

ELABORACION E IMPLEMENTACION DE LA POLITICA DE COMPRAS E

IMPORTACIONES EN LA EMPRESA ITS MEDICAL S.A.S.

CLAUDIA PATRICIA CERINZA DIAZ

AWILVIN YAMID LEAL TRIANA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIONES

BOGOTÁ D.C.

2018

ELABORACION E IMPLEMENTACION DE LA POLITICA DE COMPRAS E

IMPORTACIONES EN LA EMPRESA ITS MEDICAL S.A.S.

CLAUDIA PATRICIA CERINZA DIAZ

AWILVIN YAMID LEAL TRIANA

Director: JESUS ALFREDO CASADIEGO SARMIENTO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIONES

BOGOTÁ D.C.

2018

DEDICATORIA

Dedicado a los grandes personajes que han dejado huella imborrable en la vida de Claudia Patricia Cerinza Diaz, Primero a Dios todo poderoso por su amor y su misericordia; A su padre Carlos Alberto Cerinza que antes de marcharse con los ángeles le enseñó que el alcance de los sueños va acompañado de una lucha constante y el anhelo de cumplirlos; A sus tres preciosos hijos Andrés Felipe, David Santiago y Juan Daniel que son la mayor bendición y regalo del cielo que le impulsan a mostrar y demostrar que todo es posible al ver los grandes logros que día a día sobresalen en ellos; a la hermosa familia quienes siempre le alentaron a la realización de este proyecto y la apoyan en cada locura que se le ocurre; a Walter y la segunda familia en Santa Elena; no puede dejar fuera al equipo de Fútbol favorito FUDEGC y en general a todos los que le brindan su apoyo y cariño.

También este trabajo va dedicado a personas que marcaron la vida de Awilvin Yamid Leal Triana, primero a Dios, que le ha dado la posibilidad de estar en este mundo, a la familia conformada por sus padres y hermano, y en especial a un ángel que lo ilumina desde el cielo, su hermana Sonia Yulieth Leal, que, a pesar de su corta edad, dejó muchas enseñanzas en la vida de Awilvin.

¡Estas palabras no son suficientes para expresar el agradecimiento, pero tengan la plena seguridad que a todos los recordamos, admiramos y los llevamos en el corazón!!!

AGRADECIMIENTOS

Expresar nuestros más sinceros agradecimientos a:

ITS Medical S.A.S por permitirnos crecer como profesionales y brindarnos todo el apoyo durante el desarrollo del proyecto.

A la Corporación Universitaria Minuto de Dios, al brindarnos la metodología Virtual y a Distancia como herramientas para alcanzar nuestros objetivos profesionales con enfoque social.

A nuestros tutores por su disposición, responsabilidad y compromiso a lo largo de la Especialización en Gerencia Financiera

CONTENIDO

Resumen ejecutivo

Introducción

1. Problema.....	11
1.1 Descripción del problema.....	11
1.2 Pregunta de investigación.....	12
2. Objetivos.....	13
2.1 Objetivo general	13
2.2 Objetivos específicos.....	13
3. Justificación	14
4. Marco de referencia	16
4.1 Marco teórico	16
4.2 Antecedentes	24
4.3 Marco legal.....	27
5. Metodología.....	30
5.1 Enfoque y alcance de la investigación	30
5.2 Población y muestra	30
5.3 Instrumentos	31
5.4 Procedimientos.....	31
5.5 Análisis de información.	32
5.6 Consideraciones éticas	33

6. Cronograma	35
7. Presupuesto	36
8. Resultados y discusión.....	37
9. Conclusiones.....	57
10. Recomendaciones	59
11. Referencias bibliográficas.....	60

Lista de Imágenes

Imagen 001: Cobertura ITS Medical S.A.S.....	63
Imagen 002: Productos y Servicios ITS Medical S.A.S.....	63
Imagen 003: Fallas en las Estructuras del Actual Sistema de Salud.....	64

Lista de Anexos

Anexo 001: Autorización empresa.....	64
Anexo 002: Anexo 2: Fase de Ejecución: Herramientas Procesos Internos Departamento.....	65
Anexo 003: Estados Financieros Comparativos 2015,2016 y 2017.....	68
Anexo 004: Estados Financieros Comparativos Proyectados 2018,2019 y 2020.....	69

Resumen Ejecutivo

En este proyecto, analizaremos los Estados Financieros de la empresa ITS Medical SAS y los procesos internos del departamento financiero, con el fin de detectar las posibles causas en la disminución de las utilidades y las dificultades por las que atraviesa la compañía. Se revisarán los diferentes procesos aplicando los conocimientos adquiridos y los aspectos fundamentales que identifican la empresa y sus procesos internos. Centraremos nuestra mirada en variaciones representativas y procedimientos internos con el fin de gestionar las herramientas necesarias que permitan optimizar los recursos en pro de mejorar los procesos internos y, por ende, los indicadores financieros de liquidez y endeudamiento.

Introducción

Las empresas deben adaptarse a las nuevas tecnologías; analizar, perfeccionar y optimizar en su entorno, los recursos que mejoren sus políticas y procedimientos para mantenerse latentes en el mercado. Así mismo, toda organización lucrativa, sin tener en cuenta su tamaño, origen de capital, número de socios, conformación jurídica o actividad a desarrollar, busca beneficios económicos y la satisfacción de las necesidades de sus clientes. (Bernal, 2011).

Cada Organización es única, diferente y diversificada, con sus propias características, objetivos, propósitos y metas. Cada una tiene su ideología y su política institucional y cada una de ellas tiene sus clientes y proveedores específicos. (Bernal, 2011). Por tal razón, la información general entregada por ITS Medical S.A.S. y el análisis de sus Estados financieros mostrarán diferentes escenarios que conlleven a identificar, gestionar y coayudar en las herramientas necesarias para la implementación de la política de compras e importaciones dentro de la compañía, cuya finalidad es optimizar los recursos en pro de la rentabilidad y la disminución de las pérdidas reflejadas en el patrimonio de la sociedad.

ITS Medical SAS es una compañía del régimen común que ofrece Soluciones Tecnológicas Integrales en Colombia desde el año 2012, además busca continuamente la satisfacción de sus clientes mediante un amplio portafolio que cubra sus necesidades, brinda una solución completa en el área médica con productos y servicios de la más alta tecnología y cuenta con talento humano comprometido.

