datos.

La propuesta de este proyecto ayudará no solo a superar las deficiencias que actualmente presenta la gestión de tesorería de la empresa, sino también a establecer una mejor gestión financiera de la misma, que no sólo sea eficiente, sino también asequible y sostenible.

### **Justificación de la propuesta**

Una correcta gestión de tesorería permitirá a Mediar SSO identificar fortalezas y debilidades, a través de un diagnóstico inicial de la situación financiera actual, lo que ayuda a detectar problemas de liquidez o si tienen deudas excesivas o desequilibrio en sus ingresos y gastos, lo cual sienta las bases para una planificación presupuestaria que sea realista y efectiva.

También es importante analizar la estructura de ingresos de Mediar SSO para proyectar ingresos futuros con mayor precisión tomando en cuenta factores como contratos existentes, clientes periódicos aprovechando así nuevas oportunidades de mercado. Además, controlar gastos ayuda a detectar donde se puede reducir costos, priorizando gastos esenciales y una asignación eficiente de recursos.

Para poder evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión financiera de la empresa también se va a establecer indicadores clave de desempeño (KPIs), estos indicadores permiten una medición objetiva del rendimiento de la gestión de tesorería, esto en vez de basarse solo en intuición o percepciones. Identifican las áreas de mejora donde la gestión de tesorería puede ser más eficiente o donde se puedan reducir gastos. Lo cual proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas sea para inversiones, financiamiento o gestionar el riesgo. Permiten además dar seguimiento del progreso de la empresa en el largo plazo, lo que ayudara a evaluar el impacto de las acciones o decisiones que se tomen.

Realizar una estandarización de políticas permite establecer procesos claros para todas las actividades de tesorería, desde gestionar el flujo de efectivo hasta la conciliación bancaria, reduciendo errores, riesgos operativos, y así asegurar la eficiencia y transparencia al gestionar los recursos financieros de la empresa. Ya que la empresa no tiene una política de crédito, se recomienda una que permita establecer criterios claros y objetivos para conceder crédito. La sugerencia de una política de cobranza ayudara a establecer un proceso sistemático para la gestión de las cuentas por cobrar, empezando por la facturación, seguimiento de pagos, hasta la gestión de la morosidad. Asegurando la recuperación oportuna de pagos, reduce pérdidas y por ende el riesgo incobrabilidad.

### **Objetivo General**

Dentro de la propuesta se considera como objetivo general el Analizar y optimizar la gestión de tesorería.

Lo cual se desarrollará mediante la alineación de tres objetivos específicos:

- Definir directrices para la planificación presupuestaria de la gestión de tesorería.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) en la gestión de tesorería.
- Estandarizar políticas enfocadas en la gestión óptima de tesorería

### **Orientación para el estudio**

#### ***Indicadores Financieros (KPI's)***

Según Narvárez (2022) los indicadores financieros, también conocidos como KPI's (Key Performance Indicators) son parámetros utilizados para evaluar el desempeño de un departamento y en el cual sus acciones se evaluarán para comprender su desempeño. Además, indica que los indicadores financieros están centrados en ubicar los ingresos y márgenes de utilidad.

Su implementación en Mediar Seguridad y Salud Ocupacional S.A.S. permitirá medir la eficiencia en la administración de la gestión de tesorería, evaluar la liquidez y garantizar una correcta gestión de los recursos financieros. Esta acción permitirá detectar posibles errores que nos guíen a establecer sugerencias para corregir oportunamente la gestión financiera.

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

La empresa Mediar Seguridad y Salud Ocupacional S.A.S., al no tener formalizada una política de crédito y cobros, propone el diseño e implementación de directrices claras que permitan optimizar la gestión de cuentas por cobrar y reducir el riesgo de morosidad. Tendrá más control sobre los términos de pago, la asignación de crédito y las estrategias de recuperación, aumentando la salud financiera de la empresa y facilitando la toma de decisiones más informadas.

García & López (2018), afirmaron que una política de crédito y cobros es un conjunto de líneas estratégicas que regulan la concesión de crédito y su cobranza. Las directrices proporcionan criterios para evaluar la capacidad de pago de los clientes, establecer términos y condiciones de pago, gestionar los límites de crédito y establecer procesos en caso de incumplimiento de pago. Si estas políticas se aplican correctamente, se puede ayudar a minimizar las deudas incobrables, gestionar el flujo de efectivo y mantener relaciones comerciales positivas y sostenibles con los clientes

### ***BPMN***

La empresa Mediar Seguridad y Salud Ocupacional S.A.S. al no contar con procesos claros, detallados y definidos del área de tesorería para contar con una gestión eficiente y consistente de los procesos financieros, se propone establecer mejoras en los procesos BPMN para definir y detallar los procesos financieros, para optimizar el flujo de caja, mejorar las

verificaciones de los saldos para mejorar la rentabilidad y de esta manera poder reducir el riesgo financiero de la empresa.

Según Cejas (2024) los diagramas BPMN también pueden ayudar a mejorar la precisión y la consistencia de los procesos financieros con esto las empresas pueden reducir el riesgo de errores humanos y así poder garantizar que sus procesos financieros se realicen de manera precisa y consistente.

### ***Ingresos***

La empresa Mediar Seguridad y Salud Ocupacional S.A.S., al identificar la necesidad de mejorar el control y la optimización de sus ingresos, propone la implementación de procedimientos estandarizados que permitan un registro adecuado y una mejor proyección de sus flujos financieros. Al hacer esto, se puede definir mejor el comportamiento de sus ingresos, un hecho que permite la planificación y la toma de decisiones basadas en datos.

Los ingresos son definidos por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) como "el aumento en los beneficios económicos durante el período contable en forma de entradas o mejoras de activos, o disminuciones de pasivos, que resultan en aumentos en el patrimonio, y que no están relacionados con las contribuciones de los propietarios de la entidad" (IASB, 2018, pág. 70). Esta definición enfatiza que los ingresos deben ser reconocidos cuando se obtienen, según el principio de acumulación, independientemente del momento del ingreso de efectivo.

### ***Gastos***

Una correcta administración de los gastos es sustancial ya que permitirán que la empresa tenga más control de estos y es beneficiosos debido al hecho que se puede realizar una planificación presupuestaria más eficiente para la toma de decisiones estratégicas. Además, al contar con una correcta clasificación de gastos se podrá analizar una manera de

mejorar el uso de los recursos financieros, así se mejora la rentabilidad y se evita problemas de liquidez.

Según Angulo (2016) los gastos son aquellos egresos necesarios para un correcto funcionamiento de la empresa, además estos producen disminución en el patrimonio neto.

### ***Gestión de tesorería***

La gestión de tesorería en Mediar Seguridad y Salud Ocupacional S.A.S. es importante porque permite a la empresa mantener los recursos necesarios para pagar adecuadamente y utilizar de forma óptima sus recursos económicos. Un sistema de gestión de tesorería eficiente facilita la anticipación de las necesidades de efectivo, la planificación de los ingresos y pagos, y la mitigación del riesgo financiero.

De acuerdo con Gitman & Zutter (2012), la gestión de tesorería se define ampliamente como "la gestión de los flujos de efectivo de la empresa, asegurando que haya un equilibrio entre una adecuada liquidez y rentabilidad" (pág. 609). Esto abarca la planificación y gestión de los flujos de efectivo, la gestión de cuentas por cobrar y por pagar, y la inversión de cualquier excedente de efectivo. Una buena gestión de tesorería mejora la solvencia de la empresa y optimiza el valor para el accionista

### **Relación de Contenidos**

#### **Ingresos**

- Fuentes de ingresos
- Comparación de ingresos 2022-2023

#### **Gastos**

- Clasificación de gastos
- Comparación de gastos 2022-2023

## Resumen de análisis de ingresos y gastos

- Evaluación general del desempeño financiero basado en los ingresos y gastos.

## Indicadores de desempeño

- Definición de indicadores por método clásico
- Definición de indicadores por método operativo

## Matriz de seguimiento de indicadores KPIs.

- Definir el propósito y alineación estratégica del indicador.
- Automatizar la plantilla acorde a las fórmulas de cálculo.

## Política de crédito

- Evaluación de los clientes
- Condiciones de crédito

## Política de cobranza

- Procedimientos de cobranza
- Negociación y acuerdos de pago
- Gestión de cuentas incobrables

## Ejecución del Presupuesto

- Implementación de herramientas de seguimiento presupuestario.
- Elaboración de un formato ejemplo de presupuesto.
- Análisis de importancia del seguimiento presupuestario.

## Reportes Periódicos de Ejecución

- Aplicación de ejemplo de contenido de reportes.

## Análisis de Procesos

- Documentación de Procesos Actuales de Tesorería.
- Aplicación del método Six Sigma.

### **Metodología utilizada**

Los métodos de estudio son la investigación descriptiva, con el objetivo de conseguir una visión clara sobre la situación financiera de Mediar SSO, enfocado en la gestión de tesorería y en el flujo de caja. Adicional se aplica el método inductivo para analizar de manera global problemas habituales de la empresa, como la escasez de liquidez y los tiempos de cobrar y pago. De esta manera se consiguen resultados exactos y se sugieren soluciones específicas.

También herramientas de investigación mixta que combinan la perspectiva cualitativa y cuantitativa. Desde el método cuantitativo, se estudia la gestión de los ingresos y egresos con el objetivo de analizar la situación e identificar los problemas. Por otra parte, el procedimiento cualitativo se llevan a cabo entrevistas con los gerentes y empleados clave para recopilar información sobre los procesos financieros, analizarlos y así identificar mejor las dificultades.

Es necesario mencionar que el proyecto sigue un programa de trabajo establecido que abarca la recopilación de los datos y su análisis de acuerdo con la modalidad de la administración financiera. De este modo se pudo evaluar los procesos y plantear soluciones optimizando la gestión de tesorería y flujo de caja.

## Taller

### *Directrices para planificación financiera*

#### **Análisis de las fuentes de ingresos.**

Para realizar un análisis más focalizado hacia la problemática se ha trabajado en la revisión de ingresos históricos y análisis de variaciones. A continuación, se detallan los precios de venta de cada servicio ofertado por la empresa:

**Tabla 4**

*Precios de exámenes de laboratorio*

	<b>Tipo de examen</b>	<b>Precios</b>
	Biometría hemática	\$ 2,25
	Colesterol	\$ 1,50
	Triglicéridos	\$ 1,50
	HDL	\$ 1,50
	LDL	\$ 1,50
	Glucosa	\$ 1,50
	Creatinina	\$ 1,50
	Ácido úrico	\$ 1,50
	Urea	\$ 1,50
	Copro	\$ 1,00
Laboratorio	Emo	\$ 1,25
	Vdrl	\$ 2,50
	Vih	\$ 6,00
	Bilirrubinas (T-D-I)	\$ 3,50
	Coprocultivo	\$ 15,00
	TGO/AST	\$ 1,50
	TGP/ALT	\$ 1,50
	Fosfatasa alcalina	\$ 1,50
	Tiempo de protrombina	\$ 5,00
	Tromboplastina parcial	\$ 5,00
	Ft3, ft4, TSH mismo paciente	\$ 20,00

	T3	\$ 8,00
	T4	\$ 8,00
	Tsh	\$ 8,00
	Tipificación	\$ 2,50
	PSA	\$ 12,00
	Pap tes	\$ 12,00
	Panel de 6 drogas	\$ 10,00
	Audiometría	\$ 10,00
	Optometría	\$ 5,00
	Electrocardiogramas	\$ 15,00
	Espirometría	\$ 10,00
	Rx Estándar de Tórax	\$ 13,00
	Rx lumbar ap/lat	\$ 19,00
	Rx cervical ap/lat	\$ 19,00
Especialidad	Rx lumbosacra ap/lat	\$ 19,00
	Rx partes blandas	\$ 25,00
	Ecos muñeca, hombro	\$ 18,00
	Eco abdomen	\$ 18,00
	Medicina general	\$ 15,00
	Valoración Ocupacional más certificado de aptitud	\$ 18,00
	Medico ocupacional in situ (hora)	\$ 20,00
	Prueba rápida IGG, IGM covid-19	\$ 7,00
	Prueba rápida IGG,IGM covid-19 serológica	\$ 15,00
Especiales	cuantitativa	\$ 15,00
	Prueba de antígeno covid-19	\$ 15,00
	Prueba PCR covid-19, incluye o hoja EPI	\$ 30,00

**Nota:** Lista de precios MEDIAR SSO.

La siguiente tabla desglosa los Ingresos Operativos de la empresa para 2022 y 2023.

Se identifican dos categorías principales: Ingresos de Actividades Ordinarias, que corresponden a la prestación de servicios y otros Ingresos, que no existieron en 2022, también se observa la variación absoluta y variación porcentual.

**Tabla 5**

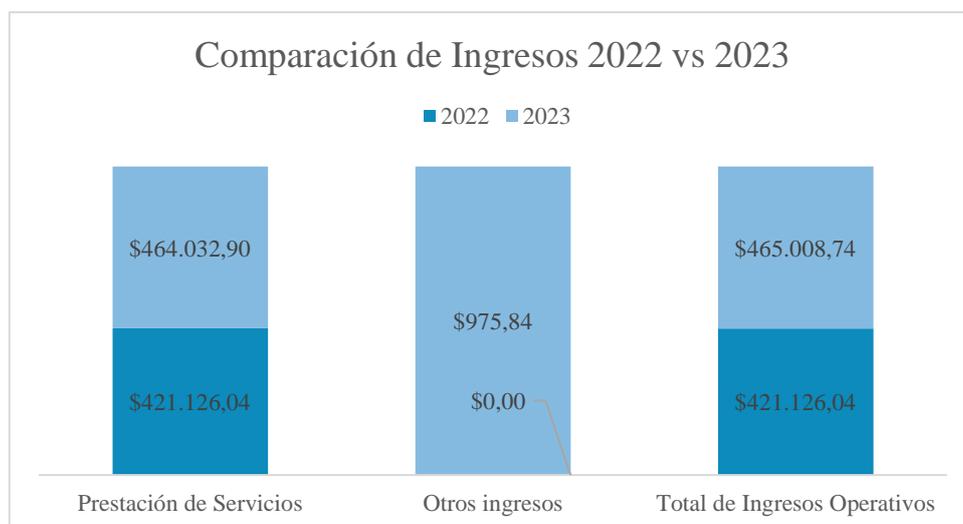
*Análisis ingresos 2022-2023*

Código	Cuenta	2022	2023	Variación Absoluta	Variación %
4	Ingresos				
4.1	Ingresos de Actividades Ordinarias				
4.1.01	Prestación de Servicios	\$421.126,04	\$464.032,90	\$42.906,86	10,19%
4.2.01	Otros ingresos	\$0,00	\$975,84	\$975,84	100,00%
	<b>Total de Ingresos Operativos</b>	\$421.126,04	\$465.008,74	\$43.882,70	10,42%

**Nota:** Cálculo de ingresos operativos a partir de los Estados Financieros de Mediar SSO.

**Figura 5**

*Comparación ingresos*



**Nota:** Comparación de ingresos 2022 vs 2023 Mediar SSO.

El gráfico muestra una comparación de los ingresos entre 2022 y 2023, desglosados en: prestación de servicios, otros ingresos y el total de ingresos operativos. Se observa un crecimiento general en 2023, destacando un aumento significativo en otros ingresos, los cuales alcanzaron \$975,84, monto que no estaba presente en 2022. Este incremento podría deberse a ingresos extraordinarios, la venta de activos, ingresos financieros u otras fuentes no recurrentes, lo que sugiere una diversificación en las fuentes de ingresos de la empresa.

### **Análisis y clasificación de los egresos.**

Revisión de gastos históricos y análisis de variaciones: La tabla muestra un desglose de los gastos de la empresa en 2022 y 2023, en la que se detallan las cuentas de gastos por categorías y cada una con los subtotales correspondientes, también se observa la variación absoluta y variación porcentual.

**Tabla 6**

#### *Análisis de la variación de gastos*

Código	Cuenta	2022	2023	VA	VP
5	<b>GASTOS</b>				
5.1	Costos de Ventas y Producción				
5.1.01	Materiales utilizados o productos vendidos	\$28.452,48	\$263.103,75	\$234.651,27	824,71%
	<b>Subtotal Costos de Ventas y Producción</b>	<b>\$28.452,48</b>	<b>\$263.103,75</b>	<b>\$234.651,27</b>	<b>824,71%</b>
5.1.04	Otros Costos Indirectos de Fabricación				
5.1.04.01	Depreciaciones Planta y Equipo	\$4.921,38	\$12.586,08	\$7.664,70	155,74%
5.1.04.03	Deterioro	\$1.367,54	\$0,00	-\$1.367,54	-100,00%
5.1.04.06	Mantenimiento y Reparaciones	\$1.034,50	\$268,02	-\$766,48	-74,09%
	<b>Subtotal Otros Costos Indirectos de Fabricación</b>	<b>\$7.323,42</b>	<b>\$12.854,10</b>	<b>\$5.530,68</b>	<b>75,52%</b>

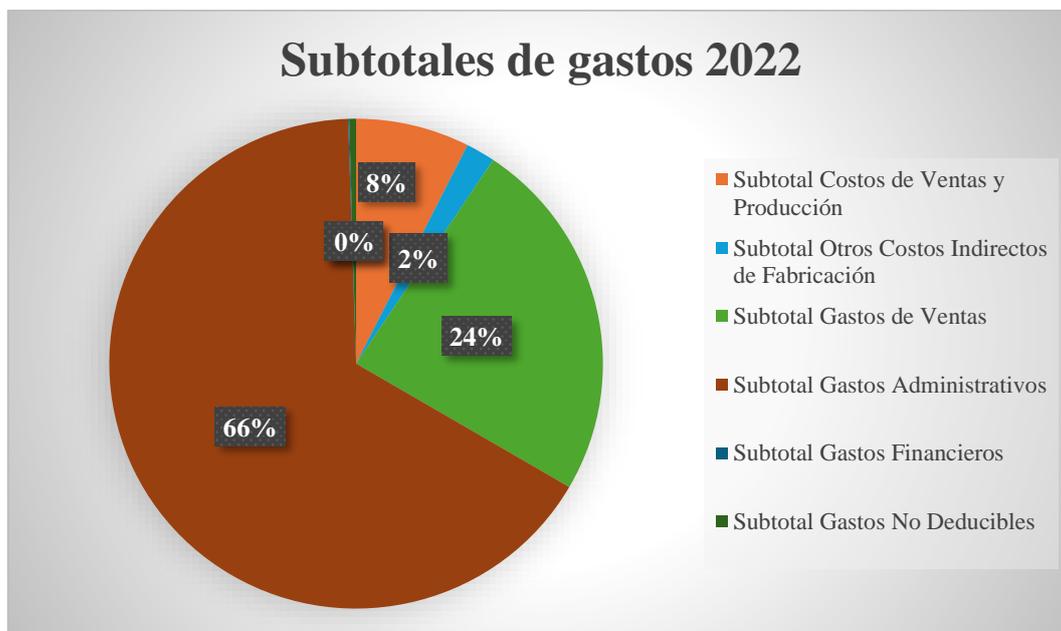
5.2	<b>Gastos de Ventas</b>				
5.2.01.04	Gasto Planes De Beneficios A Empleados	\$0,00	\$125,00	\$125,00	100,00%
5.2.01.05	Honorarios, Comisiones Y Dietas Personas	\$0,00	\$5.756,00	\$5.756,00	100,00%
5.2.01.08	Mantenimiento y Reparaciones	\$26,79	\$1.428,04	\$1.401,25	5230,50%
5.2.01.11	Promoción Y Publicidad	\$0,00	\$2.277,00	\$2.277,00	100,00%
5.2.01.14	Seguros y reaseguros	\$14.476,00	\$931,79	-\$13.544,21	-93,56%
5.2.01.20	Impuestos, Contribuciones Y Otros	\$0,00	\$9.356,17	\$9.356,17	100,00%
5.2.01.27	Otros gastos (suministros y provisión proyectos)	\$77.198,70	\$9.662,16	-\$67.536,54	-87,48%
	<b>Subtotal Gastos de Ventas</b>	<b>\$91.701,49</b>	<b>\$29.536,16</b>	<b>-\$62.165,33</b>	<b>-67,79%</b>
5.3	<b>Gastos Administrativos</b>				
5.3.01.01	Sueldos, salarios y demás remuneraciones	\$27.135,00	\$46.392,24	\$19.257,24	70,97%
5.3.01.02	Aportes a la seguridad social	\$3.268,48	\$6.240,84	\$2.972,36	90,94%
5.3.01.03	Beneficios sociales e indemnizaciones	\$6.811,34	\$9.982,59	\$3.171,25	46,56%
5.3.01.05	Honorarios, comisiones y dietas	\$99.143,72	\$12.713,75	-\$86.429,97	-87,18%
5.3.01.06	Remuneraciones a otros trabajadores autónomos	\$6.089,01	\$3.198,25	-\$2.890,76	-47,48%
5.3.01.08	Mantenimiento y reparaciones	\$1.493,40	\$4.795,45	\$3.302,05	221,11%
5.3.01.09	Arrendamiento	\$10.100,85	\$15.452,93	\$5.352,08	52,99%
5.3.01.12	Combustibles	\$2.533,01	\$3.355,70	\$822,69	32,48%
5.3.01.14	Seguros y reaseguros	\$1.080,12	\$0,00	-\$1.080,12	-100,00%
5.3.01.15	Transporte	\$2.947,13	\$4.751,59	\$1.804,46	61,23%
5.3.01.16	Gastos de gestión	\$1.323,50	\$82,65	-\$1.240,85	-93,76%
5.3.01.17	Gastos de viaje	\$2.315,60	\$7.407,69	\$5.092,09	219,90%
5.3.01.18	Agua, Energía, Luz Y Telecomunicaciones	\$0,00	\$701,74	\$701,74	100,00%
5.3.01.20	Impuestos, contribuciones y otros	\$20.429,06	\$656,59	-\$19.772,47	-96,79%