Es una empresa joven que nace bajo la iniciativa y el respaldo de Unique Representaciones S.A., una empresa reconocida en el mercado de la salud en la República Dominicana, la cual fue fundada el día 03 de febrero del 1992, gracias a la iniciativa de Dinorah Rodríguez (Presidente) y José Alberto Hernández (Vicepresidente- gerente general). Unique Representaciones lleva 22

años dedicados a solucionar las necesidades del sector salud en el mercado de la República Dominicana y en otros países de la región, siendo los líderes en las líneas de productos, equipamientos y soluciones de gestión hospitalaria (HIS-RIS-PACS).

En el año 2012, Unique Representaciones S.A. determina expandir sus fronteras en Colombia y se convierte en accionista único de ITS Medical SAS, bajo documento de constitución privado del 24 de julio de 2012. No.01652838. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015, p1).

El objeto social de ITS Medical S.A.S., según el certificado de existencia y representación legal, específica en las primeras páginas, que la actividad económica realizada por ITS Medical SAS desde su constitución es: La compra, venta, alquiler, suministro, importación, exportación, fabricación, distribución, mantenimiento, investigación y desarrollo de productos equipos y software; destinados al sector médico hospitalario, clínico, radiológico, veterinario y de la salud en general propia o de terceros. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015, p1-2).

ITS Medical S.A.S. es una empresa de naturaleza comercial cuya actividad principal está catalogada en la división 46 con el código 4659 y la actividad secundaria en la división 33 con el código 3313. Colombia. Resolución No. 000139 (Nov 21 de 2012). El constante avance tecnológico en imágenes ha permitido una mayor certeza en diagnósticos y tratamientos, lo que permite que se realicen estudios y procedimientos basados en un registro gráfico, preciso y confiable. ITS Medical SAS cumple con los más altos estándares tecnológicos de calidad internacional, ofreciendo mayor seguridad para los pacientes y las Instituciones que compran sus equipos y los utilizan correctamente en la realización de estudios médicos.

Su visión es posicionar la empresa y las marcas que representan en Colombia como la primera opción para los clientes en el segmento respectivo, ofreciendo productos de excelente calidad apoyados por un servicio profesional, impactando en la recuperación de los pacientes y la

satisfacción de clientes directos e indirectos. Así mismo, su misión está enfocada a merecer la preferencia, confianza y respeto de clientes, proveedores y el mercado en general, ofreciendo siempre la mejor calidad y el mejor servicio a un precio justo, apoyados en prácticas profesionales y procedimientos responsables.

Los valores corporativos de ITS Medical S.A.S. (Honestidad, Integridad, Innovación y Ética profesional), resaltan su valor ante empleados, suplidores, clientes y toda la sociedad, lo que permite que su Política de Calidad este comprometida con la plena satisfacción de los requerimientos y expectativas de sus clientes, contando con una cultura de calidad y un recurso humano, en pro del mejoramiento continuo.

Actualmente está presente en varias partes del territorio nacional. Su sede principal se localiza en la ciudad de Bogotá y tiene representación en Santander, Costa Atlántica, Medellín, Antioquia, Eje Cafetero, Tolima, Boyacá, como se puede observar en nuestra imagen número 1. Los productos y servicios ofrecidos en las diferentes áreas de acción de ITS Medical SAS se pueden observar en la imagen número 2 del presente proyecto.

El estudio de la empresa y su entorno nos permitirá desarrollar el proyecto en cinco fases: Fase de Conocimiento, Fase de recopilación, Fase de Diagnóstico, Fase de Ejecución y Fase de Evaluación. Los Estados financieros comparativos de los últimos tres años y demás fuentes suministradas, serán de gran utilidad para implementar las diferentes herramientas que conlleven a la elaboración e implementación de la política de compras e importaciones, en pro de optimizar los recursos, mejorando los indicadores de liquidez y endeudamiento de la compañía.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Aparte de toda la coyuntura económica general que impacta en el desarrollo de las empresas, a ITS Medical S.A.S., se le suma el acuerdo con lo dispuesto en el artículo 7 del Decreto 1828 de 2013, que estableció que a partir del 1 de enero de 2014 se comenzaba a operar la exención de los aportes al sistema de salud para las personas jurídicas y naturales que contribuían al Impuesto sobre Renta para la Equidad (CREE), derogado bajo la ley 1819 de 2016, pero incorporando la tasa en el Impuesto de Renta Anual a partir del año 2017, si contaban con empleados que devengaran mensualmente menos de diez salarios mínimos legales mensuales vigentes. Esto significa que los empleadores (Empresas) dejan de aportar el 8.5% mensual a las Entidades Promotoras de Salud-EPS por cada empleado contratado y solo están obligados a consignar el 4% de un total del 12.5% mensual que se descuenta del salario al trabajador.

La disminución de ingresos directos del 8.5% mensual, han llevado a las entidades de salud que se mantienen a flote a desmejorar la atención al usuario, anular o disminuir la inversión en tecnología, recurrir a créditos externos, ampliar el tiempo de pagos a proveedores, incumplir con el pago de las obligaciones laborales y mantener una cartera en mora bastante significativa.

La República (2017) afirma “Una de las causas que ha conllevado al cierre de hospitales y clínicas en todo el territorio nacional ha sido la falta de desembolso por parte de los pagadores que han dejado una deuda que alcanza los \$8.2 billones. Según la Asociación de Clínicas y Hospitales de Colombia (ACHC), más de 26 millones de colombianos están afiliados a una de las Entidades Promotoras de Salud (EPS) que en este momento se encuentra bajo medidas especiales por parte de la Superintendencia de Salud” (La República, 2017).

Ministerio de Salud (citado La República, 2017) afirma “antes de que finalizara el año 2016, 250 hospitales públicos de los 947 existentes en el país, se encontraban en alto y mediano riesgo financiero. Esta situación dificulta aún más la atención de los usuarios, como en el caso de Rossy Barón, pues las clínicas y hospitales se han visto en la obligación de reducir el número de camas, así como de cerrar algunos servicios primordiales como pediatría, cirugía general, obstetricia y cardiología, entre otros.”

Lo expuesto anteriormente está llevando a las empresas colombianas a una lucha constante por mantenerse en el mercado e internamente cada una de ellas debe hallar soluciones que permitan optimizar al máximo sus recursos, evitando agravar esta situación. Por tal razón, el presente proyecto busca elaborar e implementar las herramientas necesarias que permitan aplicar con efectividad una política de compras e importaciones que mitiguen los resultados negativos en los índices de liquidez, endeudamiento y el flujo de efectivo para la compañía.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo lograr que la Elaboración e Implementación de la Política de Compras e Importaciones en ITS Medical SAS sea efectiva, genere mayores beneficios y mejore el flujo de caja de la compañía?

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Elaborar e Implementar la política de compras e importaciones en ITS Medical SAS creando las herramientas necesarias que permitan su efectiva aplicación, en pro de optimizar los recursos, mejorar los índices de liquidez, endeudamiento y el flujo constante de caja.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores internos y externos que afectan significativamente la operación de la compañía aplicando la Guía Metodológica de Direccionamiento Estratégico en las secciones de Presentación, PCI y POAM.
- Realizar un análisis comparativo de los Estados Financieros de ITS Medical SAS de los últimos tres años y evaluar por medio de las variaciones absolutas y relativas, las posibles causas en la disminución de las utilidades de la compañía.
- Justificar la necesidad de una política de compras e importaciones, enumerando los grandes beneficios que generan los diferentes procesos internos.
- Contribuir a crear e implementar las herramientas necesarias que conlleven a gestionar la política de compras e importaciones de forma eficiente en las operaciones diarias.

3. Justificación

Antes del 2014, el sistema de salud era financiado con los aportes del sector público y privado. Actualmente la ley 1819 de diciembre 29 de 2016 cita en el artículo 65

Adiciónese el artículo 114-1 del Estatuto Tributario el cual quedará así:

Artículo 114-1. Exoneración de aportes. Estarán exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje (SENA), del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y las cotizaciones al Régimen Contributivo de Salud, las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, menos de diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes. Dian (2016) Bajo la nueva normatividad Dinero (2016) afirma:

“Las fallas de las diferentes estructuras del sector salud en Colombia, dejan grandes repercusiones a nivel económico y social. El déficit presupuestal del sector salud para 2017 es de \$5,5 billones y la deuda de hospitales y clínicas supera los \$7 billones” Imagen 003.

Lo anterior acompañado de las constantes reformas tributarias, la devaluación del peso que afecta a los importadores y la falta de implementación de procesos internos, nos llevaron a evaluar los Estados Financieros de la empresa ITS Medical S.A.S con el fin de encontrar las falencias y las posibles soluciones en la optimización de recursos que permitan contrarrestar la difícil coyuntura económica.

A las empresas del ámbito comercial, enfocadas en el sector salud, se les exige que los productos suministrados; al ser de primera necesidad para los seres humanos, estén bajo los más altos estándares de calidad. Los equipos y productos deben contar con Registro Invima, certificado de producción, certificado del proveedor que incluya normas sanitarias del proceso

de producción, Sistema de Calidad CCAA, bodegas certificadas en almacenamiento, control de trazabilidad por equipo y producto por lote, fecha de producción y fecha de vencimiento. Todo lo anterior genera costos atribuibles a los productos, que son cancelados periódicamente a los respectivos proveedores.

Es evidente que la cartera morosa del sector salud a nivel nacional afecta notoriamente el flujo de caja de las empresas del sector, por lo que se hace necesario a nivel interno, por medio de diferentes análisis, crear escenarios que permitan la toma de decisiones asertivas en la implementación de herramientas que conlleven al cumplimiento de políticas que establezcan tiempos y permitan disminuir gastos y, por ende, bajar el endeudamiento de las empresas.

4. Marco de referencia

4.1 Marco teórico

Los fundamentos teóricos, que sustentan nuestro trabajo de grado se basan en las diferentes teorías de la administración, que permitirán dar respuesta a la pregunta inicial de investigación y determinar la importancia del departamento de compras dentro de las empresas.

La Teoría clásica de la administración, expuesta en 1916 por Henry Fayol, enfatiza en la estructura y las funciones de una compañía, especificando que las empresas para lograr resultados eficientes deben dividirse en áreas funcionales, bajo una administración adecuada. Para Fayol, todas las áreas tenían la misma importancia, compras, producción, venta, financiación, etc., todas debían trabajar unificadas en un ciclo de Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Entre sus múltiples aportes a la rama administrativa dejó como legado a las futuras generaciones varios principios que orientan a los nuevos administradores.

Su sucesor, Frederick Winslow Taylor, con su Teoría de la Administración Científica, tomó como base los pensamientos de Fayol, enfatizando las tareas y las funciones. Los contenidos de los cuatro principios de Taylor se sintetizan en: Contratar al personal adecuado, capacitarlos para un desempeño eficiente, claridad de roles con cooperación mutua con remuneración individual según la productividad. La responsabilidad de una mayor eficiencia recae sobre los directivos, de ellos sale la planeación y la motivación a su personal para lograr los objetivos individuales y empresariales.

Continúa George Elton Mayo, quien expuso su Teoría Humanista en 1920, enfocándose en el hombre, contrario a la organización (Fayol) o la tarea (Taylor). Al no lograr suficiente eficiencia

y productividad de los trabajadores, realizó el experimento de Hawthorne en cuatro etapas, arrojando las siguientes conclusiones:

- El nivel de producción de las personas depende de la interacción social con su entorno (reconocimiento, participación).
- Reaccionan productivamente a los incentivos basados en aumentos salariales.
- El jefe directo es considerado parte del grupo, con actos éticos y morales que le permiten ser persuasivo ante sus colaboradores.
- La constante interacción entre gerente y operarios crea lazos que aumentan su sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos empresariales, mejorando su productividad.

Harold Koontz, expositor de la teoría neoclásica en 1930, se basa en los principios dados por Taylor y Fayol, se enfatiza en la habilidad de conducir a sus integrantes por medio de una práctica administrativa que logre resultados concretos eficaces. La Planeación, la organización, la dirección y el control son los cuatro elementos más importantes de su teoría.

Max Weber y Peter Michael Blau son considerados los máximos exponentes de la Teoría Burocrática. Sus investigaciones se enfocaban en la estructura y estabilidad de las organizaciones, al integrar dentro de la jerarquía actividades especializadas definidas por reglas flexibles. Su metodología se basaba en deducir los tipos de relaciones humanas necesarias para incrementar la productividad como medida para lograr los objetivos empresariales. Las características que prevalecen en su teoría son: División de trabajo, Cadena de mando (jerarquía), racionalidad, reglas y normas, compromiso profesional, registros escritos, impersonalidad. La racionalidad y la meritocracia prevalecen en el seguimiento de normas, reglas y procesos.