5.3.01.21	Depreciaciones	\$0,00	\$3.093,35	\$3.093,35	100,00%
5.3.01.27	Otros gastos (Aseo, limpieza, materiales, ferretería)	\$67.480,66	\$13.951,02	-\$53.529,64	-79,33%
	<b>Subtotal Gastos Administrativos</b>	<b>\$252.150,88</b>	<b>\$132.776,38</b>	<b>-</b>	<b>-47,34%</b>
5.4	<b>Gastos Financieros</b>				
5.4.01.01	Gastos financieros (Intereses y gastos bancarios)	\$261,44	\$1.854,94	\$1.593,50	609,51%
5.4.01.02	Otros gastos	\$0,00	\$0,36	\$0,36	100,00%
	<b>Subtotal Gastos Financieros</b>	<b>\$261,44</b>	<b>\$1.855,30</b>	<b>\$1.593,86</b>	<b>609,65%</b>
5.5	<b>Gastos No Deducibles</b>				
5.5.01.01	Gastos No Deducibles	\$1.709,58	\$116,54	-\$1.593,04	-93,18%
	<b>Subtotal Gastos No Deducibles</b>	<b>\$1.709,58</b>	<b>\$116,54</b>	<b>-\$1.593,04</b>	<b>-93,18%</b>
	<b>Total Gastos</b>	<b>\$381.599,29</b>	<b>\$440.242,23</b>	<b>\$58.642,94</b>	<b>15,37%</b>

**Nota:** Identificación y clasificación de gastos.

**Figura 6**

*Subtotales gastos 2022*

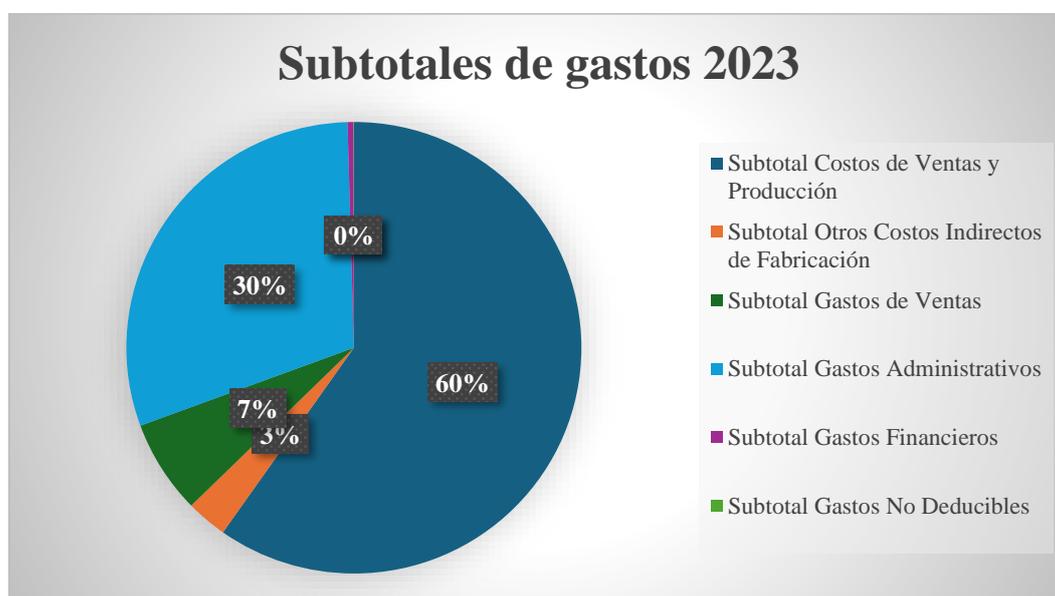


**Nota:** Gráfico de distribución de gastos del año 2022.

Se observa que en el 2022 el subtotal con mayor porcentaje en los gastos es el de los gastos administrativos con un 66%, seguido por los gastos de ventas con un 24%, después están los costos de ventas y producción con un 8%, los costos indirectos de fabricación tienen el 2% y por último los gastos financieros y no deducibles ocupan un 0% con relación a los anteriormente mencionados

### Figura 7

#### Subtotales gastos 2023



**Nota:** Gráfico de distribución de gastos del año 2023

Se observa que en el 2023 el subtotal con mayor porcentaje en los gastos es el de costos de ventas y producción con un 60%, seguido por los gastos administrativos con un 30%, después están los gastos de ventas con un 7%, los costos indirectos de fabricación tienen el 3% y por último los gastos financieros y no deducibles ocupan un 0% con relación a los anteriormente mencionados.

## **Resumen de Análisis de Ingresos y Gastos**

### ***Ingresos***

Las ventas totales crecieron un 10,42% en 2023 en comparación con 2022, ascendiendo de \$421.126,04 a \$465.008,74. Esto obedece principalmente a un aumento del 10,19% de los ingresos por servicios. Esto sugiere un aumento de la demanda de servicios, lo cual es bueno para la empresa. Este crecimiento representa la estabilidad y el crecimiento del núcleo del negocio de la empresa. También tiene otros ingresos por \$975,84 en 2023, una categoría que no existía en 2022. Estas ganancias adicionales pueden provenir de nuevas fuentes de ingresos, ventas puntuales, o reembolsos. Aunque no son mucho, estas ventas pueden ofrecer la oportunidad de diversificar el financiamiento de la empresa.

### ***Gastos***

Los gastos totales se incrementaron un 15,37%, hasta \$440.242,23. Esta subida destaca la fuerte alza de costos de ventas y producción, que aumentaron un 824,71%, por un incremento de \$234.651,27 en materiales o gastos de producción, lo que puede ser el resultado de una mayor demanda de producción, elevación de costes en insumos o estratégicamente, al requerir de una mayor inversión en materias primas. Por su parte, los gastos de ventas disminuyeron un 67,79%, gracias a recortes en seguros y otros costos generales que podrían indicar una posible optimización de recursos, o que no se precisaban tantos gastos en marketing. Los gastos de administración también se redujeron un 47,34%, con grandes cortes en honorarios y otros gastos, que podrían indicar un mayor control interno de los presupuestos y mejor utilización de los recursos. Los gastos financieros en cambio crecieron un 609,65%, a causa sobre todo del aumento de intereses y gastos bancarios, que podría ser reflejo de una mayor deuda o de nuevos compromisos financieros asumidos por la empresa. Y por último, los gastos no deducibles se redujeron un 93,18%, lo que repercutió

positivamente en la rentabilidad al amortiguar la carga fiscal y mejorar la eficiencia de los recursos.

Para finalizar, a pesar del aumento de ingresos los gastos también subieron, lo que podría jugar en contra de la rentabilidad de la empresa y limitar su capacidad para generar dinero a largo plazo. Aunque un repunte en los costos de producción podría responder a una mayor demanda o a costos más altos de los proveedores, la empresa necesita examinar de cerca este tema para seguir creciendo e innovando. La disminución de los gastos de ventas y administrativos es una buena noticia, pues sugiere que la empresa está gestionando mejor su dinero, aunque un alza en los gastos financieros puede ser una alerta sobre cómo está manejando su deuda. Sería importante que se analice las oportunidades de financiamiento y evaluar si es sostenible en el tiempo.

### **Procedimientos para la gestión de tesorería**

#### ***Monitoreo y Control de la Ejecución del Presupuesto.***

“Presupuesto es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.”

(Del Río González, 1972)

El monitoreo y control de la ejecución del es un proceso básico y estratégico en la administración de finanzas de una empresa, donde se busca tener una correcta asignación e inversión del consumidor económico. Este proceso se logra utilizando herramientas de seguimiento, informes periódicos y evaluando desviaciones que permitan una toma de decisiones oportuna para lograr acciones correctivas.

#### ***Implementación de Herramientas de Seguimiento Presupuestario.***

Para asegurar un manejo efectivo del presupuesto, es primordial disponer de herramientas que permitan tener la facilidad de registrar, analizar y visualizar la información

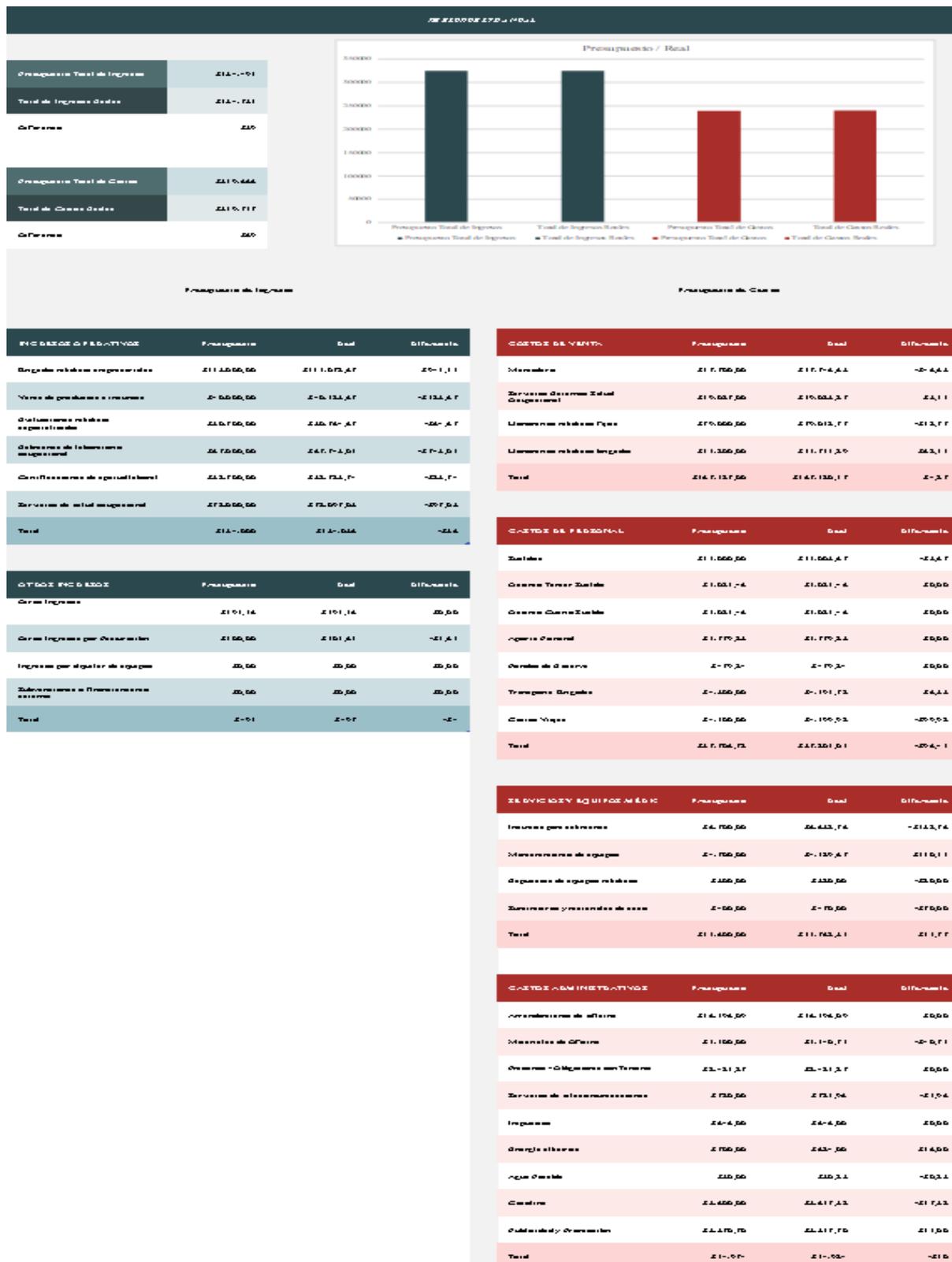
financiera de manera clara y organizada. Entre las herramientas más comunes para este propósito se encuentran hojas de cálculo avanzadas y software de gestión financiera, las cuales proporcionan características específicas para la supervisión de ingresos y egresos.

*Selección de herramientas.*

- Hojas de cálculo en Excel: Facilitan el desarrollo de modelos de presupuesto mediante el uso de fórmulas automáticas
- Software de gestión financiera: Programas Power BI brindarán un análisis más detallado de la ejecución presupuestaria ya que generan reportes automatizados.

Para este análisis se optó por utilizar la herramienta de Excel para generar un formato ejemplo ya que su uso es comprensible, cómodo y fácil de usar.

**Figura 8**  
*Herramienta de seguimiento presupuestario*



**Nota:** Formato para elaboración de presupuesto.

El presupuesto elaborado muestra una proyección detallada de los ingresos y gastos de la empresa, permitiendo un control eficiente de los recursos. Se han estimado costos operativos, inversiones y posibles ingresos, asegurando un equilibrio financiero. Además, se han identificado áreas clave para optimizar el flujo de caja y mejorar la rentabilidad. Este presupuesto servirá como una guía para la toma de decisiones estratégicas, minimizando riesgos y garantizando un crecimiento sostenible.

### ***Diseño de Reportes Periódicos de Ejecución.***

Los reportes periódicos permiten evaluar el progreso del presupuesto y comparar los valores reales con las proyecciones establecidas. Para ello, es fundamental establecer una metodología clara de elaboración y difusión de los informes.

### **Periodicidad y Estructura de los Reportes**

**Frecuencia:** Se recomienda generar reportes mensuales o trimestrales, según la dinámica financiera de la organización.

Los reportes deben contener lo siguiente:

- Resumen ejecutivo con hallazgos clave.
- Comparación entre presupuesto y ejecución.
- Análisis de variaciones.
- Recomendaciones para ajustes presupuestarios.

**Figura 9***Ejemplo informe***EL EJEMPLO S.A Informe de Ejecución del Presupuesto**

El presente informe tiene como objetivo analizar la ejecución del presupuesto en comparación con el presupuesto aprobado. Se han identificado diferencias significativas en varias categorías de ingresos y gastos, lo que ha permitido evaluar la eficiencia en la asignación de recursos y proponer ajustes estratégicos. Las principales desviaciones se relacionan con variaciones en ingresos y sobrecostos en áreas operativas y tecnológicas.

**Comparación entre Presupuesto y Ejecución**

A continuación, se presenta una tabla con los valores presupuestados y ejecutados, destacando las variaciones más relevantes:

<b>Categoría</b>	<b>Presupuesto Aprobado</b>	<b>Ejecución Real</b>	<b>Variación</b>
<b>Ingresos</b>	\$500,000	\$480,000	-\$20,000
<b>Gastos Operativos</b>	\$200,000	\$210,000	+\$10,000
<b>Marketing</b>	\$50,000	\$45,000	-\$5,000

Se observa que los ingresos no alcanzaron el nivel esperado, mientras que los gastos operativos y tecnológicos superaron las previsiones iniciales.

### **Análisis de Variaciones**

El análisis de variaciones permite identificar factores clave que han afectado el desempeño presupuestario:

- **Menor ingreso del esperado:** Se identificó una reducción en las ventas durante el último trimestre, lo que impactó negativamente los ingresos totales.
- **Aumento en gastos operativos:** Se han registrado costos no planificados en mantenimiento y adquisición de suministros.
- **Sobreinversión en tecnología:** La adquisición de software y equipos superó el presupuesto inicial debido a necesidades emergentes.

### **Recomendaciones para Ajustes Presupuestarios**

Con base en los hallazgos identificados, se proponen las siguientes acciones correctivas:

1. **Revisión de estrategias comerciales:** Implementar campañas de promoción para impulsar las ventas y compensar la reducción en ingresos.
2. **Control de gastos operativos:** Realizar auditorías internas para identificar oportunidades de ahorro y mejorar la planificación de costos.
3. **Optimización de inversiones tecnológicas:** Establecer criterios más rigurosos para la adquisición de equipos y software, priorizando las necesidades esenciales.

### **Conclusión**

El monitoreo y control de la ejecución presupuestaria es fundamental para garantizar la estabilidad financiera de la organización. A través de herramientas de análisis y estrategias de ajuste, es posible optimizar la asignación de recursos y mejorar la toma de decisiones. Se recomienda continuar con la evaluación periódica del presupuesto para detectar desviaciones de manera oportuna y garantizar el cumplimiento de los objetivos financieros establecidos.

**Nota:** Formato ejemplo reporte de presupuesto.

### *Establecer indicadores de desempeño*

#### **Método Clásico.**

Este enfoque se centra en la evaluación global del rendimiento de la empresa, tomando en cuenta indicadores financieros que afectan la estabilidad de Mediar SSO. Ante lo cual se proponen las siguientes directrices para formular los indicadores.

- **Definir el área de medición:** Se debe enfocar en cómo Mediar SSO gestiona su flujo de efectivo y su rentabilidad en el contexto de la medicina ocupacional y laboral.
- **Seleccionar los indicadores clave:** en este caso se aplicará la prueba ácida, rentabilidad operativa.
- **Monitorear y ajustar:** Estos indicadores deben ser monitoreado trimestralmente y, si los resultados no cumplen con las expectativas, se deben ajustar las estrategias de tesorería, como la optimización del cobro de facturas o la negociación de plazos de pago con proveedores

#### **Aplicación de Indicadores**

$$\text{Prueba de liquidez} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

**Indicador de liquidez:** Evalúa la capacidad general de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo con todos sus activos corrientes (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, etc.).

**Tabla 7***Liquidez*

Cuenta/ Año	2024	2023	2022
Activo corriente	130.026,18	178.099,84	88.163,14
Pasivo corriente	142.777,96	142.730,08	174.895,26
<b>Prueba ácida</b>	<b>0,91</b>	<b>1,24</b>	<b>0,50</b>

**Nota:** Cálculo de liquidez Mediar SSO.

En 2024, la empresa tiene 0,91 en la prueba ácida. Esto significa que, por cada dólar de deuda a corto plazo, la empresa tiene 0,91 dólares en activos líquidos. Aunque no tiene suficientes recursos líquidos para cubrir sus pasivos a corto plazo completamente, el valor no es alarmante, pero sí indica que la empresa podría tener problemas si necesita liquidez rápidamente. 2023, la prueba ácida fue 1,24, lo que indica que la empresa tenía más de lo necesario en activos líquidos para cubrir sus pasivos a corto plazo. Esto sugiere una posición de liquidez más fuerte y segura en comparación con 2024. En 2022, la prueba ácida fue 0,50, lo que significa que la empresa solo tenía la mitad de los activos líquidos necesarios para cubrir sus pasivos corrientes. Esto refleja una situación más preocupante, ya que la empresa podría tener dificultades serias para cubrir sus deudas a corto plazo sin recurrir a financiamiento adicional o la venta de activos.

**Prueba ácida:** Mide la capacidad de Mediar SSO para cubrir sus obligaciones a corto plazo (por ejemplo, pagos a proveedores, sueldos, etc.).

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

**Tabla 8***Prueba ácida*

<b>Cuenta/ Año</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Activo	130.026,18	178.099,84	88.163,14
Inventario	69.267,99	1.377,88	-
Pasivo corriente	142.777,96	142.730,08	174.895,26
<b>Prueba ácida</b>	<b>0,43</b>	<b>1,24</b>	<b>0,50</b>

**Nota:** Cálculo de prueba ácida Mediar SSO

El resultado de la prueba ácida para el 2024 es aproximadamente 0,43. Esto indica que la empresa no tiene suficientes activos líquidos (sin contar los inventarios) para cubrir sus pasivos corrientes. Por lo general, un valor menor que 1 sugiere que la empresa podría enfrentar problemas de liquidez.

Para el 2023 el resultado de la prueba ácida es 1,24. Esto indica que la empresa tiene suficientes activos líquidos (sin contar los inventarios) para cubrir sus pasivos corrientes. Un valor superior a 1 sugiere que la empresa tiene una buena capacidad de liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

La prueba ácida para 2022 es 0,50 lo que sugiere que la empresa no tiene suficientes activos líquidos para cubrir sus pasivos corrientes. Este valor es inferior a 1, lo que indica que la empresa podría enfrentar problemas de liquidez.

La empresa debería considerar reducir sus inventarios y mejorar la eficiencia en la cobranza de cuentas por cobrar para aumentar la liquidez. También es recomendable reducir los pasivos corrientes donde sea posible (por ejemplo, renegociando pagos a corto plazo). Además, un enfoque hacia la generación de efectivo sería clave para mejorar esta situación.

Por lo que la meta se basa en monitorear más de cerca las cuentas por cobrar y los inventarios, dos componentes importantes en el capital de trabajo para alcanzar por lo menos un valor a 1 o más para este 2025, lo que indicaría que la empresa tiene suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones inmediatas.

**Rentabilidad Operativa:** Mide la rentabilidad de los servicios prestados por Mediar SSO, como consultas médicas y programas de salud ocupacional.

$$\text{Rentabilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad neta operativa}}{\text{Ingresos por servicios}}$$

**Tabla 9**

*Rentabilidad Operativa*

Cuenta/ Año	2024	2023	2022
Utilidad Operativa	-26.220,63	24.766,51	39.526,75
Ingresos	313,858,61	464,032,90	421.126,04
<b>Rentabilidad operativa</b>	<b>-0,08</b>	<b>0,05</b>	<b>0,09</b>

**Nota:** Cálculo de rentabilidad operativa Mediar SSO.

Ahora bien, por cada dólar generado por ingreso de servicios, para el 2024 se obtuvo una pérdida de \$0,08; para el 2023 fue una ganancia de \$0,05-, y finalmente para el 2022 la ganancia fue de \$0,09. Por lo que se puede concluir que existe una tendencia de disminución en la rentabilidad operativa desde 2022 hasta 2024. En 2022, la rentabilidad operativa era sólida (9.38%), pero en 2023 cayó a un 5.33%. Para 2024, la rentabilidad es negativa (-8.35%), lo que indica que la empresa está perdiendo dinero por cada dólar de ingresos por servicios.

En 2024, la empresa ha experimentado una pérdida operativa considerable, con una rentabilidad de -8.35%. Esto significa que, por cada dólar generado en ingresos por servicios, la empresa está perdiendo más de 8 centavos, se debe a una caída en ingresos

Por lo que se sugiere un control estricto de flujo de caja asegurando que los costos estén bajo control y que no haya gastos innecesarios. Es importante priorizar el pago de deudas y reducir el financiamiento costoso a corto plazo. Y evaluar el impacto de impuestos para optimizar el pago de impuestos o identificar incentivos fiscales que puedan aplicarse a la empresa.

Para finalizar, el mantener un margen de rentabilidad superior al 15%, lo que aseguraría que las operaciones son rentables, lo cual permitirá cubrir costos operativos, invertir en mejoras (tecnología, personal, infraestructura) y garantizar que la empresa siga siendo competitiva en el mercado. También proporciona el espacio financiero necesario para manejar fluctuaciones de ingresos o gastos, lo cual es clave para la estabilidad de un laboratorio médico.