Chester Barnard expone en su Teoría del Comportamiento Organizacional en 1950

el estudio de las organizaciones, su estructura interna y la interacción externa. Estudia los elementos que integran la totalidad de la organización, se orienta hacia el estructural total y la relación dentro y fuera de la misma estructura. La teoría estudia los tipos de organización, la empresa formal y la informal, las recompensas salariales, (materiales, sociales y simbólicas), los niveles jerárquicos y el ciclo interorganizacional. Cada organización tiene su estilo administrativo y la toma de decisiones se basa en la dinámica de la organización frente al desarrollo de los procesos y el comportamiento de las personas. El asumir e imponer retos permite obtener eficiencia y eficacia en el logro de las metas.

Debido al conocimiento, la tecnología y las comunicaciones en expansión, Paul Roger Lawrence estudió los procesos empresariales involucrando al hombre, la organización y su ambiente, con el fin de potenciar constantemente las capacidades a través del cambio progresivo y un desarrollo dinámico, logrando crecimiento. El desarrollo de la organización se basa en el conocimiento de sí misma y de sus posibilidades, el conocimiento del medio ambiente en el que realiza sus actividades para lograr una planeación adecuada con ejecuciones exitosas. Dentro del proceso se aplica la toma de decisiones medibles, la evaluación y el análisis, mejorando la actividad organizacional, la eficacia y la eficiencia al potenciar las relaciones humanas.

Russell L. Ackoff, coautor de uno de los primeros libros sobre investigación de operaciones, orientó sus intereses al enfoque sistémico y organizacional, expuso su teoría en 1960 y su finalidad es proporcionar soluciones a los diferentes problemas de una organización a nivel empresarial enfocados en la toma de decisiones, bajo la modalidad lógica y racional en la estrategia de operaciones, el uso tecnológico y el nivel de calidad optimizando los recursos.

Daniel Katz basó su teoría en las exigencias del entorno de las organizaciones y su interacción con otras que se encuentran en cambios constantes por la globalización. Se centra en cinco

elementos organizacionales; ambiente interno y externo, Estructura, tecnología, objetivos y recurso humano que hace la diferencia. Así mismo, Paul Lawrence, como uno de los exponentes de la Teoría de las contingencias, expresa que cada organización es diferente, en su entorno interno y externo y, por tal razón, su administración debe ser dirigida a cada organización individualmente, para responder a las necesidades particulares de cada empresa involucrando la tecnología.

Los enfoques modernos postulados a finales de 1970 se soportan en técnicas de intervención y no en fundamentos conceptuales. Implementan la administración por objetivos, la reingeniería, el outsourcing, la gerencia de servicio, etc; donde cada uno de ellos deben estar en actualización y mejora continua, en un sistema organizado, tomando como base las diferentes teorías expuestas.

En el siglo XX, Eliyahu M. Goldratt expuso su Teoría de las Limitaciones o Restricciones, donde se pueden utilizar herramientas de gestión en toda la organización para lograr procesos de mejoramiento continuo, haciendo frente a las restricciones físicas, de mercado y restricciones políticas. Dentro de las herramientas de gestión, el estudio financiero de las empresas determina el nivel de solvencia, con el fin de predecir o evitar una posible quiebra en una empresa a través de la utilización de ratios, métodos estadísticos y el análisis financiero sobre los componentes de la solvencia, la liquidez, la rentabilidad, entre otros factores.

A partir de 1932, Fitzpatrick llevó a cabo los primeros trabajos que dieron origen a la denominada etapa descriptiva, con el objetivo central de intentar detectar las quiebras empresariales a través de sólo el uso de ratios.

Posteriormente, Beaver (1966) y Altman (1968) iniciaron la etapa predictiva del fracaso empresarial con el desarrollo de sus modelos univariados y modelos multivariados

respectivamente. A partir de estos estudios hasta nuestros días se han continuado produciendo innumerables trabajos en todo el mundo para perfeccionar los modelos predictivos, que con la adición en la aplicación de métodos estadísticos más eficientes se ha intentado obtener más capacidad y exactitud en los indicadores predictivos.

La quiebra masiva de empresas, tanto en países desarrollados y en países en vías de desarrollo, se intensificó a finales de los años sesenta y durante toda la década de los setenta. Esto llevó a los países más adelantados en los campos de las finanzas, la estadística, la informática y la contabilidad, a emprender numerosos estudios dedicados a la predicción de quiebras y al desarrollo de la teoría de la solvencia, destacando como principales precursores los norteamericanos Beaver y Altman.

La aplicación de las diferentes teorías de la administración en conjunto, dentro de los diferentes procesos de las áreas de una organización, busca mejores resultados y la optimización de los recursos existentes para fortalecimiento y crecimiento de esta. Las debilidades son elevadas a oportunidades de mejora continua para beneficios de la organización y la sociedad que está compuesta por un todo (Socios, Clientes, proveedores, empleados, etc.), estableciendo objetivos claros, alcanzables y medibles.

Con relación a la implementación de una política de compras, Antonio Mendoza Martinez, Jefe de Compras de la empresa VYCSA, afirma que la importancia de una adecuada política de compras es establecer tres categorías de análisis al momento de realizar la compra; Determinar la inversión, producto o servicio a adquirir y posibles proveedores con la finalidad de evitar fallas o errores al momento de obtener la compra. Mendoza (2006), establece tres objetivos de la política de compras en cualquier organización:

- Deben ir encaminados a establecer y dar a conocer el compromiso de la organización con proveedores y contratistas durante todo el proceso de gestión y terminación de la compra.
- Promover entre las partes involucradas el cumplimiento de estándares y criterios que protejan los derechos humanos, los derechos laborales, la seguridad de los trabajadores, el respeto conjunto por el medio ambiente y el comportamiento ético ante de sociedad de los que intervienen en el proceso de compra.
- Difundir, garantizar y poner en práctica los principios del pacto Mundial de Naciones Unidas entre proveedores y contratistas debido a que las empresas se enfrentan cada vez mas a contextos internacionales para llevar a cabo sus negocios, por la globalización de la economía.