### **Método Operativo.**

Este enfoque se enfoca en medir la eficiencia operativa diaria de la tesorería, esencial para Mediar SSO, dado que la empresa maneja interacciones constantes con clientes, proveedores y empleados en el contexto de la medicina ocupacional.

- **Definir el área de medición:** debe centrarse en cómo gestiona las cuentas por cobrar (por servicios prestados) y las cuentas por pagar (a proveedores de equipos médicos, suministros, etc.), así como el flujo de efectivo diario.
- **Seleccionar los indicadores clave:** En este caso será, rotación cuentas por cobrar y pagar, medida simple de liquidez.

## Aplicación de los indicadores

**Rotación cuentas por cobrar:** Mide el tiempo que tarda Mediar SSO en cobrar los pagos de sus clientes, como empresas que contratan servicios de medicina ocupacional.

$$\text{Rotación cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

**Tabla 10**

*Rotación cuentas por cobrar*

Cuenta/ Año	2024	2023	2022
Ventas	313,858,61	464,034.90	423.126,04
Cuentas por cobrar	51.281,52	116.651,90	76.897,23
Rotación cuentas por cobrar	<b>6,12</b>	<b>3,99</b>	<b>5,50</b>

**Nota:** Cálculo de rotación de cuentas por cobrar Mediar SSO.

Por lo que para el año 2024, la empresa ejecuta sus cuentas por cobrar aproximadamente 6.12 veces durante el año; mientras que al 2023 la rotación de cuentas por cobrar sería 3.99, lo que significa que la empresa cobra sus cuentas por cobrar aproximadamente 4 veces al año. Y para el 2022 un valor de 5.5 significa que la empresa recuperó el monto total de sus cuentas por cobrar aproximadamente 5.5 veces en el año. Este valor es relativamente bueno, lo que sugiere que la empresa tiene un ciclo de cobro eficiente, ya que está cobrando y recuperando sus cuentas por cobrar con bastante frecuencia.

Por lo que, el reducir el ciclo de cobro, mediante el incremento de la frecuencia de cobro de las cuentas, con la meta de alcanzar una rotación mensual de al menos 0.75 veces (aproximadamente 9 veces al año), lo cual sería ideal para mejorar el flujo de caja y reducir el riesgo de incobrables.

**Rotación Cuentas por Pagar:** Mide cuántos días tarda Mediar SSO en pagar a sus proveedores de equipos médicos y otros servicios relacionados.

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

**Tabla 11**

*Rotación cuentas por pagar*

Cuenta/ Año	2024	2023	2022
Ventas	313,858,61	464,034.90	423.126,04
Cuentas por pagar	67.541,00	51.910,80	85.634,12
Rotación cuentas por pagar	<b>4,64</b>	<b>8,95</b>	<b>4,95</b>

**Nota:** Cálculo de rotación cuentas por pagar Mediar SSO.

Para 2024 un valor de 4.64 veces sugiere que la empresa paga sus cuentas aproximadamente 4.64 veces al año, o una vez cada 78.7 días. Esto implica que la empresa tiene un ritmo de pagos moderado, lo cual puede ser positivo para mantener buenas relaciones con los proveedores. Sin embargo, también podría indicar que no está optimizando completamente su capital de trabajo, ya que realiza pagos más rápido de lo necesario según sus necesidades operativas. El valor de 0.386 veces al mes sugiere que la empresa paga aproximadamente el 38,6% de sus cuentas por pagar cada mes.

En 2023 el valor de 8.95 veces indica que la empresa pagó sus cuentas aproximadamente 9 veces al año, lo que equivale a pagar aproximadamente cada 40.7 días. Este ritmo de pagos puede ser positivo para mantener relaciones sólidas con los proveedores, pero también puede reflejar que la empresa no está aprovechando completamente las condiciones de crédito o que tiene un flujo de caja suficiente para cumplir con los pagos de manera rápida. Un valor de 0.745 veces al mes implica que la empresa pagó aproximadamente el 74,5% de sus cuentas por pagar cada mes.

Y 2022 un valor de 4.95 veces sugiere que la empresa pagó sus cuentas aproximadamente 5 veces al año, o una vez cada 73.7 días. Este valor está más cerca de la rotación observada en 2024, lo que sugiere que la política de pago en 2022 era relativamente moderada. La empresa pagó aproximadamente 0.412 veces al mes, es decir, el 41,25% de sus cuentas por pagar cada mes.

**Días cuentas por cobrar:** indica el número de días que la empresa se tarda en cobrar.

$$\text{Días cuentas por cobrar} = \frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación Cuentas por cobrar}}$$

**Tabla 12**

*Días cuentas por cobrar*

Cuenta/ Año	2024	2023	2022
Días del año	365,00	365,00	365,00
Rotación cuentas por cobrar	6,12	3,99	5,50
Días cuentas por cobrar	<b>59,64</b>	<b>91,56</b>	<b>66,33</b>

**Nota:** Cálculo días cuantas por cobrar Mediar SSO.

En 2024, la empresa tarda 59,64 días en cobrar, lo que es una mejora significativa en comparación con 2023 (91,56 días), cuando el tiempo de cobro fue mucho mayor. Mientras que, en el 2022, el tiempo de cobro fue 66,33 días, lo que indica que 2023 tuvo un deterioro en la gestión de cobranza, pero en 2024 se logró una mejora.

**Días cuentas por pagar:** indica el número de días que la empresa se tarda en pagar.

$$\text{Días cuentas por pagar} = \frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación Cuentas por cobrar}}$$

**Tabla 13**

*Días cuentas por pagar*

Cuenta/ Año	2024	2023	2022
Días del año	365,00	365,00	365,00
Rotación cuentas por pagar	4,64	8,95	4,95

Días cuentas por pagar	<b>78,66</b>	<b>40,78</b>	<b>73,73</b>
------------------------	--------------	--------------	--------------

**Nota:** Cálculo días cuantas por pagar Mediar SSO.

Es decir, en 2022 la empresa tenía serios problemas para pagar a tiempo, con un promedio de 873,67 días por pago; mientras que para el 2023, la gestión de pagos mejoró drásticamente, reduciendo el plazo a 68,66 días. Para finalizar 2024, el tiempo de pago aumentó a 117,66 días, lo que podría indicar una estrategia para administrar mejor la liquidez o posibles dificultades financieras.

**Medida simple de liquidez:** permite identificar los días entre lo que cobra y se paga, por lo que permite visualizar de forma más completa la liquidez de la empresa.

$$\text{Medida simple de liquidez} = \text{Días ctas } x \text{ cobrar} - \text{Días ctas } x \text{ pagar}$$

#### **Tabla 14**

##### *Medida simple de liquidez*

Cuenta/ Año	2024	2023	2022
Días cuentas por cobrar	59,64	91,56	66,33
Días cuentas por pagar	78,66	40,78	73,73
Medida simple liquidez	<b>-19,02</b>	<b>50,78</b>	<b>-7.4</b>

**Nota:** Cálculo medida simple de liquidez.

En el años 2024, la liquidez volvió a ser negativa con -19,02 días como en el año 2022, lo cual no es necesariamente una señal negativa, sino que refleja un apalancamiento financiero adecuado, donde la empresa está utilizando sus cuentas por cobrar de manera eficiente para financiar sus operaciones.

**Metas para 2025:**

- Mantener los Días de Cuentas por Cobrar a días 59,64: es un buen ajuste porque refleja un equilibrio saludable entre la liquidez de la empresa y la relación con los clientes.
- Reducir los Días de Cuentas por Pagar a 40,55 días: Fomentar negociaciones con los proveedores para optimizar el ciclo de pago, asegurando que se mantengan buenas relaciones y no afecten la cadena de suministro.
- Mantener una Medida de Liquidez de entre -29 a-30 días, objetivo es mejorar la liquidez a corto plazo, dado que la empresa tendría más tiempo para cumplir con sus obligaciones, lo cual reduciría la presión sobre el flujo de efectivo. Aunque esto podría mejorar temporalmente la liquidez, también implica un mayor riesgo si no se gestionan adecuadamente las relaciones con los proveedores, ya que estos podrían ver la empresa como un cliente con una situación de pago menos favorable.

**Cuadro comparativo de los principales competidores**

Para evaluar el posicionamiento y la eficiencia de nuestra empresa en el mercado, es fundamental analizar los indicadores de desempeño en comparación con la competencia. Este cuadro comparativo permite identificar fortalezas, oportunidades de mejora y tendencias clave en aspectos como calidad del servicio, tiempos de respuesta, satisfacción del cliente y cumplimiento de estándares operativos. A través de esta comparación, se puede establecer estrategias más efectivas para optimizar nuestro rendimiento y mantener una ventaja competitiva en el sector.

**Tabla 15**  
*KPIs competencia por el método clásico*

<b>Indicadores por Método Clásico</b>				
<b>Cuenta contable</b>	<b>2023</b>		<b>2022</b>	
	<b>Ecuamerican</b>	<b>BioMed</b>	<b>Ecuamerican</b>	<b>BioMed</b>
Activo	13.715.088,59	2.746.440,73	12.371.859,61	4.587.187,66
Inventario	129.160,20	155.915,81	103.556,74	157.057,41
Pasivo Corriente	13.383.964,03	1.598.751,04	8.375.550,08	3.543.439,68
<b><i>Prueba Ácida</i></b>	<b><i>1,015</i></b>	<b><i>1,62</i></b>	<b><i>1,46</i></b>	<b><i>1,25</i></b>
Activo corriente	13.715.088,59	2.746.440,73	12.371.859,61	4.587.187,66
Pasivo corriente	13.383.964,03	1.598.751,04	8.375.550,08	3.543.439,68
<b><i>Líquidez</i></b>	<b><i>1,025</i></b>	<b><i>1,72</i></b>	<b><i>1,48</i></b>	<b><i>1,29</i></b>
Utilidad operativa	3.109.252,78	5.239.723,82	6.179.688,24	3.328.636,29
Ingresos	27.449.240,44	8.619.391,32	34.765.059,08	12.752.123,23
<b><i>Rentabilidad operativa</i></b>	<b><i>11,33%</i></b>	<b><i>61%</i></b>	<b><i>17,78%</i></b>	<b><i>26,10%</i></b>

**Nota:** Cuadro comparativo de indicadores por el método clásico de Mediar y sus principales competidores.

**Tabla 16***KPIs competencia por el método operativo*

<b>Indicadores por Método Operativo</b>				
<b>Cuenta contable</b>	<b>2023</b>		<b>2022</b>	
	<b>Ecuamerican</b>	<b>BioMed</b>	<b>Ecuamerican</b>	<b>BioMed</b>
Ventas	27.449.240,44	8.619.391,32	34.765.059,08	12.752.123,23
Cuentas por cobrar	4.554.623,43	1.177.941,94	4.005.276,19	3.645.063,31
<b><i>Rotación cuentas por cobrar</i></b>	<b><i>6,03</i></b>	<b><i>7,32</i></b>	<b><i>8,68</i></b>	<b><i>3,50</i></b>
Días del año	365	365	365	365
Rotación cuentas por cobrar	6,03	7,32	8,68	3,50
<b><i>Días cuentas por cobrar</i></b>	<b><i>60,56</i></b>	<b><i>49,88</i></b>	<b><i>42,05</i></b>	<b><i>104,33</i></b>
Ventas	27.449.240,44	8.619.391,32	34.765.059,08	12.752.123,23
Cuentas por pagar	1.225.022,52	1.518.715,12	4.005.276,19	1.442.506,29
<b><i>Rotación cuentas por pagar</i></b>	<b><i>22,41</i></b>	<b><i>5,68</i></b>	<b><i>8,68</i></b>	<b><i>8,84</i></b>

Días del año	365	365	365	365
Rotación cuentas por pagar	22,41	5,68	8,68	8,84
<b><i>Días cuentas por pagar</i></b>	<b><i>16,29</i></b>	<b><i>64,31</i></b>	<b><i>42,05</i></b>	<b><i>41,29</i></b>
Días cuentas por cobrar	56,85	49,86	42,05	91,7
Días cuentas por pagar	16,87	64,26	12	41,28
<b><i>Medida simple de liquidez</i></b>	<b><i>39,98</i></b>	<b><i>-14,40</i></b>	<b><i>30,05</i></b>	<b><i>50,42</i></b>

**Nota:** Cuadro comparativo de indicadores por el método operativo de Mediar y sus principales competidores.

Este cuadro muestra un análisis comparativo de los indicadores financieros de dos empresas, Ecuamerican y BioMed, para los años 2022 y 2023, utilizando dos métodos: el clásico y el operativo. En el método clásico, se observan métricas clave como la prueba ácida y la liquidez, que reflejan la capacidad de cada empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo. BioMed muestra una mejor liquidez y prueba ácida en 2023, lo que indica una mayor capacidad de pago inmediato. En cuanto a rentabilidad operativa, BioMed supera ampliamente a Ecuamerican en 2023 con un 61% frente al 11,33%, aunque en 2022 la situación era diferente, con Ecuamerican presentando un mejor desempeño.

En el método operativo, se analizan la rotación de cuentas por cobrar y pagar, así como los días promedio para el cobro y pago. En 2023, BioMed tiene una mejor rotación de cuentas por cobrar (7,32) que Ecuamerican (6,03), lo que significa que recupera su dinero más rápido. Sin embargo, BioMed tiene un tiempo mucho más largo para pagar a sus proveedores (64,31 días), lo que puede indicar problemas de liquidez o una estrategia de financiamiento. Ecuamerican, en cambio, tiene un menor plazo de pago (16,29 días), lo que puede significar un mejor manejo de sus obligaciones o menor capacidad de negociación con proveedores. Finalmente, la medida simple de liquidez refleja una cifra negativa para BioMed en 2023 (-14,40), lo que indica problemas financieros, mientras que Ecuamerican mantiene una liquidez más estable (39,98).

### **Matriz de seguimiento.**

Una Matriz de Seguimiento de Indicadores es una herramienta de gestión que permite monitorear el desempeño de procesos, proyectos o áreas clave dentro de una organización. Facilita la evaluación del cumplimiento de objetivos a través de indicadores medibles, fuentes de datos y responsables asignados. Además, ayuda a la toma de decisiones mediante un

análisis visual del estado de cada indicador. Su uso permite implementar acciones correctivas cuando los resultados no cumplen con las metas establecidas.

A continuación, se presenta una matriz de seguimiento de indicadores que permite evaluar el desempeño de distintos procesos dentro de una organización. Esta matriz incluye indicadores clave, objetivos, fórmulas de cálculo, responsables y acciones correctivas para optimizar la toma de decisiones. Su implementación facilita el control y mejora continua, asegurando el cumplimiento de metas estratégicas.

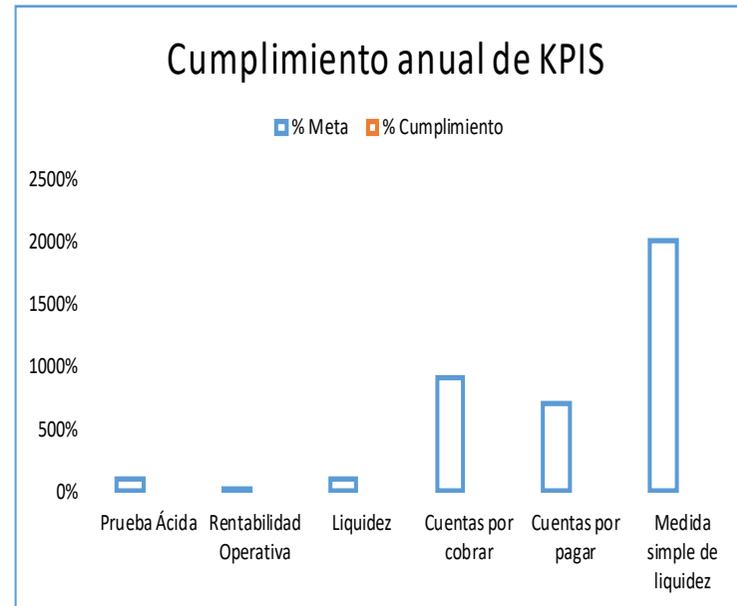
**Figura 10**

Resumen KPIs

RESUMEN ANUAL DE CUMPLIMIENTO DE KPIS						
Período	Prueba Ácida	Rentabilidad Operativa	Liquidez	Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar	Medida simple de liquidez
I. Trimestre						
II. Trimestre						
III. Trimestre						
IV. Trimestre						

KPI	% Meta	% Cumplimiento
Prueba Ácida		
Rentabilidad Operativa		
Liquidez		
Cuentas por cobrar		
Cuentas por pagar		
Medida simple de liquidez		

RANGOS DE CUMPLIMIENTO	
ALTO	95%-100%
MEDIO	80%-94%
BAJO	> 79%



**Nota:** Formato para resumen anual de cumplimiento de KPI'S.

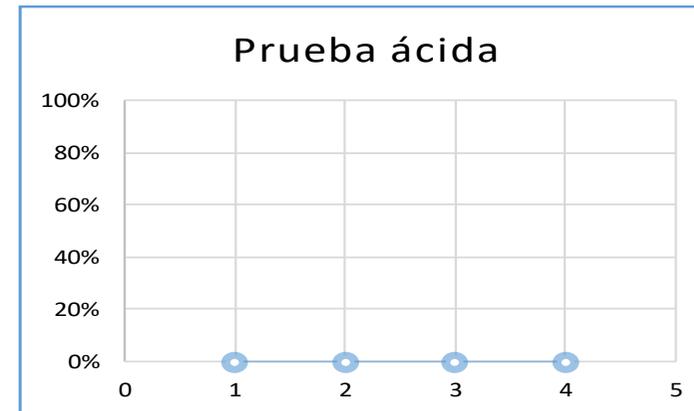
Figura 11

Prueba ácida

<b>Método:</b>	Clásico
<b>Nombre:</b>	Prueba ácida
<b>Ojetivo:</b>	Evaluar la capacidad para cubrir sus obligaciones a corto plazo utilizando únicamente sus activos más líquidos, excluyendo inventarios.
<b>Valor meta:</b>	1
<b>Fórmula de cálculo</b>	$Prueba\ ácida = \frac{Activos\ corrientes - Inventarios}{Pasivos\ corrientes}$

CÁLCULO MENSUAL DE LA PRUEBA ÁCIDA				
Período	Activos corrientes	Inventarios	Pasivos corriente	Prueba ácida
I. Trimestre				
II. Trimestre				
III. Trimestre				
IV. Trimestre				

CUMPLIMIENTO	
Período	% Cumplimiento
I. Trimestre	
II. Trimestre	
III. Trimestre	
IV. Trimestre	



**Nota:** Formato para cálculo de prueba ácida.

Figura 12

*Rentabilidad Operativa*

<b>Método:</b>	Clásico
<b>Nombre:</b>	Rentabilidad Operativa
<b>Ojetivo:</b>	Medir la eficiencia para generar beneficios a partir de sus operaciones principales.
<b>Valor meta:</b>	15%
<b>Fórmula de cálculo</b>	$Rentabilidad\ Operativa = \frac{Utilidad\ neta\ operativa}{Ingresos\ por\ servicios}$

CÁLCULO MENSUAL DE LA RENTABILIDAD OPERATIVA			
Período	Utilidad operativa	Ingresos por servicios	Rentabilidad
I. Trimestre			
II. Trimestre			
III. Trimestre			
IV. Trimestre			

CUMPLIMIENTO	
Período	% Cumplimiento
I. Trimestre	
II. Trimestre	
III. Trimestre	
IV. Trimestre	



**Nota:** Formato para cálculo de rentabilidad operativa.

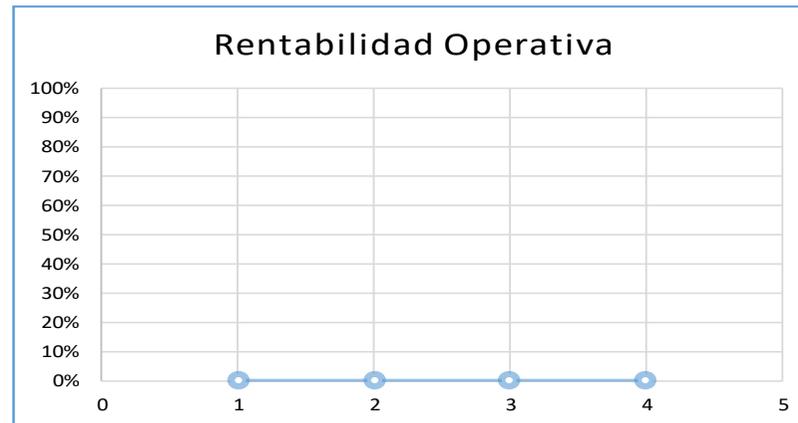
Figura 13

Liquidez

<b>Método:</b>	Clásico
<b>Nombre:</b>	Liquidez
<b>Ojetivo:</b>	Medir la eficiencia de cubrir sus deudas a corto plazo
<b>Valor meta:</b>	1
<b>Fórmula de cálculo</b>	$Liquidez = \frac{Activos\ corrientes}{Pasivos\ corrientes}$

CÁLCULO MENSUAL DE LA RENTABILIDAD OPERATIVA			
Período	Activos corrientes	Pasivos corrientes	Rentabilidad
I. Trimestre			
II. Trimestre			
III. Trimestre			
IV. Trimestre			

CUMPLIMIENTO	
Período	% Cumplimiento
I. Trimestre	
II. Trimestre	
III. Trimestre	
IV. Trimestre	



**Nota:** Formato para cálculo de liquidez.

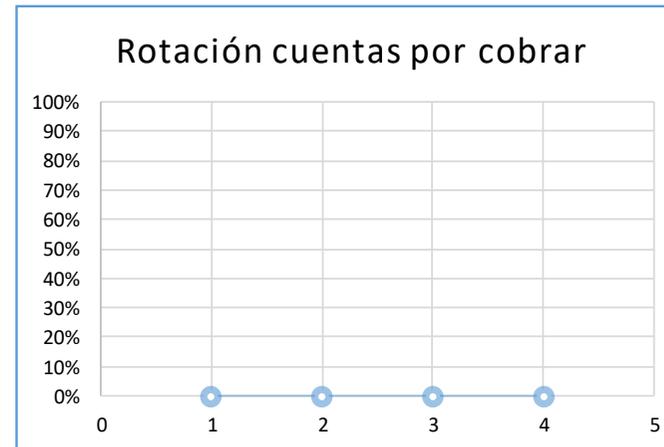
**Figura 14**

*Rotación cuentas por cobrar*

<b>Método:</b>	Operativo
<b>Nombre:</b>	Rotación cuentas por cobrar
<b>Ojetivo:</b>	Medir la eficiencia para gestionar y cobrar las cuentas pendientes en un período determinado
<b>Valor meta:</b>	9
<b>Fórmula de cálculo</b>	$Cuentas\ por\ cobrar = \frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$