Es tan importante esta área dentro de una organización que los diferentes gobiernos implementan sistemas adecuados que permitan mantener el control y lograr mejores resultados. Es el caso del gobierno del presidente Juan Manuel Santos que reconoce que la compra y contratación pública es un asunto estratégico por lo cual decidió crear Colombia Compra Eficiente por medio del Decreto Ley 4170 de noviembre 3 de 2011. El Decreto Ley 4170 reconoce la necesidad de: (a) crear políticas unificadas que sirvan de guía a los administradores de compras y que permitan monitorear y evaluar el desempeño del Sistema y generar mayor transparencia en las compras; y (b) tener una Entidad rectora que provea un soporte adecuado para ejecutar el Plan de Desarrollo.(Tomado de <https://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/colombia-compra-eficiente>)

Alpina Productos Alimenticios S.A. es una empresa multinacional colombiana productora de alimentos a base de lácteos fundada en 1945. Tiene operación en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos, comercializa sus productos en Centro América e implementó

dentro de sus operaciones el Código de buen Gobierno Corporativo que cita textualmente en su introducción:

Alpina (2014): El presente código tiene como propósito fundamental compendiar las normas de Gobierno Corporativo que rigen el funcionamiento de Alpina Productos Alimenticios S.A., las cuales propenden por una adecuada administración de los asuntos sociales, por la conservación de la ética empresarial, por el fortalecimiento de las relaciones con los accionistas, administradores, empleados, proveedores, clientes, inversionistas y acreedores, así como el mercado en general, a través de la creación de reglas y procedimientos claros, que garanticen la transparencia de la gestión empresarial y su adecuada divulgación en aquellos aspectos que deban conocer los accionistas, inversionistas y el mercado en general. (Alpina ,2014)

Ernesto Fajardo Pinto, Gerente de Alpina, manifestó al periódico El Espectador (2015): La tarea no fue fácil, pero su experiencia internacional le permitió diseñar e implementar una estrategia empresarial enfocada en las necesidades del consumidor. Para lograrlo se focalizó en conformar un equipo de trabajo con diferentes talentos para proponer y tener nuevas perspectivas del mercado... y fortalecieron la relación con los ganaderos, quienes son el aliado fundamental en su cadena de valor”

Fajardo manifiesta “Una de las tareas más importantes la realiza el ejecutivo. “Yo los acompaño a que recorran su propio camino, los oriento y los enfrento a experiencias desafiantes para que los ayuden a crecer, a asumir otros cargos, a hacerles entender que un líder lo es gracias a su equipo de trabajo, pues nadie solo logra resultados” (El Espectador, 2014).

El Espectador (2014), concluye su artículo con la afirmación “La consecuencia está a la vista: al cumplir 70 años de hacer presencia en los hogares colombianos, el reconocimiento para Alpina es extensivo a sus 6.000 colaboradores y 3.400 proveedores.”

Bankia es un banco español con sede en Valencia y Madrid, fundado el 3 de diciembre de 2010. Mantiene en su página web su política de compras que contiene su propio Código Ético y de Conducta e inspiradas en los preceptos de la International Federation of Purchasing and Supply Management. Esto hace que la entidad, dentro de su política de compras, apueste por la diversificación de negocio y el compromiso de Bankia con sus proveedores se sustente en valores definidos enfocados en una relación de confianza, colaboración y orientada al logro.

En su columna de resultados empresariales El periódico El Confidencial de España (2018) afirma:

Bankia obtuvo un beneficio neto atribuido de 816 millones de euros en 2017, lo que supone un incremento del 1,4% respecto al ejercicio anterior, gracias a la progresiva estabilización del margen bruto-derivada del mayor impulso comercial, al mantenimiento de los gastos y al control del coste del riesgo,” según ha informado este lunes la entidad.

El presidente de Bankia José Ignacio Goirigolzarri, ha destacado que 2017 ha sido un ejercicio "muy importante" para Bankia porque ha terminado el plan de reestructuración, ha ejecutado la fusión con BMN y ha avanzado en el proceso de privatización. "Y, al tiempo, hemos conseguido aumentar nuestros beneficios, hasta 816 millones de euros, apoyados en un fuerte dinamismo comercial, en una mayor satisfacción de nuestros clientes y en una mejora constante de la calidad de nuestro balance (El Confidencial de España ,2018)

En conclusión, las empresas buscan establecer en sus procesos internos políticas adecuadas que permitan obtener mejores resultados y lograr los objetivos corporativos, teniendo en cuenta

que cada una de ellas es diferente, pero cuenta con un equipo de trabajo constantemente orientado al logro, resaltando que el departamento de compras no es una isla de la organización sino una parte importante de la columna vertebral dentro del desarrollo del objeto social de una compañía.

4.2 Antecedentes

A continuación, respaldaremos nuestro proyecto de grado mencionando propuesta o proyectos semejantes al nuestro realizados en empresas colombianas, dando a conocer nombre del proyecto, integrantes y conclusiones a cada uno de ellos.

Propuesta de Mejoramiento del Proceso de Compras, teniendo en cuenta su integración con los procesos comercial y planeación de producción para la empresa ARTPRINT LTDA. Fue presentada en la ciudad de Bogotá en el año 2012 por Martha Guisell Mendez Castañeda y Jeffrey Mauricio Barrios Rodriguez, quienes concluyeron:

- Mediante el análisis sistemático de las áreas de la compañía y sus indicadores se logró establecer que se las áreas con mayor oportunidad de mejora son comercial, planeación de producción, y compras, siendo estos los causantes de la mayor cantidad de pedidos no conformes.
- El análisis del soporte tecnológico de la empresa evidenció que dado el diseño del mismo se requiere en soportes adicional generar los inputs que permitirán tomar las decisiones en el proceso.
- Con la implantación de la propuesta de mejoramiento se logrará que los inputs tengan soporte histórico, consiguiendo así mayor certeza al momento de realizar las requisiciones de material. Adicionalmente, se reducirán los tiempos de operación para la

obtención de esta información, reduciendo los tiempos de las operaciones de 86 minutos en promedio a 15, logrando una reducción de 82,55%.