CÁLCULO MENSUAL DE CUENTAS POR COBRAR			
Período	Ventas	Cuentas por cobrar	Rotación
I. Trimestre			
II. Trimestre			
III. Trimestre			
IV. Trimestre			

CUMPLIMIENTO	
Período	% Cumplimiento
I. Trimestre	
II. Trimestre	
III. Trimestre	
IV. Trimestre	



**Nota:** Formato para cálculo de rotación de cuentas por cobrar.

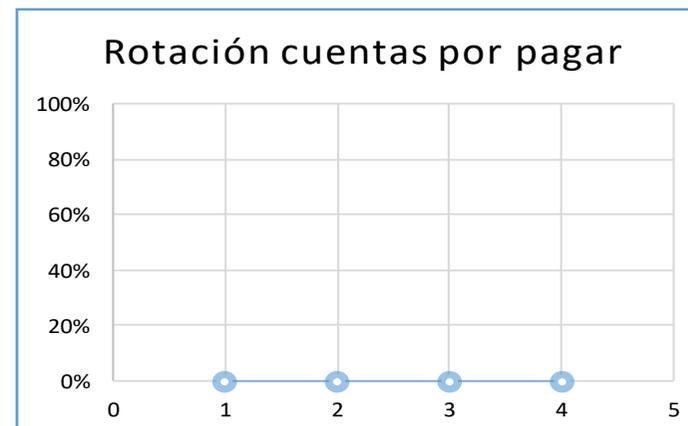
Figura 15

## Rotación Cuentas por Pagar

<b>Método:</b>	Operativo
<b>Nombre:</b>	Rotación cuentas por pagar
<b>Ojetivo:</b>	Evaluar la eficiencia con la que una empresa gestiona el pago a sus proveedores.
<b>Valor meta:</b>	7
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Cuentas por pagar}}$

CÁLCULO MENSUAL DE CUENTAS POR PAGAR			
Período	Costo de ventas	Cuentas por pagar	Rotación
I. Trimestre			
II. Trimestre			
III. Trimestre			
IV. Trimestre			

CUMPLIMIENTO	
Período	% Cumplimiento
I. Trimestre	
II. Trimestre	
III. Trimestre	
IV. Trimestre	



**Nota:** Formato para cálculo de rotación de cuentas por pagar.

Figura 16

Días cuentas por cobrar

<b>Método:</b>	Operativo
<b>Nombre:</b>	Días cuentas por cobrar
<b>Ojetivo:</b>	Evaluar la eficiencia con la que una empresa gestiona el cobro a sus clientes
<b>Valor meta:</b>	40
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\text{Días cuentas por cobrar} = \frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación Cuentas por cobrar}}$

CÁLCULO MENSUAL DE LOS DÍAS CUENTAS POR COBRAR			
Período	Días del año	Rotación ctas por cobrar	Días cuentas por cobrar
I. Trimestre			
II. Trimestre			
III. Trimestre			
IV. Trimestre			

CUMPLIMIENTO	
Período	% Cumplimiento
I. Trimestre	
II. Trimestre	
III. Trimestre	
IV. Trimestre	



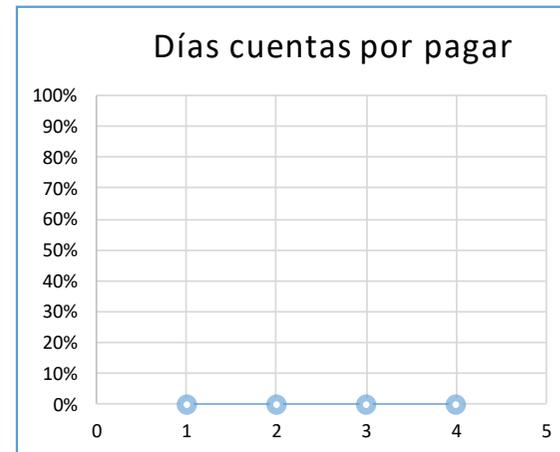
**Nota:** Formato para cálculo de días cuentas por cobrar.

**Figura 17***Días cuentas por pagar*

<b>Método:</b>	Operativo
<b>Nombre:</b>	Días cuentas por pagar
<b>Ojetivo:</b>	Evaluar la eficiencia con la que una empresa gestiona el pago a sus proveedores.
<b>Valor meta:</b>	52
<b>Fórmula de cálculo</b>	$\text{Días cuentas por pagar} = \frac{\text{Días del año}}{\text{Rotación Cuentas por cobrar}}$

CÁLCULO MENSUAL DE DÍAS CUENTAS POR PAGAR			
Período	Días del año	Rotación ctas por pagar	Días cuentas por pagar
I. Trimestre			
II. Trimestre			
III. Trimestre			
IV. Trimestre			

CUMPLIMIENTO	
Período	% Cumplimiento
I. Trimestre	
II. Trimestre	
III. Trimestre	
IV. Trimestre	



**Nota:** Formato para cálculo de días cuentas por pagar.

Figura 18

*Medida Simple de Liquidez*

<b>Método:</b>	Operativo
<b>Nombre:</b>	Medida simple liquidez
<b>Ojetivo:</b>	Evaluar la eficiencia con la que una empresa gestiona el pago desde que logra cobrar
<b>Valor meta:</b>	20
<b>Fórmula de cálculo</b>	Medida simple de liquidez = <i>Días ctas x cobrar</i> – <i>Días ctas porpagar</i>

CÁLCULO MENSUAL DE LA MEDIDA SIMPLE DE LIQUIDEZ			
Período	Días cuentas por cobrar	Días cuentas por pagar	MEDIDA SL
I. Trimestre			
II. Trimestre			
III. Trimestre			
IV. Trimestre			

CUMPLIMIENTO	
Período	% Cumplimiento
I. Trimestre	
II. Trimestre	
III. Trimestre	
IV. Trimestre	



**Nota:** Formato para cálculo de medida simple de liquidez.

## *Estandarizar políticas centradas en la gestión de tesorería*

### **Política de Crédito.**

#### *Introducción*

Esta política de crédito tiene como objetivo establecer los lineamientos generales para la gestión de créditos en MEDIAR SSO, asegurando la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar, minimizando los riesgos crediticios y fomentando relaciones comerciales sólidas y duraderas con nuestros clientes

#### *Objetivos*

- Maximizar la recuperación de las cuentas por cobrar: Implementar procesos eficientes de cobranza para reducir los días de cartera y minimizar las pérdidas por cuentas incobrables.
- Minimizar el riesgo crediticio: Evaluar de manera rigurosa la solvencia de los clientes y establecer límites de crédito adecuados.
- Fomentar relaciones comerciales sólidas: Ofrecer condiciones de pago competitivas y justas, manteniendo una comunicación abierta y transparente con los clientes.
- Alinear la política de crédito con los objetivos estratégicos de la empresa: Asegurar que la política de crédito contribuya al crecimiento sostenible de la empresa.

#### *Alcance*

Esta política se aplica a todos los clientes de Mediar SSO, tanto a nivel nacional como internacional.

#### *Criterios para la Concesión de Crédito*

- Evaluación de la solvencia: Se realizará un análisis detallado de la situación financiera del cliente, incluyendo estados financieros, referencias comerciales y bancarias.
- Historial crediticio: Se verificará el historial crediticio del cliente a través de centrales de riesgo.

- Naturaleza de la relación comercial: Se evaluará la antigüedad de la relación comercial y el volumen de negocios.
- Sector de actividad del cliente: Se analizará la estabilidad y perspectivas del sector al que pertenece el cliente.
- Garantía: En algunos casos, se podrá solicitar una garantía adicional para respaldar el crédito otorgado.

### **Formulación de contratos:**

- Los contratos deben contar con un pagare a la orden que garantice el pago por la parte recibe el servicio prestado.
- El pagare debe describir claramente fechas de pago, normas de anulación y las posibles sanciones por demora.
- Los pagare permita que, en un plazo mayor a 60 días, se pueda ejecutar una acción judicial o extrajudicial para el cobro de la totalidad de la deuda.

### **Condiciones de Pago**

- Plazos de pago: Se establecerán plazos de pago estándar, los cuales podrán ser negociados en función de las características de cada cliente.
- Descuentos por pronto pago: Se ofrecerán descuentos por pronto pago para incentivar el pago anticipado de las facturas.
- Recargos por mora: Se aplicarán recargos por mora a las facturas vencidas, de acuerdo con lo establecido en la legislación vigente.

**Tabla 17***Crterios para identificar y segmentar a los clientes*

	<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>CONSIDERACIONES</b>
Cientes que pagan bien	Pagan puntual, o incluso antes.	Condiciones de pago favorables, extensión de plazos y descuentos.
Calificación: Cliente Excelente (A) RIESGO NORMAL	Comunicación fluida y transparente en todo el proceso.	Flexibilidad en negociación de contratos.
Cientes con atrasos ocasionales	Demuestran compromiso y responsabilidad financiera	Prioridad en atención al cliente
	Se atrasan, pero suelen ponerse rápidamente al día.	Evaluar historial de pagos y frecuencia de atrasos.
Calificación: Cliente Bueno (B) RIESGO POTENCIAL	Pueden requerir recordatorios de pago y seguimiento.	Establecer límites de crédito más conservadores.
Cientes morosos	Muestran buena voluntad para llegar a acuerdos.	Implementar estrategias de cobranza preventiva.
	Incumplen los plazos de pago.	Restringir o suspender acceso a servicios y créditos.
Calificación: Cliente de Riesgo (C) DEFICIENTE O PERDIDA	Ignoran recordatorios y comunicaciones de cobranza.	Estrategias de cobranza agresivas, acciones legales.
	Deudas pendientes e historial de morosidad	No renovar contratos y suspender la relación comercial.

**Nota:** Tabla de segmentación de clientes.

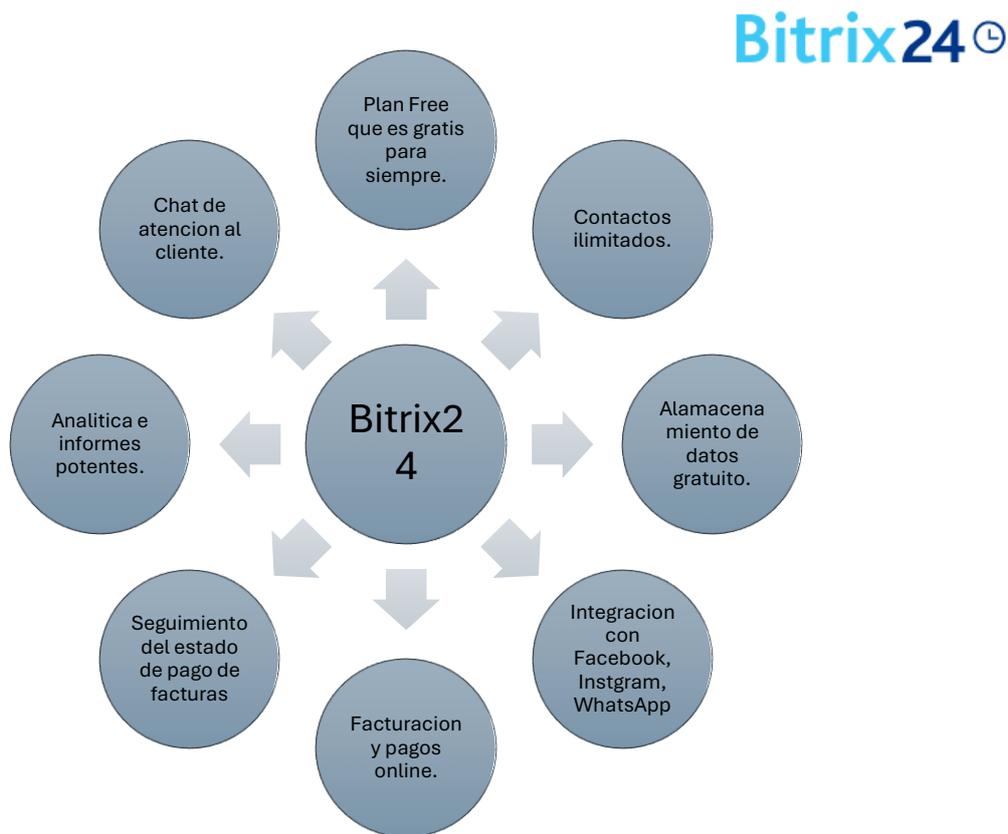
### Provisión:

Se recomienda realizar una provisión cuando se identifique deterioro en las cuentas por cobrar, o cuando se desea anticipar gastos futuros, provisionar permitirá cumplir con las obligaciones financieras, mantener la estabilidad económica de la empresa, además de tomar mejores decisiones estratégicas. La provisión debe ser del 1% de las cuentas incobrables, pero sin exceder el 10% de la cartera total de la empresa. (LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, 2023)

CRM gratuito recomendado para gestión de clientes:

### Figura 19

CRM Bitrix 24



**Nota:** Características del CRM Bitrix 24.

## **Control Interno**

- Autorización de créditos: La autorización de créditos será realizada por personal autorizado y de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Conciliación de cuentas: Se realizará una conciliación periódica de las cuentas por cobrar con los registros contables.
- Revisiones internas: Se llevarán a cabo revisiones internas periódicas para evaluar el cumplimiento de esta política.

## **Revisión y Actualización**

Esta política será revisada y actualizada anualmente, o con mayor frecuencia si las circunstancias lo ameritan.

## **Política de Cobranza.**

### **Introducción**

Esta política de cobranza tiene como objetivo establecer los lineamientos y procedimientos para garantizar la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar de MEDIAR, minimizando los riesgos de morosidad y asegurando la salud financiera de la empresa.

### **Objetivos**

- Recuperación oportuna de las cuentas por cobrar: Implementar un proceso eficiente de cobranza para reducir los días de cartera y minimizar las pérdidas por cuentas incobrables.
- Mantener relaciones positivas con los clientes: Fomentar la comunicación y el cumplimiento de los acuerdos de pago, preservando la relación comercial.

- Optimizar los recursos: Asignar los recursos necesarios para garantizar la efectividad del proceso de cobranza.
- Alinear la cobranza con los objetivos estratégicos de la empresa: Contribuir al logro de los objetivos financieros y de crecimiento de MEDIAR.

### **Alcance**

Esta política aplica a todas las cuentas por cobrar generadas por la prestación de servicios de MEDIAR, incluyendo facturas, notas de crédito y otros documentos contables relacionados.

### **Procedimientos de Cobranza**

#### ***Facturación:***

- Emitir facturas claras y detalladas, incluyendo información precisa sobre el servicio prestado, fecha de vencimiento y forma de pago.
- Enviar las facturas a los clientes de manera oportuna, preferiblemente por medios electrónicos.

#### ***Seguimiento de las facturas:***

- Implementar un sistema de seguimiento para identificar las facturas vencidas y pendientes de pago.
- Asignar responsabilidades a un equipo de cobranza para realizar el seguimiento de las cuentas.

#### ***Comunicación con los clientes:***

- Establecer un plan de comunicación proactivo para recordar a los clientes los pagos pendientes.

- Utilizar diversos canales de comunicación (correo electrónico, teléfono, carta) para contactar a los deudores.
- Mantener un registro detallado de todas las comunicaciones con los clientes.

**Tabla 18***Cronograma de seguimiento para cobranzas*

Etapa	Acción	Plazo
1	Recordatorio amistoso por correo electrónico	5 días después de la fecha de vencimiento
2	Llamada telefónica de cortesía	10 días después de la fecha de vencimiento
3	Carta de cobranza formal	15 días después de la fecha de vencimiento
4	Envío a agencia de cobranza	30 días después de la fecha de vencimiento

**Nota:** Cronograma de proceso de cobranzas.

*Escalamiento de casos:*

- Establecer un proceso de escalamiento para los casos de morosidad que requieran una atención especial.
- Derivar los casos a un nivel superior de gestión cuando sea necesario.

*Negociación y acuerdos de pago:*

- Investigar la situación del deudor o proveedor, conocer necesidades y circunstancias.
- Comunicarse de forma asertiva, clara, directa y respetuosa.
- Ofrecer alternativas con planes flexibles y razonables.
- Registrar por escrito todos los acuerdos de pago.
- Seguimiento al plan de pagos acordado.

***Segmentación de proveedores:***

- Por monto adeudado: Clasificar a los proveedores en categorías según el tamaño de su deuda (ej., proveedores de alto, mediano y bajo riesgo). Esto permitirá asignar recursos y estrategias específicas para cada grupo.
- Por tipo de proveedor: Identificar a los proveedores de bienes, servicios, materias primas, etc. Esto ayudará a comprender mejor las necesidades de cada grupo y adaptar las políticas de pago.

***Acciones legales:***

Iniciar acciones legales en caso de incumplimiento de los acuerdos de pago, siguiendo los procedimientos legales establecidos.

***Revisión y Actualización***

Esta política será revisada y actualizada anualmente, o con mayor frecuencia si las circunstancias lo ameritan.

***Responsables:*** Detallar firma, nombre, cargo y la fecha en que se implementará la política.

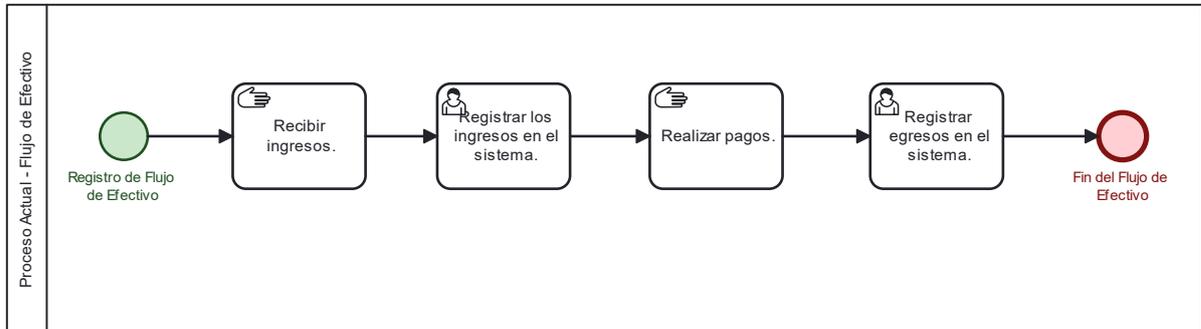
***Análisis de Procesos.*****Procesos Documentados BPMN.**

El análisis de procesos permitirá evaluar cada proceso con el fin de reconocer posibles debilidades en los procesos actuales para poder optimizarlas, en esta sección se documentarán los procesos actuales con el objetivo de identificar mejoras potenciales o errores en el proceso que afecten el rendimiento de la gestión financiera. Para una mejor visualización y documentación, se procederá al uso de herramientas de mapeo de procesos, como BPMN

(Business Process Model and Notation), que permiten esquematizar y entender los procedimientos actuales.

**Figura 20**

*Proceso Actual Flujo de Efectivo*

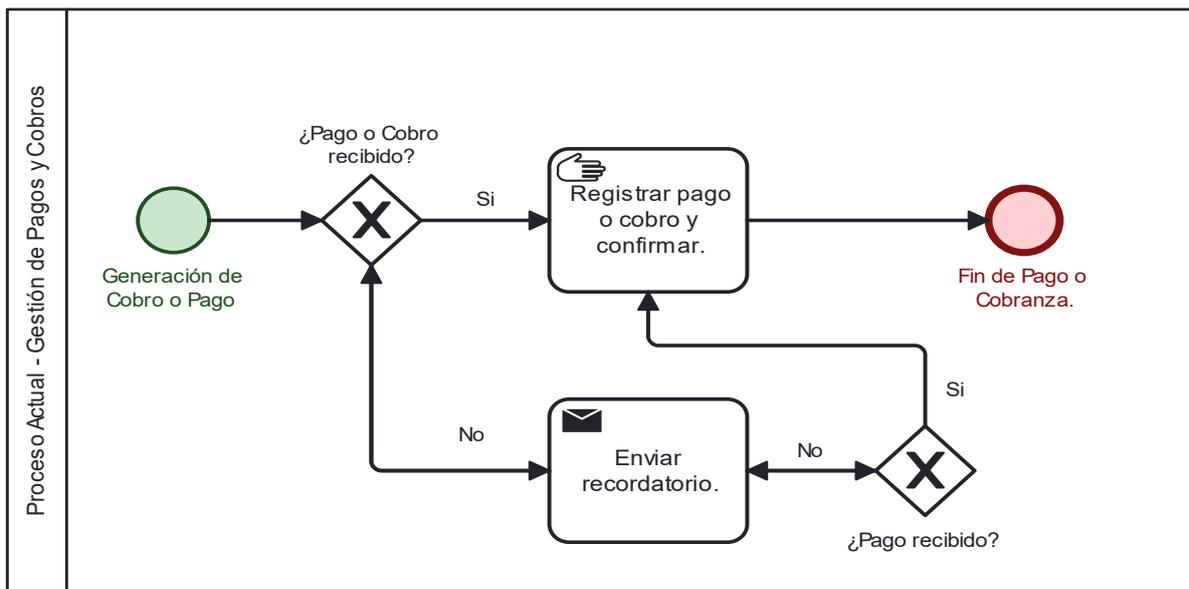


**Nota:** Registro de proceso actual de flujo de efectivo.

En el primer diagrama representa el proceso actual que maneja la empresa para el Flujo de Efectivo, es un proceso simple, con escaso control y validación que garanticen la precisión de los registros y la verificación de los egresos.

**Figura 21**

*Proceso Actual Gestión de Pagos y Cobros*

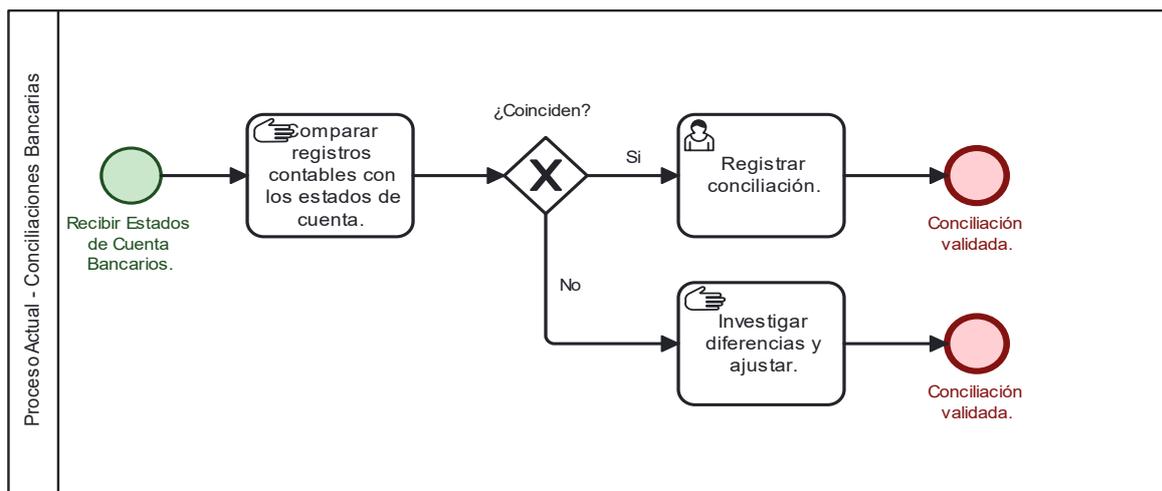


**Nota:** Registro de proceso actual de gestión de pagos y cobros.

En este segundo diagrama se presenta el proceso actual para la gestión de cobros y pagos, este es un proceso simple y poco detallados que cuenta con nula asignación de participantes o controles adicionales que permitan una correcta gestión de pagos y cobros.

**Figura 22**

*Proceso Actual Conciliaciones Bancarias*

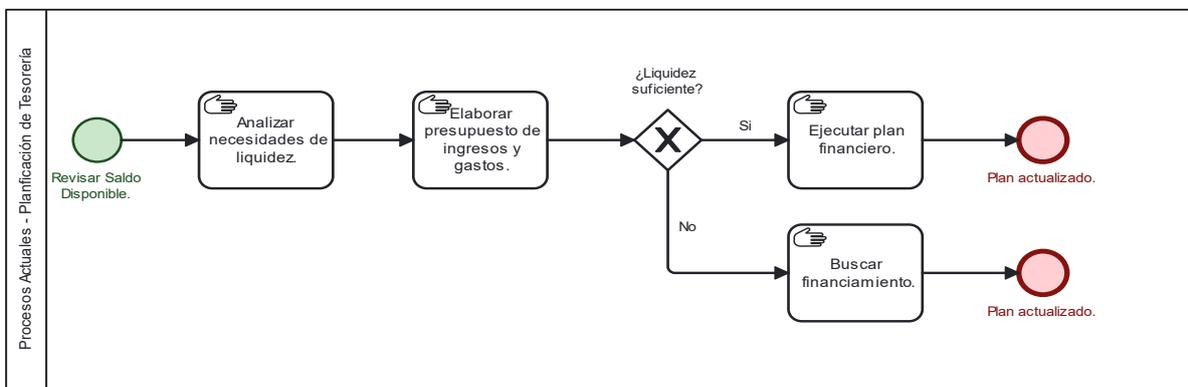


**Nota:** Registro de proceso actual de conciliación bancaria

En este tercer proceso documentado se observa el proceso actual de las conciliaciones bancarias el cual presenta una falta de control ya que no realiza las correctas validaciones lo que puede conllevar a errores no detectados, además de la falta de un supervisor que haga las correctas revisiones requeridas.

**Figura 23**

*Proceso Actual Planificación de Tesorería*



**Nota:** Registro de proceso actual de planificación financiera.

En el último proceso documentado el cual pertenece a la planificación de tesorería, este proceso solo evalúa si hay suficiente liquidez y, según el resultado, elabora un plan financiero o busca financiamiento. Además, no incluye una aprobación formal de la planificación, lo que podría generar errores o decisiones apresuradas.

### ***Six Sigma***

Six Sigma es un método utilizado para la mejora de procesos, este proceso consiste en evaluar problemas y solucionarlos con herramientas que permitan disminuir la inestabilidad que se puedan presentar en los procedimientos. Su enfoque está basado en la supresión de defectos mediante una serie de cinco fases las cuales son definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

**Definir.** Los procesos actuales presentan fallas como errores en los registros, falta de control en las aprobaciones lo que a su vez afecta a la liquidez de la empresa y a la toma de decisiones financieras. El objetivo de esta estrategia es implementar mejoras con el fin de optimizar tiempos y fortalecer los procesos de la gestión financiera mediante el método Six Sigma.

**Medir.** El desempeño actual mostrados en los procesos BPMN se puede simplificar en los siguientes indicadores que nos permitirán conocer los errores que manejan los procesos actuales.

1. Tiempo promedio de conciliación bancaria: 9 horas.
2. Porcentaje de errores en registros contables: 15%
3. Tiempo promedio de aprobación de pagos: 116 días.
4. Tiempo promedio de cobros: 59 días
5. Desviación promedio en la planificación de tesorería: 10%.

**Analizar.** Con base en los diagramas obtenidos y la evaluación de los indicadores se identifican unas posibles causas – raíz.

**Causa 1.** Tiempo promedio de conciliación bancaria: 9 horas.

**Raíz:** \* Falta de estandarización en la captura de datos financieros.

\* Retrasos en la actualización de información bancaria.

\* Falta de un procedimiento detallado para la conciliación bancaria.

**Causa 2.** Porcentaje de errores en registros contables: 15%

**Raíz:** \* Baja capacitación al personal en procedimientos contables.

\* Desactualización en las herramientas y sistemas utilizados

\* Falta de controles internos para validar información.

**Causa 3.** Tiempo promedio de aprobación de pagos: 116 días.

**Raíz:** \* Problemas de comunicación entre áreas implicadas.

\* Falta de criterios para la validación de pagos

\* Cobros tardíos que afectan la liquidez de la empresa.

**Causa 4.** Tiempo promedio de cobros: 59 días

**Raíz:** \* Problemas de comunicación entre áreas implicadas.

\* Falta de criterios para la validación de cobros.

\* Procesos no claros sobre la gestión de cobros.

**Causa 5.** Desviación promedio en la planificación de tesorería: 10%.

**Raíz:** \* Falta de precisión en las proyecciones de flujo de caja.

\* Incapacidad para prever pagos urgentes.

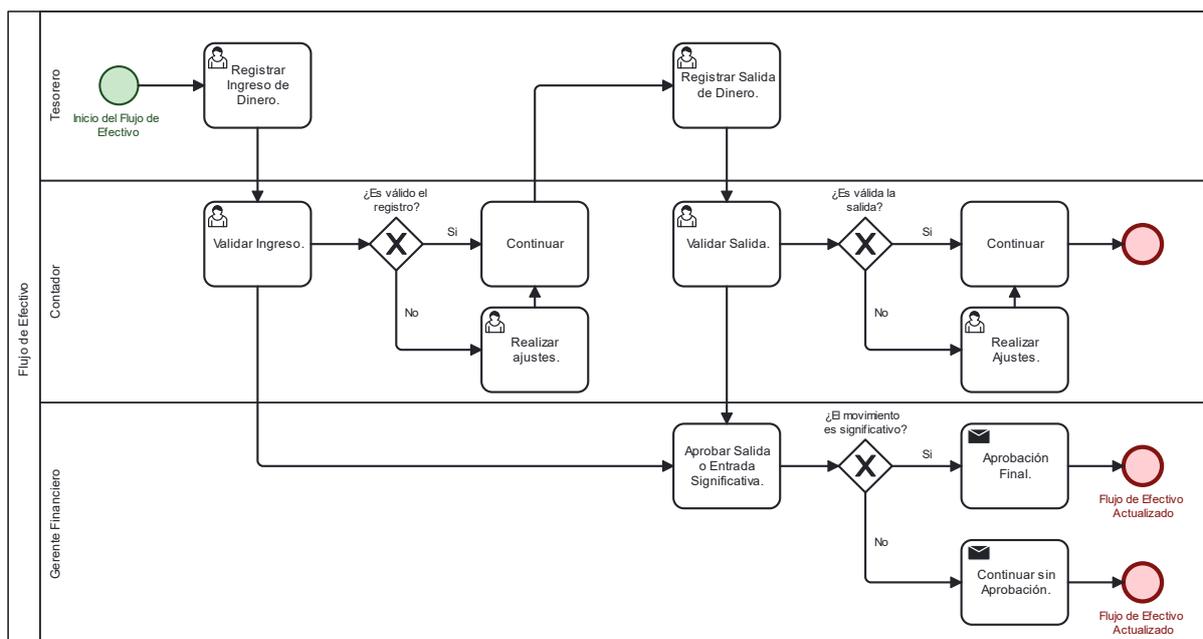
\* Alta dependencia de cobros pendientes.

**Mejorar.** Para optimizar la gestión de tesorería en la empresa MEDIAR se proponen mejoras en los procesos actuales, enfocadas en la automatización, reducción de errores y agilización de aprobaciones. Con estas sugerencias que se presentaran a continuación se pretende obtener una gestión financiera más eficiente y precisa.

### 1. Proceso Recomendado Flujo de Efectivo.

**Figura 24**

*Proceso Recomendado Flujo de Efectivo*

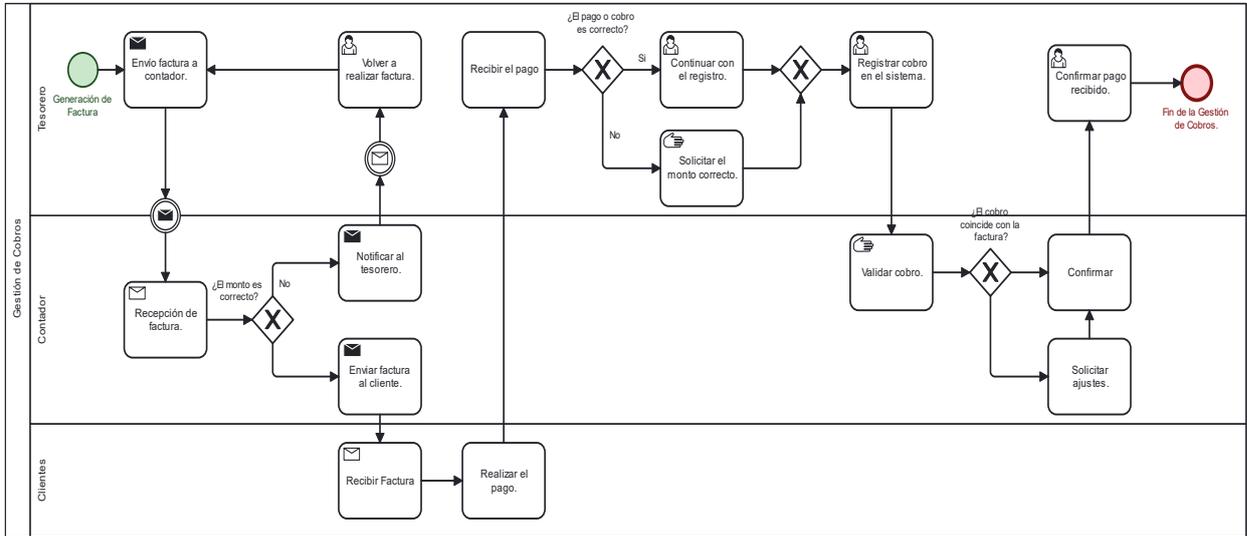


**Nota:** Registro de proceso modificado para flujo de efectivo.

2. Proceso Recomendado Gestión de Cobros.

Figura 25

Proceso recomendado Gestión de cobros

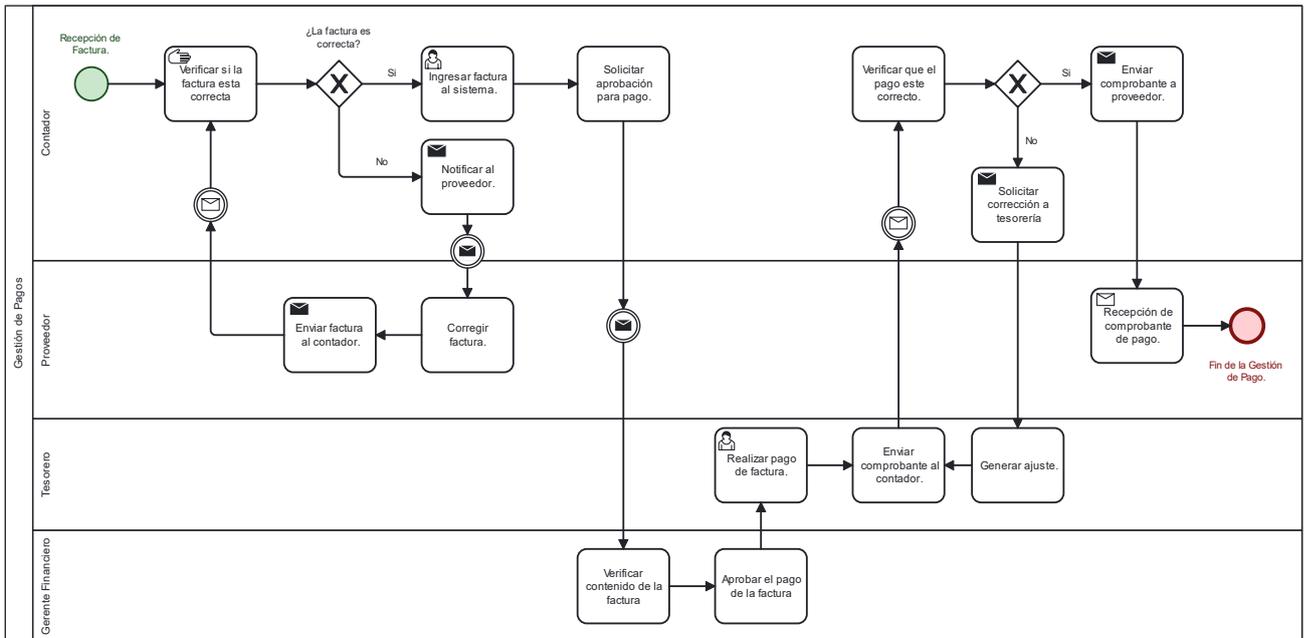


Nota: Registro de proceso modificado para gestión de cobros.

3. Proceso Recomendado Gestión de Pagos.

Figura 26

Proceso Recomendado Gestión de Pagos

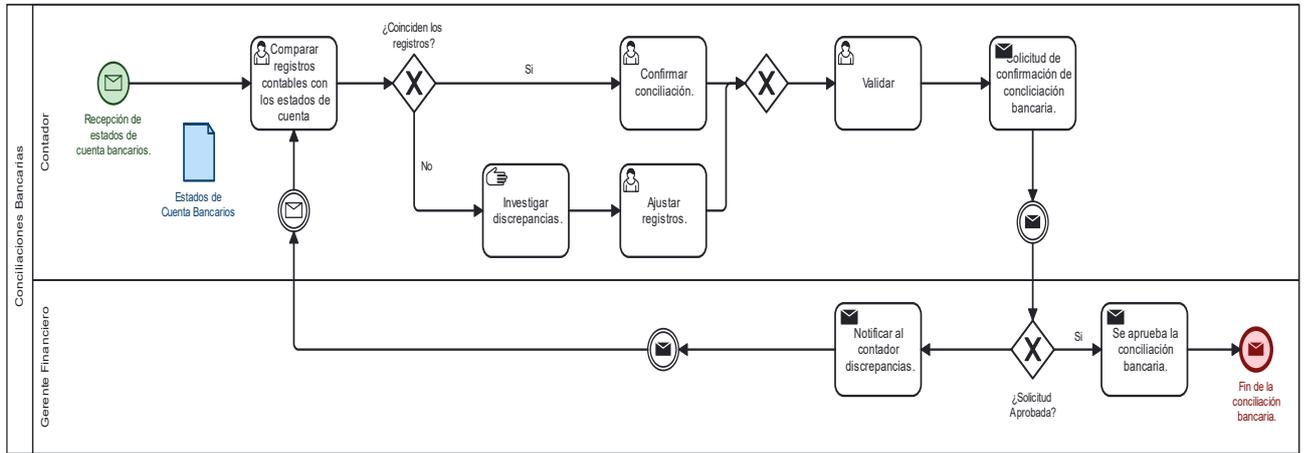


Nota: Registro de proceso modificado para gestión de pagos.

**4. Proceso Recomendado Conciliación Bancaria.**

**Figura 27**

*Proceso Recomendado Conciliación Bancaria*

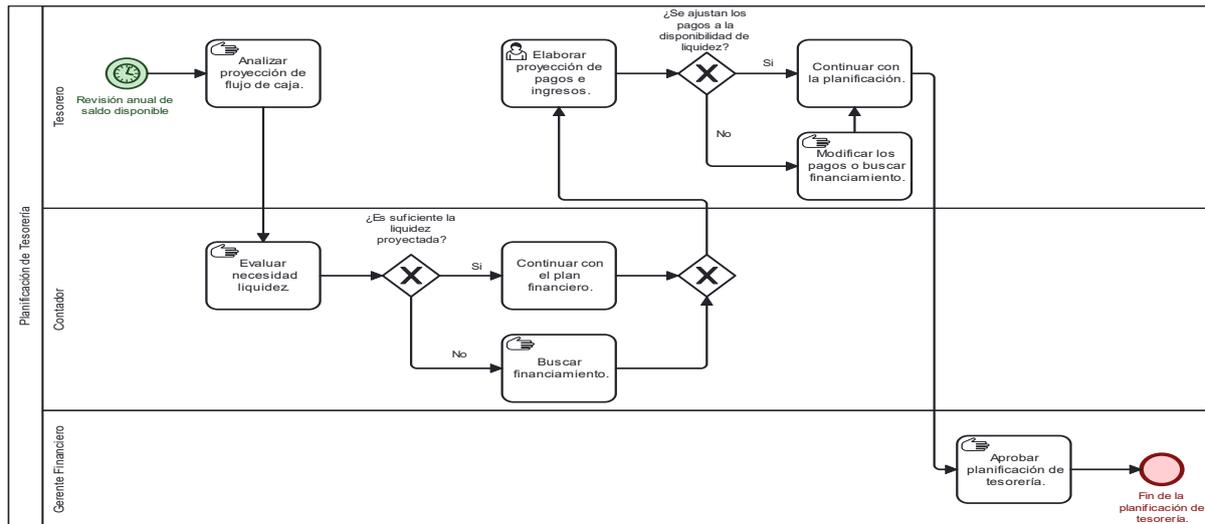


**Nota:** Registro de proceso modificado para conciliación bancaria.

**5. Proceso Recomendado Planificación Financiera.**

**Figura 28**

*Proceso Recomendado Planificación Financiera*



**Nota:** Registro de proceso modificado para planificación de tesorería.

La implementación de estas mejoras en los procesos permitirá una gestión de tesorería más eficiente, precisa y ágil. Aplicar las recomendaciones presentadas permitirá reducir errores y tiempos de aprobación, además se podrá observar que se minimizan los retrasos y se garantiza un control más efectivo de los recursos financieros, contribuyendo a una toma de decisiones más estratégica y alineada con los objetivos de la empresa.

**Controlar.** Con el fin de evaluar y monitorear los resultados de las mejoras establecidas se pueden utilizar ciertos indicadores que nos permita evaluar el diseño de la aplicación, algunos de ellos pueden ser:

- Implementación de KPI para monitorear mejoras.
- Auditorías periódicas en conciliaciones y registros.
- Automatización continua de procesos clave.
- Capacitación al personal en nuevas metodologías y herramienta

*Cuadro comparativo con la aplicación del proyecto*

**Tabla 19**

*Cuadro comparativo con aplicación del proyecto*

Estrategia / Escenario	Actual	Modificación aplicada	Impacto
Análisis de ingresos y egresos	Aumento de ingresos del 10.42% en 2023, pero con incremento de gastos del 15.37%, afectando la rentabilidad.	Implementar un control más eficiente de ingresos y egresos, optimizando costos de producción y diversificando fuentes de ingresos.	Reducción de costos operativos, mayor rentabilidad y estabilidad financiera a largo plazo.
Implementación de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liquidez:</b> La Prueba de liquidez es de 0,91. Este indicador mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo con activos líquidos. Un valor menor que 1 significa que no tiene suficientes activos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liquidez:</b> El objetivo es que la ratio aumente a <math>\geq 1,01</math>, lo que indicaría una mejora en la liquidez de la empresa, asegurando que pueda cubrir sus pasivos a corto plazo sin problemas.</li> <li>• <b>Rentabilidad operativa:</b> El objetivo es aumentar esta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Liquidez:</b> La mejora esperada de este indicador tendría un impacto positivo de 14.179,756 dólares.</li> <li>• <b>Rentabilidad operativa:</b> Se espera que alcanzar una rentabilidad del 15% implique un impacto positivo</li> </ul>

líquidos para cubrir sus deudas inmediatas.

- **Prueba de acidez:** El resultado de la prueba ácida para el 2024 es aproximadamente 0,43. Esto indica que la empresa no tiene suficientes activos líquidos (sin contar los inventarios) para cubrir sus pasivos corrientes. Por lo general, un valor menor que 1 sugiere que la empresa podría enfrentar problemas de liquidez.

rentabilidad a 15%, lo que indicaría que la empresa estaría generando ganancias sostenibles y eficaces por cada dólar en ventas, lo que es clave para la sostenibilidad a largo plazo.

- **Rotación cuentas por cobrar:** El objetivo es mantener esta rotación a 6,12 veces al año, lo que equivale a 59,64 días de cobro en promedio.
- **Rotación cuentas por pagar:** El objetivo la rotación a 4,1 veces al año, lo que equivale a 89 días de

de 47.078,79 dólares en los resultados financieros.