- Mediante la implantación de la propuesta de mejoramiento se pretende disminuir el indicador de pedidos no conformes que se encontraba en promedio en 45% a un 10%, dado que se acortan los tiempos de proceso entre el área comercial, planeación de la producción y compras.
- Mediante la implementación de la propuesta de mejoramiento se logran disminuir la cantidad de pedidos no conformes a causa de terceros, dado que se realiza un constante seguimiento a los proveedores y los servicios que han prestado a la empresa, garantizando la elección de los mejores suministradores para futuras compras.
- Con la evaluación y seguimiento continuo que se le realiza a los proveedores dentro de la herramienta se busca crear relaciones de largo plazo con los mismos, creando así ambientes de confianza y crecimiento mutuo.
- El proyecto que se llevó a cabo permitirá a la compañía ser más competente, actualizándola y preparándola para los retos que se encontrarán durante la expansión de mercado, buscando mejores resultados y satisfacción en los clientes y haciendo más factibles alianzas estratégicas que permitan que las metas puedan ser alcanzadas.
- Se logró determinar la viabilidad del proyecto con base a los valores positivos tanto del VPN o el TIR, en los diferentes escenarios utilizados. Teniendo para el mejor de los casos un VPN de \$24.766.422 y en el peor de los escenarios un VPN de \$1.034.406.

En el proyecto de Mejoramiento de los Procesos del Área de Compras a través del Estudio del trabajo en la empresa LABORATORIOS SERES LTDA de Santiago de Cali en el año 2014 por el estudiante Michael Parra Bermúdez, quien concluyo:

- La implementación del estudio de métodos y tiempos en el departamento de compras de la compañía Laboratorios Seres LTDA permitió aumentar los índices de productividad y eficiencia en los procesos, gracias a una reducción en el tiempo total de operación en el área del 19.28%.
- A partir del desarrollo, implementación y socialización de los diagramas y caracterización del proceso, manuales de funciones y procedimientos, se otorgaron herramientas a los trabajadores en el área, que permitieron tener mayor control de las actividades, conocer la trazabilidad a través de los diferentes procesos y generar respuestas efectivas a anomalías, lo cual se ve reflejado en menores tiempos operativos, mayor orden y mejor asimilación en el puesto de trabajo.
- Los indicadores de gestión establecidos le permitirán a la compañía poder medir su desempeño, especialmente en el área de compras, y tomar decisiones de carácter estratégico que apunten a una mayor competitividad.
- El plan de capacitación, en planificación de procesos, le permitirá a los jefes inmediatos, en el área de compras, tener un total control de las actividades a desarrollar, los objetivos propuestos, los resultados obtenidos, el presupuesto de las actividades y recursos necesarios.
- La capacitación en Microsoft Project 2003 le permitirá a los trabajadores desarrollar mejores capacidades de análisis, control y progreso de tareas u procesos, lo cual es muy importante para garantizar un mejor desarrollo a través de la cadena de abastecimiento de la organización y esto se reflejará en una mayor satisfacción en los clientes.
- Con la presente practica universitaria se ha beneficiado la compañía laboratorios Seres LTDA, ya que ha logrado implementar herramientas en función de una mayor

productividad y competitividad, la universidad Autónoma de Occidente por afianzar su buen nombre y responsabilidad con la comunidad y el estudiante ya que tuvo la oportunidad de implementar los conocimientos obtenidos a través de su formación académica y evaluar los resultados.

Las conclusiones de las dos propuestas de mejoramiento relacionadas nos indican los altos beneficios que generaron en las empresas seleccionadas. Así mismo, existen empresas reconocidas en Colombia y a nivel mundial que integran los diferentes procesos con el fin de alcanzar óptimos resultados como es el caso de VYCSA, Alpina y Bankia.

4.3 Marco legal

La Constitución Política de Colombia establece la libertad económica en el Título XII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública”. (Art. 333), así mismo, plantea como derechos fundamentales el empleo y la educación como garantes de condiciones dignas que facilitan el desarrollo económico y social de Colombia. Por tal razón, se considera la empresa como la base para el desarrollo y fuente de generación de riqueza.

La Constitución Política de Colombia en sus artículos 38, 333 y 158 autoriza la libertad de asociación, la libertad económica y en la Ley 550 de 1999 promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, con el fin de lograr el desarrollo armónico de las regiones. Esta ley dicta disposiciones sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana denominada por el común como LEY MIPYMES, modificada por la Ley 905 de 2005 y por la Ley 1151 de 2007 basada en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010.

El código de Comercio en su contenido enumera los diferentes tipos de sociedades existentes en el país y sus características

- TÍTULO III, ARTÍCULO 294, Sobre constitución de Sociedades Colectivas.
- TÍTULO IV, ARTÍCULO 323, Sobre constitución de Sociedades en Comandita.
- TÍTULO IV, CAPÍTULO II, ARTÍCULO 337, Sobre constitución de Sociedades en Comandita Simple.
- TÍTULO IV, CAPÍTULO III, ARTÍCULO 343, Sobre constitución de Sociedades en Comandita por Acciones.
- TÍTULO V, ARTÍCULO 353, Sobre constitución de Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- TÍTULO VI, ARTÍCULO 373, Sobre constitución de Sociedades Anónimas.
- TÍTULO VII, ARTÍCULO 461, Sobre constitución de Sociedades de Economía Mixta.
- TÍTULO VIII, ARTÍCULO 469, Sobre constitución de Sociedades Extranjeras.
- TÍTULO IX, ARTÍCULO 498, Sobre constitución de Sociedades Mercantiles de Hecho

El Congreso de la República ha expedido la Ley 1258 de diciembre 5 de 2008 por la cual se crea la Sociedad por Acciones Simplificada, la cual fue creada con el fin de fomentar la creación de empresas, motivar el emprendimiento y generar empleo. Para Constituir una SAS debe cumplir con los siguientes lineamientos:

- Es una sociedad de capitales de naturaleza comercial, independiente de las actividades previstas en su objeto social.
- Está prohibido la inscripción de las acciones y de los valores que emita la sociedad en el registro Nacional de Valores y Emisores y la negociación en la bolsa.

- Para el registro del documento de constitución en la Cámara de Comercio, se requiere que el mismo sea autenticado. Dicha autenticación puede hacerse directamente o a través de apoderado
- Cuando los activos de la sociedad comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución deberá hacerse de igual manera.
- No se podrán constituir sociedades unipersonales con base en el artículo 22 de la Ley 1014 del 2006 y las que se constituyeron al amparo de dicha Ley tienen un término de seis (6) meses para transformarse en sociedades por acciones simplificadas. En consecuencia, las Cámaras no podrán registrar a partir del 5 de diciembre de 2008 ninguna sociedad que se constituya en desarrollo de la Ley 1014 del 2006.