- **Rotación cuentas por cobrar:** Este indicador se mantiene con 51.284,09 dólares en los resultados financieros de la empresa, esto para evitar pérdida de clientes. Esto representaría el 16,3% de los ingresos de 2024.
- **Rotación cuentas por pagar:** Este cambio tendría un impacto de 8891,22 dólares.
- **Medida simple de liquidez:** Se espera que este cambio

- 
- **Rentabilidad operativa:** - 8%, lo que significa que la empresa está perdiendo dinero en sus operaciones. Por cada dólar generado por ventas, la empresa está perdiendo 8 centavos, lo cual refleja una operación ineficiente y una necesidad urgente de mejorar la rentabilidad
  - **Rotación cuentas por cobrar:** es de 6,12 veces al año, lo que equivale a 59,64 días en promedio para cobrar a los clientes. Esto indica que
- plazo de pago promedio con el objetivo de mejorar la liquidez a corto plazo, dado que la empresa tendría más tiempo para cumplir con sus obligaciones, lo cual reduciría la presión sobre el flujo de efectivo.
- Medida simple de liquidez:** -29 a -30 días, este valor indicaría un apalancamiento más agresivo, ya que la empresa estaría financiando sus operaciones con un periodo de pago extendido.
- genere un impacto de - 25,245.82 dólares. Esto serviría para apalancar la empresa y ayudar a solventar operaciones financieras.
-

---

la empresa tarda  
aproximadamente dos meses  
para cobrar las cuentas de sus  
clientes.

- **Rotación cuentas por**

**pagar:** es de 4,64 veces al  
año, lo que equivale a 78,66  
días para pagar a los  
proveedores.

- **Medida simple de liquidez:**

-19,02 días, lo que significa  
que no es necesariamente una  
señal negativa, sino que  
refleja un apalancamiento  
financiero adecuado, donde  
la empresa está utilizando sus  
cuentas por cobrar de manera

---

---

eficiente para financiar sus  
operaciones.

---

---

	<p>La organización no cuenta con una matriz de control y seguimiento, lo que dificulta la visualización de las oportunidades de mejora</p>	<p>Desarrollo de una plantilla de control y seguimiento sobre los indicadores de desempeño con los que la empresa trabaje.</p>	<p>Permite monitorear en tiempo real el flujo de caja, liquidez y cumplimiento de pagos, facilitando la toma de decisiones estratégicas para optimizar la gestión de tesorería. Además, ayuda a identificar riesgos y oportunidades de mejora, asegurando un control financiero eficiente.</p>
<p>Definición de políticas</p>	<p>La empresa MEDIAR SSO, no tiene una política de crédito por lo cual no cuentan con criterios claros para otorgar crédito. Carece además de un proceso de cobranza definido lo que le lleva al aumento de cuentas por cobrar y un desequilibrio en su flujo de efectivo.</p>	<p>Implementación de una política de crédito y cobranza con lineamientos claros</p>	<p>Acelera el proceso de cobro, lo que se traduce en un flujo de efectivo más constante y predecible, a su vez permite a la empresa cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, como pago a proveedores, salarios y demás gastos operativos.</p>

---

---

Actualización de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo promedio de conciliación bancaria: 9 horas.</li> </ul>	Documentación y aplicación de mejoras a los procesos de tesorería con BPMN.io.	<p>Tiempo promedio de conciliación bancaria: 4 horas. La reducción del tiempo mejora la eficiencia operativa y permite una gestión más rápida de la información financiera.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de errores en registros contables: 15%</li> </ul>		<p>Porcentaje de errores en registros contables: 5%. La reducción de errores mejora la precisión de los estados financieros y facilita el cumplimiento normativo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo promedio de aprobación de pagos: 116 días.</li> </ul>		<p>Tiempo promedio de aprobación de pagos: 45 días. La mejora en los tiempos de aprobación optimiza la relación con proveedores y evita penalizaciones por pagos tardíos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo promedio de cobros: 59 días</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desviación promedio en la planificación de tesorería: 10%.</li> </ul>		

---

---

Tiempo promedio de cobros: 30 días.  
Reducir el tiempo de cobro fortalece el flujo de caja y reduce la necesidad de financiamiento externo.

Desviación promedio en la planificación de tesorería: 3%. Una planificación más precisa permite una mejor toma de decisiones y reduce riesgos financieros.

---

**Nota:** Resumen del impacto del proyecto.

## CAPÍTULO 6

### Aspectos Administrativos

#### Recursos

Para la correcta ejecución del presente proyecto se han identificado diferentes recursos que garantizarán el cumplimiento de lo planificado, por lo que a continuación se describen los recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos.

**Tabla 20**

*Recursos*

Tipo de Recursos	Descripción	Elementos
Humano	Se especifica quienes son los actores que intervienen en el proyecto, considerando tanto su participación principal como su participación complementaria.	Directo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes</li> <li>- Docente</li> </ul> Indirecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente general de Mediar SSO.</li> <li>- Contador Mediar SSO.</li> <li>- Comité evaluador de la UIDE.</li> </ul>
Material	Se trata de identificar y enumerar los componentes esenciales que se emplearán en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Papel bond</li> <li>- Tinta</li> <li>- Suministros de oficina</li> </ul>
Recursos tecnológicos y técnicos.	Engloba todos los medios tecnológicos y la experiencia técnica que se aplican en la realización del proyecto.	Software: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Internet</li> <li>- Paquete office</li> <li>- Zoom</li> <li>- Canvas</li> <li>- WhatsApp</li> <li>- Biblioteca digital</li> </ul>

---

		- BPMN.io
		Hardware:
		- Computadores
		- Celulares
		- Impresora
Financieros	Proporciona información sobre el financiamiento y los servicios de apoyo que se utilizaron durante el desarrollo del proyecto.	- Servicios básicos
		- Viáticos
		- Plan telefónico
		- Tramites académicos

---

**Nota:** Lista de recursos utilizados para la ejecución del proyecto.

### Presupuesto

Para llevar a cabo este proyecto de titulación de manera efectiva, es fundamental contar con una planificación financiera adecuada. Por ello, se ha diseñado un presupuesto detallado que incluye los costos asociados a los recursos utilizados, permitiendo una distribución eficiente y optimizada. A continuación, se presenta la tabla con la estimación presupuestaria del proyecto.

**Tabla 21**

*Presupuesto*

Recurso	Valor Unitario	Cantidad	Valor Total
Papel bond(resma)	\$ 4,00	\$ 2,00	\$ 8,00
Tinta	\$ 25,05	\$ 1,00	\$ 25,05
Suministros de oficina	\$ 0,45	\$ 5,00	\$ 2,25
Internet	\$ 30,00	\$ 6,00	\$ 180,00
Servicios Básicos	\$ 20,00	\$ 6,00	\$ 120,00
Viáticos	\$ 50,00	\$ 2,00	\$ 100,00
Plan telefónico	\$ 15,00	\$ 5,00	\$ 75,00
Tramites académicos	\$ 55,00	\$ 5,00	\$ 275,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 785,30</b>

---

**Nota:** Presupuesto para la planificación del proyecto.

**Tabla 22***Presupuesto de la Implementación*

<b>Recursos</b>	<b>Valor Total</b>
Suministros de oficina	\$30,00
Servicios Básicos	\$200,00
Honorarios	\$2.000,00
Plan telefónico	\$75,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.305,00</b>

**Nota:** Presupuesto para la implementación del proyecto.

**Cronograma**

Para la correcta ejecución de este proyecto, es esencial una planificación temporal adecuada. Por ello, se ha elaborado un cronograma detallado que define las etapas del proyecto y los plazos correspondientes, asegurando una gestión eficiente del tiempo y el cumplimiento de cada fase. A continuación, se presenta la tabla con la planificación del cronograma del proyecto.

**Tabla 23***Cronograma*

Actividad	Responsable	Tiempo				Observaciones	
		Mes	Semana				
			1	2	3		4
Antecedentes	Estudiantes	nov-24	X			Revisado y Aprobado	
Análisis de involucrados	Estudiantes	nov-24			X	Revisado y Aprobado	
Problemas y Objetivos	Estudiantes	dic-24	X	X		Revisado y Aprobado	
Análisis de alternativas	Estudiantes	dic-24		X	X	X	Revisado y Aprobado
Propuesta	Estudiantes	ene-25	X	X	X	X	Revisado y Aprobado

Aspectos Administrativos	Estudiantes	feb-25	X		Revisado y Aprobado
Conclusiones	Estudiantes	feb-25	X		Revisado y Aprobado

**Nota:** Cronograma académico para la elaboración del proyecto.

**Tabla 24**

*Cronograma de Implementación*

Actividad	Responsable	Tiempo				Observaciones	
		Mes	Semana				
			1	2	3		4
Reunión con los directivos del proyecto para la ejecución de las diferentes actividades	Estudiantes	abr-25				X	Revisado y Aprobado
Aplicación del análisis de ingresos y gastos	Estudiantes	may-25	X	X			Revisado y Aprobado
Cálculo de los indicadores de desempeño	Estudiantes	jun-25		X	X	X	Revisado y Aprobado
Socialización de la matriz de seguimiento de indicadores	Estudiantes	jul-25	X	X			Revisado y Aprobado
Difusión de la Política de Crédito y Cobranza	Estudiantes	ago-25			X	X	Revisado y Aprobado

---

Implementación								
de mejoras en								Revisado y
los procesos de	Estudiantes	sept-25	X	X	X	X		Aprobado
tesorería								

---

**Nota:** Cronograma para la implementación del proyecto.

## CAPÍTULO 7

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **Efectos de la optimización de la gestión de tesorería**

La implementación de soluciones para mejorar la gestión de tesorería contribuirá a incrementar la liquidez de Mediar SSO, permitiendo a la empresa cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras y fortaleciendo las relaciones comerciales con sus proveedores. Además, la optimización de los flujos de caja facilitará una mejor dirección estratégica en la toma de decisiones que aumentará la competitividad de la organización en el mercado. No obstante, la introducción de cambios metodológicos en la administración financiera puede generar incertidumbre y desafíos que deberán ser abordados para garantizar el éxito del proyecto.

#### ***Ventajas de la optimización de la gestión de tesorería***

El crecimiento general de los ingresos netos del 10.42% es una señal de éxito en la prestación de servicios, ya sea por una mayor demanda o mejores estrategias de precios. La adición de la categoría "Otros ingresos" indica un intento de diversificar las fuentes de ingresos, aunque este resultado es pequeño, ayuda a estabilizar aún más el negocio. Esto es una señal de una gestión empresarial sólida con crecimiento.

Por otra parte, la aplicación de indicadores de desempeño en este proyecto permite obtener una visión clara y real de la situación financiera de la empresa. Asimismo, esta metodología proporciona información fundamental para la toma de decisiones basadas en datos, evitando decisiones arbitrarias o sin fundamento.

En lo que refiere a la aplicación de una matriz de seguimiento de indicadores en tesorería permite un mejor control financiero al monitorear la liquidez, flujo de efectivo y cumplimiento de pagos, facilitando la toma de decisiones informadas. Además, optimiza la gestión de ingresos y egresos, asegurando el cumplimiento de obligaciones financieras y

mejorando la eficiencia operativa. Al automatizar reportes y evaluar el desempeño, ayuda a identificar tendencias y prevenir riesgos, contribuyendo a la transparencia y estabilidad económica de la empresa.

Una política de crédito y cobranza efectiva mejora el flujo de caja al establecer plazos de pago claros, seguimientos oportunos de pagos pendientes, agilizando la recuperación lo que permite mejorar la liquidez de la empresa, permitiéndole cumplir con sus obligaciones financieras. Esto se traduce en un aumento de rentabilidad de la empresa, fomentando una relación de confianza con los clientes que promueve el cumplimiento de pagos y así evitar conflictos innecesarios, generando datos valiosos para la toma de decisiones, establecer estratégicas en función de la necesidad y objetivos de la empresa.

La aplicación de las mejoras permitirá mejorar el rendimiento de la gestión de tesorería ya que optimiza la eficiencia operativa al reducir tiempos y minimizar errores. Además, mejora la comunicación, facilita la supervisión y control al conceder un monitoreo detallado que proporciona información estructurada que permite tomar decisiones estratégicas y acertadas.

### ***Desventajas de la optimización de la gestión de tesorería***

A pesar de sus beneficios, los indicadores de desempeño pueden no reflejar completamente la efectividad operativa diaria de la empresa. Esto puede llevar a la omisión de problemas internos, como deficiencias en la gestión de cobros y pagos o ineficiencias en los procesos administrativos, que requieren atención y mejora continua.

Una desventaja de aplicar una matriz de seguimiento de indicadores en tesorería es que su implementación puede ser compleja y demandar tiempo, ya que requiere datos precisos, actualizaciones constantes y capacitación del personal para su correcta interpretación. Además, si no se diseña adecuadamente, puede generar información excesiva o poco relevante, dificultando la toma de decisiones en lugar de optimizarla

A su vez esta implementación puede enfrentar desafíos como la resistencia al cambio por parte de los empleados, quienes podrían preferir procesos tradicionales, debido a que el aprendizaje de nuevos trámites puede representar un reto, requiriendo tiempo y capacitación. La adaptación a estos cambios podría afectar temporalmente la productividad de la empresa.

La implementación de estas políticas puede incurrir en costos para la empresa, ya que se requiere capacitar al personal en análisis de crédito y gestión de cobros, además de la implementación de un software que permita realizar tanto la gestión de crédito, cobranza, procesos y procedimientos. Esto puede generar una resistencia al cambio tanto del personal como de los clientes, ya que habrá cambios en las condiciones tanto de crédito como de pago. Por lo que podría llevar a tener dificultades para determinar el límite de crédito que sea adecuado para cada cliente.

## **Conclusiones**

Para finalizar el análisis de ingresos y gastos permite a la empresa identificar puntos clave para mejorar su rendimiento. Facilita la toma de decisiones estratégicas con relación a la mejor manera de gestionar los recursos y reducir los costos, lo que ayuda a mejorar su eficiencia, su sostenibilidad a largo plazo y el crecimiento de la empresa.

Los resultados que arrojan los indicadores de rendimiento muestran que la empresa tiene una tendencia negativa en referencia a la liquidez y rentabilidad operativa. A pesar de que la empresa mejoró la gestión de cuentas por cobrar, esta sigue afrontando retos importantes, como la baja rentabilidad y apuros para cubrir las deudas pendientes. Las pérdidas operativas y la caída en los ingresos entre 2022 y 2024 reflejan un mal manejo de costos o ineficiencias operativas. Es fundamental que la empresa realice acciones concretas para mejorar su flujo de caja, reducir inventarios y optimizar el ciclo de cobro.

Para finalizar, la aplicación de una matriz de seguimiento de indicadores en tesorería es una herramienta clave para mejorar el control financiero, optimizar la gestión del flujo de efectivo y facilitar la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, su implementación debe ser cuidadosa para evitar la sobrecarga de información y garantizar su efectividad

Una gestión eficiente de tesorería es fundamental para la estabilidad financiera, ya que la falta de control puede afectar la liquidez y el crecimiento de la empresa. La automatización mediante BPMN optimiza los procesos, minimiza errores y mejora la precisión en los registros financieros. Además, la capacitación del personal es clave para evitar inconsistencias y fortalecer la toma de decisiones.

Es fundamental la implementación de una política de crédito y cobranza para una eficiente gestión de tesorería de la empresa Mediar SSO. Su implementación requiere de varios desafíos, costos, contar con una política generara benéficos a largo plazo lo que superara con creces las posibles desventajas que se presenten. El correcto uso e implementación permitirá a la empresa reducir el riesgo de incobrabilidad, mejora del flujo de caja, incremento de la rentabilidad y el fortalecimiento de la relación con los clientes

### **Recomendaciones**

Se recomienda usar el análisis de ingresos y gastos con regularidad, a fin de reforzar la planificación financiera y mejorar el control interno. Mediante revisiones constantes, la empresa puede adelantarse a los riesgos, detectar oportunidades y adaptar sus estrategias. De esa manera, no solo puede evaluar su propio rendimiento con más exactitud, sino que se mantendrá firme en el mercado a largo plazo, garantizándose la sostenibilidad de la actividad empresarial.

Es crucial que Mediar SSO ejecute una estrategia orientada en aumentar su rentabilidad operativa. Se debe evaluar y ajustar la estructura de costos para optimizar recursos. Es

necesario reforzar la política de cobros, aumentando la frecuencia de pagos para reducir el ciclo de cuentas por cobrar. Además, se recomienda renegociar los plazos con proveedores y utilizar líneas de crédito de manera más efectiva. Asimismo, se debe invertir en tecnología y procesos que permitan una gestión más eficiente del inventario y de la operación diaria.

Asimismo, se recomienda diseñar una matriz con indicadores clave y relevantes, asegurando que los datos se actualicen periódicamente y que el personal reciba la capacitación necesaria para su correcta interpretación y uso. Esto permitirá maximizar sus beneficios y mejorar la eficiencia financiera de la empresa.

Para mejorar la gestión de tesorería, es clave automatizar procesos como la conciliación bancaria y la gestión de pagos, además de fortalecer los controles internos con procedimientos estandarizados, que permitan optimizar los tiempos de aprobación mediante criterios claros y mecanismos de validación. Asimismo, el uso de KPI's periódicamente permitirá monitorear el impacto de las mejoras y garantizar el cumplimiento de los procesos.

Es recomendable realizar un análisis de la situación actual de la empresa antes de implementar una política de crédito y cobranza, analizar la cartera de clientes que tiene actualmente, niveles de morosidad, que procesos de crédito y cobranza se llevan en la actualidad, para establecer claramente las áreas de mejora. Estas políticas deben ser claras y fácil de aplicar y entender, contar con el compromiso de todos los involucrados de la empresa para que puedan informar de manera clara y transparente a los clientes, los cambios a los que van a tener que sujetarse, teniendo cuidado de no romper la relación con el cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

- Angulo, U. G. (2016). *Contabilidad Financiera*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Cejas, R. (01 de 2024). *Soluciones de BPM para la gestión de tesorería: Optimizando eficiencia financiera en tu empresa*. Obtenido de FLOKZU: <https://flokzu.com/es/finanzas/soluciones-de-bpm-para-la-gestion-de-tesoreria-optimizando-eficiencia-financiera-en-tu-empresa/>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la administración*. McGraw Hills.
- Delgado, L. (2020). *¿Qué es un mapa estratégico de una empresa y cómo se hace?* Obtenido de Pensemos.com: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Durán Juvé, D. (2009). *Gestión estratégica de la empresa: Conceptos y metodologías*. Ediciones Académicas.
- García, F., & López, M. (2018). *Gestión financiera empresarial: Crédito y cobranza eficiente*. Editorial Gestión Empresarial.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de administración financiera (13.ª ed.)*. Pearson Educación.
- IASB. (2018). *Norma Internacional de Contabilidad 18: Ingresos. En Normas Internacionales de Información Financiera (pp. 67-74)*. Fundación IFRS.
- Instituto Vasco de Creatividad aplicada a la Formación Profesional. . (2018). *ARBOL DE PROBLEMAS*. Obtenido de IDEATK: <https://ethazi.tknika.eus/wp-content/uploads/sites/29/2020/11/anexo1.pdf>
- Narváez, W. (2022). *KPI'S Key Performance Indicators: Guía Teórica y Práctica para su Aplicación en el Área Financiera*. Guayaquil: Whimpper Narváez Salaz.

Quiroa, M. (12 de Abril de 2021). *Matriz de Decisión*. Obtenido de Economipedia.com:

<https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-decision.html>

Santamarina Campos, V. (2024). Análisis de problemas y objetivos en trabajos finales. *Análisis de problemas y objetivos en trabajos finales de grado, master y tesis doctorales utilizando el enfoque del marco lógico.*, 15.

Universidad Internacional de la Rioja. (06 de Septiembre de 2024). *Stakeholders mapping:*

*concepto, usos y cómo desarrollarlo.* Obtenido de Unir.net:

<https://www.unir.net/revista/empresa/stakeholders->

[map/#:~:text=El%20mapa%20de%20stakeholders%20o,un%20proyecto%2C%20em%20presa%20o%20iniciativa.](https://www.unir.net/revista/empresa/stakeholders-map/#:~:text=El%20mapa%20de%20stakeholders%20o,un%20proyecto%2C%20em%20presa%20o%20iniciativa.)

## ANEXOS

## Anexo I : Informe de anti plagio Grupo 9

## Grupo\_9\_tesoreria.docx

-  My Files
-  My Files
-  Universidad Internacional del Ecuador

## Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::30549:438490363

Fecha de entrega

11 mar 2025, 10:55 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

18 mar 2025, 11:19 a.m. GMT-5

Nombre de archivo

Grupo\_9\_tesoreria.docx

Tamaño de archivo

85.1 KB

48 Páginas

11.788 Palabras

65.748 Caracteres



Página 2 of 52 - Integrity Overview

Identificador de la entrega trn:oid::30549:438490363

## 3% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 12 words)

## Top Sources

- 2%  Internet sources
- 0%  Publications
- 2%  Submitted works (Student Papers)

## Integrity Flags

## 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

## **Anexo II. Entrevista realizada a la empresa Mediar SSO**

### **Entrevista realizada a la empresa Mediar SSO**

Se realiza a la persona encargada del área de tesorería ya que es la encargada de la encargada de los siguientes procesos.

#### **¿Podrías especificar el procedo para el Flujo de Efectivo?**

Este proceso comienza con la recepción de ingresos, ya sean pagos de clientes u otras fuentes de financiamiento. Luego, se registran estos ingresos. Posteriormente, cuando se requiere, se realizan los pagos correspondientes a proveedores, empleados o cualquier otro gasto operativo. Finalmente, se registran los egresos, cerrando así el ciclo del flujo de efectivo.

#### **¿Podrías especificar el procedo para la Conciliación Bancaria?**

El proceso de conciliación bancaria se inicia al recibir los estados de cuenta bancarios, donde se compara los registros contables con los estados de cuenta, si todo se encuentra en orden, se registra la conciliación. Si se detectan diferencias, se investiga el origen de la/s discrepancias y se realizan los ajustes necesarios antes de validar la conciliación.

#### **¿Podrías describir la Gestión de Pagos y Cobros?**

En este proceso, se registran los pagos o cobros recibidos. Si un pago no ha sido recibido, se envía un recordatorio al cliente o deudor. Una vez que el pago se encuentre confirmado se registra, cerrando así el ciclo de pago o cobranza.

#### **¿Cómo es el proceso de Planificación Financiera?**

En el proceso de planificación financiera inicia al revisar el saldo disponible y se analiza las necesidades de liquidez. Con base en esto, se elabora un presupuesto de ingresos y gastos. Se

determina que exista suficiente liquidez y se ejecuta el plan financiero. En caso contrario, se opta por buscar fuentes de financiamiento para garantizar la estabilidad financiera.

## Anexo III: Estados de Resultados del período Mediar SSO 2022, 2023, y 2024



**MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL SAS**  
**MEDIARSSO**

**RUC 1793193656001 TELEFONOS: 0992565052-**

## ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO

Corte Desde: 01 enero, 2022 Corte hasta: 31 diciembre, 2022

Impresión: 27/04/2023 16:44:30

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Principal, Niveles: 6

Código	Nombre de la Cuenta		
4.	<b>Ingresos</b>		<u>-421.126,04</u>
4.1.	<b>Ingresos De Actividades Ordinarias</b>		<u>-421.126,04</u>
4.1.01.	Venta De Bienes		<u>-421.126,04</u>
4.1.01.01	Ventas Bienes Con Iva	-6.146,52	
4.1.01.02	Ventas Bienes Sin Iva	-414.979,52	
5.	<b>Egresos</b>		<u>381.589,29</u>
5.1.	<b>Costos De Ventas Y Produccion</b>		<u>35.775,90</u>
5.1.01.	<b>Materiales Utilizados O Productos Vendidos</b>		<u>28.452,48</u>
5.1.01.01.	<b>Materiales Utilizados O Productos Vendidos</b>	28.452,48	
5.1.01.01.01	Costo De Ventas Mercaderia Con Iva	22.907,48	
5.1.01.01.02	Costo De Ventas Mercaderia Sin Iva	5.545,00	
5.1.04.	<b>Otros Costos Indirectos De Fabricación</b>		<u>7.323,42</u>
5.1.04.01.	<b>Cif - Depreciacione Planta Y Equipo</b>		<u>4.921,38</u>
5.1.04.01.03	Cif - Deprec. Muebles Y Enseres	1,67	
5.1.04.01.04	Cif - Deprec. Maquinaria Y Equipo	2.852,41	
5.1.04.01.05	Cif - Deprec. Equipos De Computacion	63,70	
5.1.04.01.06	Cif - Deprec. Vehículos, Equipos De Transporte Y Equipo	1.903,60	
5.1.04.03.	<b>Cif - Deterioro</b>		<u>1.367,54</u>
5.1.04.03.01	Cif - Deterioro Propiedades, Planta Y Equipo	1.367,54	
5.1.04.06.	<b>Cif - Mantenimiento Y Reparaciones</b>		<u>1.034,50</u>
5.1.04.06.03	Cif - Mant. Y Rep. De Vehiculos	1.034,50	
5.2.	<b>Gastos</b>		<u>91.701,49</u>
5.2.01.	<b>Gastos De Ventas</b>		<u>91.701,49</u>
5.2.01.06.	<b>Gv - Mantenimiento Y Reparaciones</b>		<u>26,79</u>
5.2.01.06.02	Gv - Mant. Y Rep. De Equipos De Oficina	26,79	
5.2.01.14.	<b>Gv - Seguros Y Reaseguros (Primas Y Cesiones)</b>		<u>14.476,00</u>
5.2.01.14.03	Gv - Asistencia Medica	14.476,00	
5.2.01.27.	<b>Gv - Otros Gastos</b>		<u>77.198,70</u>
5.2.01.27.02	Gv - Suministros Y Materiales	7.198,70	
5.2.01.27.16	Gv - Provisión Proyectos	70.000,00	
5.3.	<b>Gastos Administrativos</b>		<u>252.150,88</u>
5.3.01.	<b>Ga - Gastos Administrativos</b>		<u>252.150,88</u>
5.3.01.01.	<b>Ga - Sueldos Y Demas Remun. Materia Gravada Iess</b>		<u>27.135,00</u>
5.3.01.01.01	Ga - Sueldos Unificados	27.135,00	
5.3.01.02.	<b>Ga - Aportes A La Seguridad Social (Incluido Fondo De</b>		<u>3.268,48</u>
5.3.01.02.01	Ga - Aporte Patronal	3.268,48	
5.3.01.03.	<b>Ga - Beneficios Sociales E Indemnizaciones</b>		<u>6.811,34</u>
5.3.01.03.01	Ga - Decimo Tercer Sueldo	2.368,15	
5.3.01.03.02	Ga - Decimo Cuarto Sueldo	2.514,33	
5.3.01.03.03	Ga - Vacaciones	1.108,78	
5.3.01.03.06	Ga - Movilización	819,08	
5.3.01.05.	<b>Ga - Honorarios, Comisiones Y Dietas Personas</b>		<u>98.143,72</u>
5.3.01.05.01	Ga - Servicios Legales	36,00	
5.3.01.05.02	Ga - Honorarios Profesionales	2.904,94	
5.3.01.05.03	Ga - Honorarios Medicos	96.202,78	
5.3.01.06.	<b>Ga - Remuneraciones A Otros Trabajadores Autonomos</b>		<u>6.089,01</u>
5.3.01.06.01	Ga - Servicios Ocasionales	5.589,01	
5.3.01.06.06	Ga - Servicio de Aseo y Limpieza	500,00	
5.3.01.08.	<b>Ga - Mantenimiento Y Reparaciones</b>		<u>1.483,40</u>

Código	Nombre de la Cuenta		
5.3.01.08.01	Ga - Mant. Y Rep. De Equipos De Computacion	713,71	
5.3.01.08.03	Ga - Mant. Y Rep. De Vehiculos	571,35	
5.3.01.08.05	Ga - Mantenimiento Instalaciones	208,34	
5.3.01.09.	Ga - Arrendamiento Operativo		10.100,85
5.3.01.09.01	Ga - Arrendamiento De Oficina	9.964,30	
5.3.01.09.02	Alquiler y estacionamiento	138,55	
5.3.01.12.	Ga - Combustibles Y Lubricantes		2.533,01
5.3.01.12.01	Ga - Combustibles De Vehiculos	2.479,36	
5.3.01.12.02	Ga - Lubricantes	53,65	
5.3.01.14.	Ga - Seguros Y Reaseguros (Primas Y Cesiones)		1.080,12
5.3.01.14.02	Ga - Seguros Generales	1.080,12	
5.3.01.15.	Ga - Transporte		2.947,13
5.3.01.15.01	Ga - Transporte De Personal	225,32	
5.3.01.15.02	Ga - Transporte De Encomienda	2.721,81	
5.3.01.16.	Ga - Gastos De Gestion		1.323,50
5.3.01.16.03	Ga - Gasto Restaurantes, Alimentacion Y Refrigerio	1.323,50	
5.3.01.17.	Ga - Gastos De Viajes		2.315,60
5.3.01.17.02	Ga - Hospedaje	1.813,18	
5.3.01.17.03	Ga - Alimentacion Y Refrigerio	502,42	
5.3.01.20.	Ga - Impuestos, Contribuciones Y Otros		20.428,06
5.3.01.20.02	Ga - Gasto Iva	20.145,56	
5.3.01.20.03	Ga - Impuestos Municipales, Patente y otros	31,50	
5.3.01.20.04	Ga - Camara De Comercio	252,00	
5.3.01.27.	Ga - Otros Gastos		67.480,68
5.3.01.27.01	Ga - Suministros De Aseo Y Limpieza	1.045,13	
5.3.01.27.02	Ga - Suministros Y Materiales	6.264,80	
5.3.01.27.11	Ga - Atencion Empleados	48,50	
5.3.01.27.12	Ga - Ferreria	122,23	
5.3.01.27.18	Otros Gastos Servicios	60.000,00	
5.4.	Gastos Financieros		261,44
5.4.01.	Gastos Financieros		261,44
5.4.01.01.	Gastos Financieros	261,44	
5.4.01.01.02	Gf - Gastos Bancarios	261,44	
5.5.	Gastos No Deducibles		1.709,58
5.5.01.	Gastos No Deducibles		1.709,58
5.5.01.01.	Gastos No Deducibles	1.709,58	
5.5.01.01.01	Gnd - Gasto No Deducible Generales	1.709,58	
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD)</b>		<b>-39.526,75</b>



MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL SAS  
MEDIARSSO

RUC 1793193656001 TELEFONOS: 0992565052-

## ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO

Corte Desde: 01 enero, 2023

Corte hasta: 31 diciembre, 2023

Impresión: 30/01/2024 19:19:36

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Principal, Niveles: 6

Código	Nombre de la Cuenta			
4.	<b>Ingresos</b>			-465.008,74
4.1.	<b>Ingresos De Actividades Ordinarias</b>			-464.032,90
4.1.01.	Venta De Bienes		-464.032,90	
4.1.01.01	Ventas Bienes Con Iva	-211,90		
4.1.01.02	Ventas Bienes Sin Iva	-463.821,00		
4.2.	<b>Otros Ingresos</b>			-975,84
4.2.01.	Otros Ingresos		-975,84	
4.2.01.03	Otros Ingresos	-974,87		
4.2.01.04	Otros Ingresos Por Facturacion	-0,97		
5.	<b>Egresos</b>			440.242,23
5.1.	<b>Costos De Ventas Y Produccion</b>			275.967,85
5.1.01.	Materiales Utilizados O Productos Vendidos		263.103,75	
5.1.01.01.	Materiales Utilizados O Productos Vendidos	263.103,75		
5.1.01.01.01	Costo De Ventas Mercaderia Con Iva	4.935,26		
5.1.01.01.06	Servicios Médicos Ocupacionales	173.326,63		
5.1.01.01.07	Honorarios médicos (mod)	84.841,86		
5.1.04.	Otros Costos Indirectos De Fabricacion		12.854,10	
5.1.04.01.	Cif - Depreciacion Planta Y Equipo	12.586,08		
5.1.04.01.03	Cif - Deprec. Muebles Y Enseres	39,72		
5.1.04.01.04	Cif - Deprec. Maquinaria Y Equipo	12.421,15		
5.1.04.01.05	Cif - Deprec. Equipos De Computacion	116,41		
5.1.04.01.07	Cif - Deprec. Repuestos y Herramientas	8,80		
5.1.04.06.	Cif - Mantenimiento Y Reparaciones	268,02		
5.1.04.06.04	Cif - Transporte	268,02		
5.2.	<b>Gastos</b>			29.536,16
5.2.01.	Gastos De Ventas		29.536,16	
5.2.01.04.	Gv - Gasto Planes De Beneficios A Empleados	125,00		
5.2.01.04.02	Gv - Gasto Desahucio	125,00		
5.2.01.05.	Gv - Honorarios, Comisiones Y Dietas Personas	5.756,00		
5.2.01.05.02	Gv - Servicios Profesionales	5.756,00		
5.2.01.08.	Gv - Mantenimiento Y Reparaciones	1.428,04		
5.2.01.08.01	Gv - Mant. Y Rep. De Equipos De Computacion	1.035,00		
5.2.01.08.02	Gv - Mant. Y Rep. De Equipos De Oficina	393,04		
5.2.01.11.	Gv - Promocion Y Publicidad	2.277,00		
5.2.01.11.02	Gv - Servicios De Publicidad	2.277,00		
5.2.01.14.	Gv - Seguros Y Reaseguros (Primas Y Cesiones)	931,79		
5.2.01.14.03	Gv - Asistencia Medica	931,79		
5.2.01.20.	Gv - Impuestos, Contribuciones Y Otros	9.356,17		
5.2.01.20.02	Gv - Gasto Iva	9.354,24		
5.2.01.20.06	Gv - Intereses Mora Y Multa	1,93		
5.2.01.27.	Gv - Otros Gastos	9.662,16		
5.2.01.27.02	Gv - Suministros Y Materiales	9.662,16		
5.3.	<b>Gastos Administrativos</b>			132.776,38
5.3.01.	Ga - Gastos Administrativos		132.776,38	
5.3.01.01.	Ga - Sueldos Y Demas Remun. Materia Gravada less	46.392,24		
5.3.01.01.01	Ga - Sueldos Unificados	46.392,24		
5.3.01.02.	Ga - Aportes A La Seguridad Social (Incluido Fondo De	6.240,84		
5.3.01.02.01	Ga - Aporte Patronal	5.636,89		
5.3.01.02.02	Ga - Fondos De Reserva	603,95		

Código	Nombre de la Cuenta		
5.3.01.03.	Ga - Beneficios Sociales E Indemnizaciones		9.982,59
5.3.01.03.01	Ga - Decimo Tercer Sueldo	5.153,60	
5.3.01.03.02	Ga - Decimo Cuarto Sueldo	3.456,25	
5.3.01.03.03	Ga - Vacaciones	1.237,13	
5.3.01.03.06	Ga - Movilizacion	135,61	
5.3.01.05.	Ga - Honorarios, Comisiones Y Dietas Personas		12.713,75
5.3.01.05.01	Ga - Servicios Legales	26,80	
5.3.01.05.02	Ga - Honorarios Profesionales	10.485,62	
5.3.01.05.03	Ga - Honorarios Medicos	2.201,33	
5.3.01.06.	Ga - Remuneraciones A Otros Trabajadores Autonomos		3.198,25
5.3.01.06.01	Ga - Servicios Ocasionales	2.448,25	
5.3.01.06.06	Ga - Servicio de Aseo y Limpieza	750,00	
5.3.01.08.	Ga - Mantenimiento Y Reparaciones		4.795,45
5.3.01.08.01	Ga - Mant. Y Rep. De Equipos De Computacion	650,87	
5.3.01.08.03	Ga - Mant. Y Rep. De Vehiculos	2.303,69	
5.3.01.08.05	Ga - Mantenimiento Instalaciones	1.840,89	
5.3.01.09.	Ga - Arrendamiento Operativo		15.452,93
5.3.01.09.01	Ga - Arrendamiento De Oficina	15.340,00	
5.3.01.09.02	Alquiler y estacionamiento	112,93	
5.3.01.12.	Ga - Combustibles Y Lubricantes		3.355,70
5.3.01.12.01	Ga - Combustibles De Vehiculos	3.355,70	
5.3.01.15.	Ga - Transporte		4.751,59
5.3.01.15.01	Ga - Transporte De Personal	3.034,21	
5.3.01.15.02	Ga - Transporte De Encomienda	1.717,38	
5.3.01.16.	Ga - Gastos De Gestion		82,65
5.3.01.16.03	Ga - Gasto Restaurantes, Alimentacion Y Refrigerio	82,65	
5.3.01.17.	Ga - Gastos De Viajes		7.407,69
5.3.01.17.02	Ga - Hospedaje	4.505,65	
5.3.01.17.03	Ga - Alimentacion Y Refrigerio	2.872,04	
5.3.01.17.05	Ga - Otros Gastos De Viajes	30,00	
5.3.01.18.	Ga - Agua, Energia, Luz Y Telecomunicaciones		701,74
5.3.01.18.01	Ga - Energia Electrica	359,01	
5.3.01.18.05	Ga - Agua	342,73	
5.3.01.20.	Ga - Impuestos, Contribuciones Y Otros		656,59
5.3.01.20.03	Ga - Impuestos Municipales, Patente y otros	399,40	
5.3.01.20.06	Ga - Intereses Mora Y Multa	257,19	
5.3.01.21.	Ga - Depreciaciones		3.093,35
5.3.01.21.06	Ga - Deprec. Vehiculos, Equipos De Transporte Y Equipo	3.093,35	
5.3.01.27.	Ga - Otros Gastos		13.951,02
5.3.01.27.01	Ga - Suministros De Aseo Y Limpieza	1.199,44	
5.3.01.27.02	Ga - Suministros Y Materiales	1.876,91	
5.3.01.27.12	Ga - Ferrería	7,32	
5.3.01.27.18	Otros Gastos Servicios	3.086,12	
5.3.01.27.19	Otros Gastos Bienes	7.781,23	
5.4.	<b>Gastos Financieros</b>		1.855,30
5.4.01.	Gastos Financieros		1.855,30
5.4.01.01.	Gastos Financieros	1.854,94	
5.4.01.01.01	Gf - Intereses Bancarios	511,88	
5.4.01.01.02	Gf - Gastos Bancarios	1.343,06	
5.4.01.02.	Otros Gastos		0,36
5.4.01.02.02	Gf - Otros	0,36	
5.5.	<b>Gastos No Deducibles</b>		116,54
5.5.01.	Gastos No Deducibles		116,54
5.5.01.01.	Gastos No Deducibles	116,54	
5.5.01.01.01	Gnd - Gasto No Deducible Generales	116,54	

Código	Nombre de la Cuenta
--------	---------------------

RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD)

-24.766,51



MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL MEDIARSSO S.A

MEDIARSSO

RUC 1793193656001

TELEFONOS: 0992565052-

## ESTADO DE RESULTADOS DEL PERIODO

Corte Desde: 01 enero, 2024

Corte hasta: 30 noviembre, 2024

Impresión: 26/12/2024 15:11:50

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Principal, Niveles: 6

Código	Nombre de la Cuenta		
4.	<b>Ingresos</b>		-314.351,97
4.1.	<b>Ingresos De Actividades Ordinarias</b>		-313.858,61
4.1.01.	Venta De Bienes		-313.858,61
4.1.01.01	Ventas Bienes Con Iva	-1.931,00	
4.1.01.02	Ventas Bienes Sin Iva	-311.927,61	
4.2.	<b>Otros Ingresos</b>		-493,36
4.2.01.	Otros Ingresos		-493,36
4.2.01.04	Otros Ingresos Por Facturacion	-493,36	
5.	<b>Egresos</b>		340.572,60
5.1.	<b>Costos De Ventas Y Produccion</b>		209.518,10
5.1.01.	Materiales Utilizados O Productos Vendidos		174.008,71
5.1.01.01.	Materiales Utilizados O Productos Vendidos		174.008,71
5.1.01.01.01	Costo De Ventas Mercaderia Con Iva	15.546,62	
5.1.01.01.02	Costo De Ventas Mercaderia Sin Iva	6.628,56	
5.1.01.01.06	Servicios Externos Salud Ocupacional	39.082,87	
5.1.01.01.07	Honorarios médicos (mod-fijos)	79.018,77	
5.1.01.01.08	Honorarios médicos (externos-brigadas)	33.731,89	
5.1.03.	Mano De Obra Directa		17.459,25
5.1.03.01.	Mod - Sueldos Y Beneficios Sociales		17.459,25
5.1.03.01.01.	Mod - Sueldos Y Demas Remun. Materia Gravada less	13.002,67	
5.1.03.01.01.01	Mod - Sueldos Unificados	13.002,67	
5.1.03.01.02.	Mod - Aportes A La Seguridad Social (Incluido F. De	2.039,66	
5.1.03.01.02.01	Mod - Aporte Patronal	1.579,82	
5.1.03.01.02.02	Mod - Fondos De Reserva	459,84	
5.1.03.01.03.	Mod - Beneficios Sociales E Indemnizaciones	2.416,92	
5.1.03.01.03.01	Mod - Decimo Tercer Sueldo	1.083,46	
5.1.03.01.03.02	Mod - Decimo Cuarto Sueldo	1.083,46	
5.1.03.01.03.06	Mod - Movilizacion	250,00	
5.1.04.	Otros Costos Indirectos De Fabricacion		18.050,14
5.1.04.01.	Cif - Depreciacione Planta Y Equipo		9.769,68
5.1.04.01.03	Cif - Deprec. Muebles Y Enseres	45,43	
5.1.04.01.04	Cif - Deprec. Maquinaria Y Equipo	9.458,13	
5.1.04.01.05	Cif - Deprec. Equipos De Computacion	117,92	
5.1.04.01.07	Cif - Deprec. Repuestos y Herramientas	8,80	
5.1.04.01.08	Cif - Deprec.Otras Propiedades, Planta y Equipo	139,40	
5.1.04.06.	Cif - Mantenimiento Y Reparaciones	4.189,67	
5.1.04.06.04	Cif - Fletes envio Transporte	4.189,67	
5.1.04.07.	Cif - Suministros Materiales Y Repuestos	4.090,79	
5.1.04.07.03	Cif - Repuestos De Equipos medicos	280,00	
5.1.04.07.04	Cif - Suministros y Materiales	3.340,51	
5.1.04.07.05	Cif - Suministros y Materiales de Aseo	470,28	
5.2.	<b>Gastos</b>		15.357,51
5.2.01.	Gastos De Ventas		15.357,51
5.2.01.04.	Gv - Gasto Planes De Beneficios A Empleados	360,00	
5.2.01.04.02	Gv - Gasto Desahucio	360,00	
5.2.01.06.	Gv - Remuneraciones A Otros Trabajadores Autonomos	1.750,00	
5.2.01.06.01	Gv - Servicios Ocasionales	1.750,00	
5.2.01.08.	Gv - Mantenimiento Y Reparaciones	1.639,00	
5.2.01.08.01	Gv - Mant. Y Rep. De Equipos De laboratorio	1.200,00	