Teniendo en cuenta las leyes promulgadas sobre creación de empresas, emprendimiento y sociedades por Acciones Simplificadas, la empresa ITS MEDICAL SAS con NIT. 900.540.089-6 y domicilio principal en la ciudad de Bogotá-Colombia en la Calle 126 No. 70G-62, fue constituida mediante documento privado de accionista único del 24 de julio de 2012, inscrita el 24 de julio de 2012 bajo el Número 01652838 del libro IX, con Matricula Mercantil número 02237316 ante la Cámara de Comercio de Bogotá, con vigencia Indefinida, siendo su objeto social la compra, venta, alquiler, suministro, importación, exportación, fabricación, distribución, mantenimiento, investigación y desarrollo de productos equipos y software, destinados al sector médico hospitalario, clínico, radiológico, veterinario y de la salud en general.

5. Metodología

5.1 Enfoque y alcance de la investigación

Teniendo en cuenta el objetivo y el problema de investigación, se tomó como tipo de estudio la investigación cuantitativa y cualitativa. El proceso cuantitativo es secuencial, deductivo, probatorio y analiza la realidad de forma objetiva. Generaliza, da precisión en los datos y predice con mayor exactitud los resultados. El diseño cuantitativo da cuenta del interés investigativo hacia el análisis de los cambios que ocurren en la población a través del tiempo, recolectando datos financieros en periodos específicos para hacer inferencias con respecto al cambio y variaciones financieras en el tiempo. Cualitativa porque se concluyó a partir de la lectura, la observación y las respuestas abiertas.

5.2 Población y muestra

El estudio se desarrolló en la empresa ITS Medical S.A.S. Compañía colombiana dedicada a ofrecer Soluciones Tecnológicas Integrales y la comercialización de equipos biomédicos para el sector salud desde el año 2012 en Colombia. Cuenta con una única sede ubicada en la Calle 126 # 70G – 62 en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Suba. Con ingresos superiores a dos mil millones (\$2.000.000.000) de pesos y una nómina directa de quince (15) empleados y cinco (5) por contrato de servicios. De las veinte (20) personas cuatro pertenecen al departamento financiero así:

- Revisor Fiscal: Nivel profesional, Contrato de Servicios
- Contador Público: Nivel Profesional, Contrato Laboral con la empresa

- Asistente Contable: Nivel Tecnológico, Contrato Laboral con la empresa
- Auxiliar Contable: Nivel Técnico, Contrato Laboral con la empresa

5.3 Instrumentos

En primer lugar, se diligenció la matriz Guía Metodológica de Direccionamiento Estratégico, en las secciones de: Presentación, Matriz PCI y POAM, con el fin de identificar los diferentes factores internos y externos que afectan a la empresa. Su diligenciamiento se realizó en acuerdo con la Gerencia General y el Departamento financiero de la compañía.

En segundo lugar, y teniendo en cuenta la importancia de la información, se partió de los estados financieros de ITS Medical S.A.S., de los años 2015, 2016 y 2017 para elaborar matriz en Excel de los comparativos, identificando las variables por medio del análisis vertical y horizontal de la información suministrada, para dar un diagnóstico enfocado en la liquidez y el endeudamiento de la empresa. Los números y sus cifras representan con exactitud los resultados de un ente económico y son el mejor instrumento al proporcionar información confiable, veraz y medible que nos permite implementar políticas y procedimientos contables optimizando el presente con proyección futura. Las cifras son el método más exacto para la realización de estudios y comprobación de hipótesis

Por último, se revisaron los procesos internos enfocándonos en el área financiera, asignación de roles, responsabilidades y cumplimiento de metas y funciones.

5.4 Procedimientos.

El estudio de la empresa y su entorno nos permitió desarrollar el proyecto en cinco fases:

- Fase de Conocimiento: Información General de la empresa, resumen del estado, objetivos y estrategias corporativas.

- Fase de recopilación: Procesos Internos, Estados Financieros de los últimos tres años e información general entregada por las diferentes áreas de la compañía.
- Fase de Diagnóstico: Durante esta fase se realizó comparación de los Estados Financieros de los últimos tres años, se generaron las primeras recomendaciones según los indicadores obtenidos. Así mismo, se revisaron los diferentes procesos del área financiera en concordancia con los objetivos del proyecto, esto permitió generar un planteamiento final de las herramientas necesarias para lograr el objetivo planteado en el presente proyecto.
- Fase de Ejecución e Implementación: En esta fase, se elaboraron e implementaron las herramientas necesarias dentro de la compañía que conllevan a lograr el objetivo principal planteado en el proyecto.
- Fase de Evaluación: La evaluación de la efectiva implementación de la Política de Compras e importaciones de la Empresa ITS Medical S.A.S., se realizará anualmente basándonos en la comparación anual de las cifras expresadas en los Estados Financieros de los dos últimos periodos. Se evaluarán los indicadores de liquidez, nivel de endeudamiento; rotación de cartera, proveedores e inventario.

5.5 Análisis de información.

En la Fase de Conocimiento se utilizó la Guía Metodológica de Direccionamiento Estratégico en Excel, las secciones de: Presentación, Matriz PCI y POAM; Registrada en la Dirección Nacional de Derechos de Autor – DNDA, como obra literaria inédita de su autora Marisol Ortiz Andrade. Radiación No. 1-2017-11001, que nos permitió conocer información relevante de la empresa; oportunidades y amenazas que afectan directamente la compañía.

Las Fases de recopilación y Diagnostico se dividieron en dos segmentos. En el primero, se verificaron los procesos internos del departamento financiero, manuales, políticas y procedimientos establecidos con el fin de crear las herramientas necesarias que conllevan a elaborar e implementar la Política de Compras e Importaciones en la empresa ITS Medical S.A.S. de forma eficiente. En segundo lugar, se realizó un análisis comparativo años 2017-2016-2015 de Los Estados Financieros en Excel de Office y el diagnóstico se basó en los resultados comparativos y en los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

En la Fase de Ejecución e Implementación, teniendo la información anterior y el respectivo diagnóstico, se elaboran e implementan las herramientas necesarias que permiten alcanzar el objetivo planteado en el presente proyecto. Para tal fin, se utilizó el paquete office (Word, Excel, Power Point), así como los beneficios que ofrece el internet (correos, capacitación virtual, etc;).