Código	Nombre de la Cuenta		
5.2.01.08.02	Gv - Mant. Y Rep. De Equipos De Oficina	439,00	
5.2.01.11.	Gv - Promocion Y Publicidad		2.217,50
5.2.01.11.02	Gv - Servicios De Publicidad	2.217,50	
5.2.01.15.	Gv - Transporte		381,79
5.2.01.15.01	Gv - Transporte De Personal	381,79	
5.2.01.20.	Gv - Impuestos, Contribuciones Y Otros		8.148,24
5.2.01.20.02	Gv - Gasto Iva	8.148,24	
5.2.01.27.	Gv - Otros Gastos		860,98
5.2.01.27.02	Gv - Suministros Y Materiales	860,98	
5.3.	<b>Gastos Administrativos</b>		105.966,77
5.3.01.	Ga - Gastos Administrativos		105.966,77
5.3.01.01.	Ga - Sueldos Y Demas Remun. Materia Gravada less	15.160,00	
5.3.01.01.01	Ga - Sueldos Unificados	15.160,00	
5.3.01.02.	Ga - Aportes A La Seguridad Social (Incluido Fondo De		3.104,81
5.3.01.02.01	Ga - Aporte Patronal	1.786,05	
5.3.01.02.02	Ga - Fondos De Reserva	1.318,76	
5.3.01.03.	Ga - Beneficios Sociales E Indemnizaciones		2.489,86
5.3.01.03.01	Ga - Decimo Tercer Sueldo	1.263,30	
5.3.01.03.02	Ga - Decimo Cuarto Sueldo	1.226,56	
5.3.01.05.	Ga - Honorarios, Comisiones Y Dietas Personas		24.525,00
5.3.01.05.02	Ga - Honorarios Profesionales	24.525,00	
5.3.01.06.	Ga - Remuneraciones A Otros Trabajadores Autonomos		4.658,40
5.3.01.06.01	Ga - Servicios Ocasionales	2.230,00	
5.3.01.06.06	Ga - Servicio de Aseo y Limpieza	2.428,40	
5.3.01.08.	Ga - Mantenimiento Y Reparaciones		5.710,05
5.3.01.08.01	Ga - Mant. Y Rep. De Equipos De Laboratorio	3.070,76	
5.3.01.08.03	Ga - Mant. Y Rep. De Vehiculos	1.857,12	
5.3.01.08.05	Ga - Mantenimiento Instalaciones	782,17	
5.3.01.09.	Ga - Arrendamiento Operativo		19.665,42
5.3.01.09.01	Ga - Arrendamiento De Oficina	16.196,09	
5.3.01.09.02	Ga - Alquiler y estacionamiento	3.469,33	
5.3.01.12.	Ga - Combustibles Y Lubricantes		2.615,28
5.3.01.12.01	Ga - Combustibles De Vehiculos	2.615,28	
5.3.01.14.	Ga - Seguros Y Reaseguros (Primas Y Cesiones)		3.065,18
5.3.01.14.02	Ga - Seguros Generales	3.065,18	
5.3.01.15.	Ga - Transporte		4.193,78
5.3.01.15.01	Ga - Transporte De Personal	3.777,70	
5.3.01.15.02	Ga - Transporte De Encomienda	416,08	
5.3.01.17.	Ga - Gastos De Viajes		4.399,98
5.3.01.17.02	Ga - Hospedaje	2.386,02	
5.3.01.17.03	Ga - Alimentacion Y Refrigerio	1.975,40	
5.3.01.17.05	Ga - Otros Gastos De Viajes	38,56	
5.3.01.18.	Ga - Agua, Energia, Luz Y Telecomunicaciones		781,96
5.3.01.18.01	Ga - Energia Electrica	684,01	
5.3.01.18.02	Ga - Telefonía Celular	77,13	
5.3.01.18.05	Ga - Agua	20,82	
5.3.01.20.	Ga - Impuestos, Contribuciones Y Otros		646,00
5.3.01.20.03	Ga - Impuestos Municipales, Patente y otros	646,00	
5.3.01.21.	Ga - Depreciaciones		1.665,65
5.3.01.21.06	Ga - Deprec. Vehiculos, Equipos De Transporte Y Equipo	1.665,65	
5.3.01.22.	Ga - Amortizaciones		216,89
5.3.01.22.02	Ga - Gasto Amort. Iz. Marcas, Patentes, Derecho De	216,89	
5.3.01.27.	Ga - Otros Gastos		13.068,51
5.3.01.27.01	Ga - Suministros De Aseo Y Limpieza	1.015,24	
5.3.01.27.02	Ga - Suministros Y Materiales	1.314,14	
5.3.01.27.18	Otros Gastos Servicios	8.909,52	
5.3.01.27.19	Otros Gastos Bienes	1.568,74	
5.3.01.27.21	AUSPICIOS DEPORTIVOS	260,87	
5.4.	<b>Gastos Financieros</b>		8.481,85

Código	Nombre de la Cuenta		
5.4.01.	Gastos Financieros		8.481,85
5.4.01.01.	Gastos Financieros		8.480,84
5.4.01.01.01	GF - Intereses Bancarios	8.030,81	
5.4.01.01.02	GF - Gastos Bancarios	450,03	
5.4.01.02.	Otros Gastos		1,01
5.4.01.02.02	GF - Otros	1,01	
5.5.	<b>Gastos No Deducibles</b>		1.248,37
5.5.01.	Gastos No Deducibles		1.248,37
5.5.01.01.	Gastos No Deducibles	1.248,37	
5.5.01.01.01	Gnd - Gasto No Deducible Generales	1.248,37	

RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDA)

26.220,63

## Anexo IV: Estados de Situación Financiera de Mediar SSO 2022, 2023, y 2024



MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL SAS  
MEDIARSSO

RUC 1793193656001 TELEFONOS: 0992565052-

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Corte hasta: 31 diciembre, 2022

Impresión: 06/07/2023 11:08:24

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Principal, Niveles: 6

Código	Nombre de la Cuenta		
1.	<b>Activos</b>		201.282,96
1.1.	<b>Corriente</b>		88.163,14
1.1.01.	Efectivo Y Equivalentes De Efectivo	5.166,53	
1.1.01.02.	Bancos	5.166,53	
1.1.01.02.01	Bco Internacional Cta Cte 3000626120	5.166,53	
1.1.02.	Activos Financieros	76.907,23	
1.1.02.05.	Documentos Y Cuentas Por Cobrar Clientes No	76.897,23	
1.1.02.05.01	Clientes	76.897,23	
1.1.02.07.	Otras Cuentas Por Cobrar Relacionadas	10,00	
1.1.02.07.01	Prestamos Accionistas	10,00	
1.1.06.	Otros Activos Corrientes	6.089,38	
1.1.06.01.	Otros Activos Corrientes	6.089,38	
1.1.06.01.01	Otros Activos Corrientes (Conciliación Bancaria)	6.089,38	
1.2.	<b>Activo No Corriente</b>		113.119,82
1.2.01.	Propiedad, Planta Y Equipo		113.119,82
1.2.01.01.	Costo	118.041,20	
1.2.01.01.05	Muebles Y Enseres	200,00	
1.2.01.01.06	Maquinaria Y Equipo	103.178,57	
1.2.01.01.08	Equipos De Computación	385,84	
1.2.01.01.09	Vehículos, Equipos De Transporte Y Equipo Caminero	14.276,79	
1.2.01.02.	(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta Y	-4.921,38	
1.2.01.02.05	Dep.Acum. Muebles Y Enseres	-1,67	
1.2.01.02.06	Dep.Acum. Maquinaria Y Equipo	-2.952,41	
1.2.01.02.08	Dep.Acum. Equipos De Computación	-63,70	
1.2.01.02.09	Dep.Acum. Vehículos, Equipos De Transporte Y Equipo	-1.903,60	
2.	<b>Pasivo</b>		-174.895,26
2.1.	<b>Pasivo Corriente</b>		-174.895,26
2.1.03.	Cuentas Y Documentos Por Pagar		-85.634,12
2.1.03.01.	Proveedores	-85.634,12	
2.1.03.01.01	Proveedores Locales	-85.634,12	
2.1.07.	Otras Obligaciones Corrientes		-19.261,14
2.1.07.02.	Impuesto A La Renta	-2.081,14	
2.1.07.02.01	Impuesto A La Renta Del Ejercicio Por Pagar	-2.081,14	
2.1.07.03.	Con El Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social	-5.832,65	
2.1.07.03.01	Aportes Personal less	-2.636,40	
2.1.07.03.04	Aporte Patronal less	-3.196,25	
2.1.07.04.	Por Sueldos Beneficios De Ley A Empleados	-5.418,34	
2.1.07.04.01	Sueldos	-2.920,25	
2.1.07.04.02	Decimo Tercer Sueldo	-269,39	
2.1.07.04.03	Decimo Cuarto Sueldo	-1.239,76	
2.1.07.04.04	Vacaciones Provision	-988,94	
2.1.07.05.	Participacion Trabajadores Por Pagar	-5.929,01	
2.1.07.05.01	Participacion Trabajadores Por Pagar Del Ejercicio	-5.929,01	
2.1.11.	Otros Pasivos Corrientes		-70.000,00
2.1.11.01.	Otros Pasivos Corrientes	-70.000,00	
2.1.11.01.02	Provisión Proyectos	-70.000,00	
3.	<b>Patrimonio Neto</b>		-26.387,70
3.1.	<b>Capital</b>		-10,00
3.1.01.	Capital Suscrito O Asignando	-10,00	

Código	Nombre de la Cuenta		
3.1.01.01	Socio Nelson Velasco	-10,00	
3.6.	<b>Resultados Acumulados</b>		<u>-26.377,70</u>
3.6.01.	Ganancias Acumuladas		<u>-26.377,70</u>
3.6.01.01	Ganancias Acumuladas Año 2022	-26.377,70	
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD)</b>		<b>0,00</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO+RESULTADO</b>		<b>-201.282,96</b>



MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL SAS  
MEDIARSSO

RUC 1793193656001 TELEFONOS: 0992565052-

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Corte hasta: 31 diciembre, 2023

Impresión: 12/04/2024 12:45:26

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Principal, Niveles: 6

Código	Nombre de la Cuenta		
1.	<b>Activos</b>		275.980,20
1.1.	<b>Corriente</b>		178.099,84
1.1.01.	Efectivo Y Equivalentes De Efectivo		-9.316,78
1.1.01.01.	Caja	976,68	
1.1.01.01.04	Caja Chica Ambato	700,00	
1.1.01.01.09	Caja Mediar sso	267,68	
1.1.01.01.10	Caja Sucursal Ambato	9,00	
1.1.01.02.	Bancos	-10.293,46	
1.1.01.02.01	Bco Internacional Cta Cte 3000626120	-11.793,46	
1.1.01.02.02	Cooperativa Daquilema	1.500,00	
1.1.02.	Activos Financieros		178.067,26
1.1.02.05.	Documentos Y Cuentas Por Cobrar Clientes No	116.651,90	
1.1.02.05.01	Clientes	116.651,90	
1.1.02.07.	Otras Cuentas Por Cobrar Relacionadas	61.415,36	
1.1.02.07.01	Prestamos Accionistas/Nelson Velasco	61.415,36	
1.1.03.	Inventarios		1.377,88
1.1.03.01.	Inv. De Prod. Terminados	1.377,88	
1.1.03.01.01	Inventarios De Prod. Terminados Con Iva	1.377,88	
1.1.04.	Servicios Y Otros Pagados Anticipados		4.494,07
1.1.04.03.	Anticipo A Proveedores	4.494,07	
1.1.04.03.01	Anticipo A Marcelo Silva	1.014,00	
1.1.04.03.05	Anticipo A Albuja Batallas Erika	960,00	
1.1.04.03.08	Anticipo a MERINO RODRIGO	112,00	
1.1.04.03.09	Anticipo A GTIHEALTH	1.250,00	
1.1.04.03.10	Anticipo a SWEADEN SEGUROS	658,07	
1.1.04.03.12	Anticipo a Hidalgo Luna Freddy	200,00	
1.1.04.03.13	Anticipo a YUGCHA DANIELA	300,00	
1.1.05.	Activos Por Impuestos Comientes		3.477,41
1.1.05.02.	Crédito Tributario A Favor De La Empresa Renta	3.477,41	
1.1.05.02.03	Impuestos Retenidos Por Clientes Año Actual	3.477,41	
1.2.	<b>Activo No Corriente</b>		97.880,36
1.2.01.	Propiedad, Planta Y Equipo		97.831,24
1.2.01.01.	Costo	118.432,05	
1.2.01.01.05	Muebles Y Enseres	495,00	
1.2.01.01.06	Maquinaria Y Equipo	103.178,57	
1.2.01.01.08	Equipos De Computación	385,84	
1.2.01.01.09	Vehículos, Equipos De Transporte Y Equipo Caminero	14.276,79	
1.2.01.01.11	Repuestos Y Herramientas	95,85	
1.2.01.02.	(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta Y	-20.600,81	
1.2.01.02.05	Dep.Acum. Muebles Y Enseres	-41,39	
1.2.01.02.06	Dep.Acum. Maquinaria Y Equipo	-15.373,56	
1.2.01.02.08	Dep.Acum. Equipos De Computación	-180,11	
1.2.01.02.09	Dep.Acum. Vehículos, Equipos De Transporte Y Equipo	-4.996,95	
1.2.01.02.11	Dep.Acum. Repuestos Y Herramientas	-8,80	
1.2.04.	Activo Intangible		49,12
1.2.04.01.	Costo	589,99	
1.2.04.01.03	Software y Licencias	589,99	
1.2.04.02.	(-) Amortización Acumulada De Activos Intangibles	-540,87	
1.2.04.02.03	Amort. Software y Licencias	-540,87	

Código	Nombre de la Cuenta		
2.	<b>Pasivo</b>		-224.825,99
2.1.	<b>Pasivo Corriente</b>		-142.730,08
2.1.03.	Cuentas Y Documentos Por Pagar	-51.910,80	
2.1.03.01.	Proveedores	-51.910,80	
2.1.03.01.01.	Proveedores Locales	-51.910,80	
2.1.07.	Otras Obligaciones Corrientes	-21.950,93	
2.1.07.03.	Con El Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social	-12.932,29	
2.1.07.03.07.	APORTE IESS CONSOLIDADO	-12.932,29	
2.1.07.04.	Por Sueldos Beneficios De Ley A Empleados	-5.560,06	
2.1.07.04.01.	Sueldos	-2.043,19	
2.1.07.04.02.	Decimo Tercer Sueldo	-1.921,29	
2.1.07.04.03.	Decimo Cuarto Sueldo	-1.089,76	
2.1.07.04.04.	Vacaciones Provision	-2.223,99	
2.1.07.04.06.	Liquidaciones Haberes Por Pagar	1.718,17	
2.1.07.05.	Participacion Trabajadores Por Pagar	-3.458,58	
2.1.07.05.01.	Participacion Trabajadores Por Pagar Del Ejercicio	-3.458,58	
2.1.09.	Otros Pasivos Financieros	-1.344,53	
2.1.09.02.	Otras Cuentas Por Pagar	-1.344,53	
2.1.09.02.04.	Depositos Por Identificar	-1.344,53	
2.1.10.	Anticipo De Clientes	-9.594,44	
2.1.10.01.	Anticipo De Clientes	-9.594,44	
2.1.10.01.01.	Anticipo De Cliente Cobro Cartera	-9.594,44	
2.1.11.	Otros Pasivos Corrientes	-57.929,38	
2.1.11.01.	Otros Pasivos Corrientes	-57.929,38	
2.1.11.01.01.	Otros Pasivos Corrientes (Conciliación Bancaria)	-1.140,00	
2.1.11.01.02.	Provisión Proyectos	-56.789,38	
2.2.	<b>Pasivo No Corriente</b>		-82.095,91
2.2.03.	Obligaciones Con Instituciones Financieras Largo Plazo	-82.095,91	
2.2.03.01.	Prestamos Bcos Nacionales	-82.095,91	
2.2.03.01.01.	Prestamos Banco Internacional	-17.095,91	
2.2.03.01.02.	Préstamos Cooperativa Daquilema	-65.000,00	
3.	<b>Patrimonio Neto</b>		-51.154,21
3.1.	<b>Capital</b>		-10,00
3.1.01.	Capital Suscrito O Asignando	-10,00	
3.1.01.01.	Velasco Nelson	-10,00	
3.6.	<b>Resultados Acumulados</b>		-51.144,21
3.6.01.	Ganancias Acumuladas	-51.144,21	
3.6.01.01.	Ganancias Acumuladas Año 2022	-26.377,70	
3.6.01.02.	Ganancias Acumuladas Año 2023	-24.766,51	
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (UTILIDAD)</b>		<b>0,00</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO+RESULTADO</b>		<b>-275.980,20</b>



MEDIAR SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL MEDIARSSO S.A  
MEDIARSSO

RUC 1793193656001 TELEFONOS: 0992565052-

## ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Corte hasta: 30 noviembre, 2024

Impresión: 26/12/2024 15:06:01

REPORTE FILTRADO POR: Centro de Costos: Principal, Niveles: 6

Código	Nombre de la Cuenta		
1.	<b>Activos</b>		212.990,50
1.1.	<b>Corriente</b>		130.026,18
1.1.01.	Efectivo Y Equivalentes De Efectivo	1.986,46	
1.1.01.01.	Caja	21,34	
1.1.01.01.10	Caja Sucursal Ambato	15,60	
1.1.01.01.11	Caja Chica Uio	5,74	
1.1.01.02.	Bancos	1.965,12	
1.1.01.02.01	Bco Internacional Cta Cte 3000626120	1.965,12	
1.1.02.	Activos Financieros	51.281,52	
1.1.02.05.	Documentos Y Cuentas Por Cobrar Clientes No	51.281,52	
1.1.02.05.01	Clientes	51.281,52	
1.1.03.	Inventarios	69.267,99	
1.1.03.02.	Inv. De Productos terminados Bodegas	69.267,99	
1.1.03.02.02.	Bodega Ambato	30.854,67	
1.1.03.02.02.01	Inventarios De Prod. Terminados Con Iva	29.899,67	
1.1.03.02.02.02	Inventarios De Prod. Terminados Sin Iva	955,00	
1.1.03.02.03.	Bodega Riobamba	16.616,17	
1.1.03.02.03.01	Inventarios De Prod. Terminados Con Iva	15.802,08	
1.1.03.02.03.02	Inventarios De Prod. Terminados Sin Iva	814,09	
1.1.03.02.04.	Bodega Quito	21.797,15	
1.1.03.02.04.01	Inventarios De Prod. Terminados Con Iva	11.655,44	
1.1.03.02.04.02	Inventarios De Prod. Terminados Sin Iva	10.141,71	
1.1.05.	Activos Por Impuestos Corrientes	7.490,21	
1.1.05.01.	Crédito Tributario A Favor De La Empresa Iva	1.247,15	
1.1.05.01.99	Crédito Tributario (IVA-SRI)	1.247,15	
1.1.05.02.	Crédito Tributario A Favor De La Empresa Renta	6.243,06	
1.1.05.02.03	Impuestos Retenidos Por Clientes Año Actual	6.243,06	
1.2.	<b>Activo No Corriente</b>		82.964,32
1.2.01.	Propiedad, Planta Y Equipo		82.964,32
1.2.01.01.	Costo	122.614,65	
1.2.01.01.05	Muebles Y Enseres	495,00	
1.2.01.01.06	Maquinaria Y Equipo	103.178,57	
1.2.01.01.08	Equipos De Computación	385,84	
1.2.01.01.09	Vehículos, Equipos De Transporte Y Equipo Caminero	14.276,79	
1.2.01.01.10	Otras Propiedades, Planta Y Equipo	4.182,60	
1.2.01.01.11	Repuestos Y Herramientas	95,85	
1.2.01.02.	(-) Depreciación Acumulada Propiedades, Planta Y	-39.650,33	
1.2.01.02.05	Dep.Acum. Muebles Y Enseres	-86,82	
1.2.01.02.06	Dep.Acum. Maquinaria Y Equipo	-24.831,69	
1.2.01.02.08	Dep.Acum. Equipos De Computación	-298,03	
1.2.01.02.09	Dep.Acum. Vehículos, Equipos De Transporte Y Equipo	-14.276,79	
1.2.01.02.10	Dep.Acum. Otras Propiedades, Planta Y Equipo	-139,40	
1.2.01.02.11	Dep.Acum. Repuestos Y Herramientas	-17,60	
1.2.04.01.	Costo	589,99	
1.2.04.01.03	Software y Licencias	589,99	
1.2.04.02.	(-) Amortización Acumulada De Activos Intangibles	-589,99	
1.2.04.02.03	Amort. Software y Licencias	-589,99	
2.	<b>Pasivo</b>		-196.428,88
2.1.	<b>Pasivo Corriente</b>		-142.777,96

Código	Nombre de la Cuenta		
2.1.03.	Cuentas Y Documentos Por Pagar		<u>-67.541,00</u>
2.1.03.01.	Proveedores	-67.541,00	
2.1.03.01.01	Proveedores Locales	-67.541,00	
2.1.07.	Otras Obligaciones Corrientes		<u>-25.185,99</u>
2.1.07.03.	Con El Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social	-12.602,97	
2.1.07.03.01	Aportes Personal less	-232,72	
2.1.07.03.04	Aporte Patronal less	-299,21	
2.1.07.03.07	APORTE IESS CONSOLIDADO	-12.071,04	
2.1.07.04.	Por Sueldos Beneficios De Ley A Empleados	-5.409,46	
2.1.07.04.01	Sueldos	-3.288,14	
2.1.07.04.04	Vacaciones Provision	-2.121,32	
2.1.07.05.	Participacion Trabajadores Por Pagar	-7.173,56	
2.1.07.05.01	Participacion Trabajadores Por Pagar Del Ejercicio	-3.458,58	
2.1.07.05.02	Participación Trabajadores por Pagar del Ejercicio 2023	-3.714,98	
2.1.09.	Otros Pasivos Financieros		<u>-2.241,86</u>
2.1.09.02.	Otras Cuentas Por Pagar	-1.944,86	
2.1.09.02.02	Brigadas (CxP S_C)	-1.892,96	
2.1.09.02.04	Depositos Por Identificar	-51,90	
2.1.09.04.	Prestamos De Terceros	-297,00	
2.1.09.04.02	Préstamo Por Pagar Nelson Velasco	-297,00	
2.1.10.	Anticipo De Clientes		<u>-4,50</u>
2.1.10.01.	Anticipo De Clientes	-4,50	
2.1.10.01.01	Anticipo De Cliente Cobro Cartera	-4,50	
2.1.11.	Otros Pasivos Corrientes		<u>-47.804,61</u>
2.1.11.01.	Otros Pasivos Corrientes	-47.804,61	
2.1.11.01.02	Provisión Proyectos	-47.804,61	
2.2.	<b>Pasivo No Corriente</b>		<u>-53.650,92</u>
2.2.03.	Obligaciones Con Instituciones Financieras Largo Plazo		<u>-53.650,92</u>
2.2.03.01.	Prestamos Bcos Nacionales	-53.650,92	
2.2.03.01.01	Prestamos Banco Internacional	-18.691,77	
2.2.03.01.02	Préstamos Cooperativa Daquilema	-34.959,15	
3.	<b>Patrimonio Neto</b>		<u>-42.782,25</u>
3.1.	<b>Capital</b>		<u>-10,00</u>
3.1.01.	Capital Suscrito O Asignando	-10,00	
3.1.01.01	Velasco Nelson	-10,00	
3.4.	<b>Reservas</b>		<u>-1.651,11</u>
3.4.01.	Reservas	-1.651,11	
3.4.01.01	Reserva Legal	-1.651,11	
3.6.	<b>Resultados Acumulados</b>		<u>-41.121,14</u>
3.6.01.	Ganancias Acumuladas	-41.121,14	
3.6.01.01	Ganancias Acumuladas Año 2022	-26.377,70	
3.6.01.02	Ganancias Acumuladas Año 2023	-14.743,44	
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (PERDIDA)</b>		<b>26.220,63</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO+RESULTADO</b>		<b>-212.990,50</b>