Fase de Evaluación: Se evaluará la ejecución de las diferentes herramientas implementadas por medio de autoinspecciones internas y evaluaciones de desempeño que serán programadas por la compañía. Los resultados de la Política de Compras serán evaluados anualmente teniendo en cuenta el análisis comparativo de los dos últimos años, las variaciones absolutas y relativas, así como los indicadores financieros en comparación con el resultado del año inmediatamente anterior.

5.6 Consideraciones éticas

En calidad de estudiantes y autores exclusivos del presente trabajo de grado, se garantiza que este producto es de nuestra plena autoría, de nuestro esfuerzo personal e intelectual, y por tanto somos los únicos titulares de este. Aseguramos que se han respetados los derechos de autor y que la información suministrada por la empresa ITS Medical S.A.S. fue tratada bajo las

autorizaciones otorgadas y los estándares de la ética profesional con fines de estudio, análisis e implementación del logro del objetivo plasmado en el trabajo de grado en cuestión (Anexo 001). Así mismo, el presente trabajo no contiene declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales.

6. Cronograma

El siguiente cronograma resume las actividades llevadas a cabo entre el 1 de febrero y el 31 de julio de 2018 del proyecto para la elaboración e implementación de la política de compras e importaciones en la empresa ITS Medical S.A.S:

No.	Actividad	Tiempo (meses)		Producto*
		Desde	Hasta	
1	Formulación y ajustes a la propuesta del Proyecto de Grado	0	1	Primer Avance Proyecto Plantilla Institucional Anteproyecto UNIMINUTO
2	Solicitud información del Proyecto a la Organización	0	1	Carta de Solicitud información
3	<u>Fase de Conocimiento</u> Guía Metodológica de Direccionamiento Estratégico	1	2	Matriz Guía Metodológica de Direccionamiento Estratégico: Presentación, Matriz PCI y POAM
4	Desarrollo del marco de Referencia (Teórico, Estado del Arte, Legal)	1	2	Segundo Avance Proyecto Plantilla Institucional Anteproyecto UNIMINUTO
5	<u>Fase de Recopilación</u> Verificación Procesos Internos y recolección información del departamento financiero	2	3	Políticas, Manuales, Procedimientos, Formatos. Estados Financieros 2015,2016,2017
6	Procesamiento de la Información financiera	2	3	Matriz en Excel análisis horizontal y vertical con indicadores financieros
7	<u>Fase de Diagnóstico</u> Diagnóstico General según análisis de la información y Procesos Internos del Dpto. Financiero	2	3	Listado de las Herramientas que conllevan a lograr el objetivo del Proyecto de grado
8	<u>Fase de Ejecución</u> Crear e implementar las herramientas Procesos Internos Dpto. Financiero	4	6	Políticas, Manuales, Procedimientos, Formatos. (Anexo 2)
9	Entrega y socialización trabajo de grado ante la dirección del Programa Esp. Financiera	5	6	Informe Final

7. Presupuesto

El estudio se llevó a cabo dentro de las instalaciones de ITS Medical S.A.S., el siguiente cuadro ilustra el presupuesto de inversión requerido para la realización del proyecto de investigación:

RUBROS	Aportes de la convocatoria (Cofinanciación)	Aportes de contrapartida		TOTAL
	Presupuesto en Pesos	Efectivo presupuesto en Pesos	Especie	
1. Personal	0	0	0	0
2. Equipos	0	0	0	0
3. Software	0	0	0	0
4. Materiales e insumos	0	\$120.000	0	\$120.000
5. Viajes nacionales	0	0	0	0
6. Viajes internacionales*	0	0	0	0
7. Salidas de campo	0	\$300.000	0	\$300.000
8. Servicios técnicos	0	0	0	0
9. Capacitación	0	\$80.000	0	\$80.000
10. Bibliografía: Libros,	0	0	0	0
11. Producción intelectual:	0	0	0	0
12. Difusión de resultados:	0	0	0	0
13. Propiedad intelectual y patentes	0	0	0	0
14. Otros: Almuerzo Gerente	0	\$100.000	0	\$100.000

8. Resultados y discusión

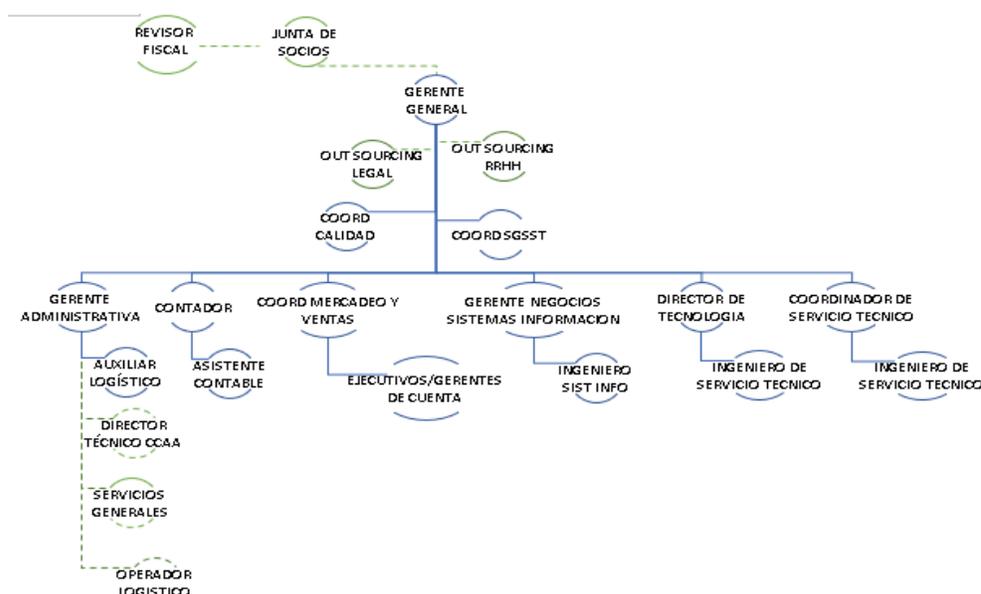
8.1. Fase de Conocimiento

Durante la primera fase del proyecto se desarrolló la Guía Metodológica de Direccionamiento Estratégico en las secciones de Presentación, PCI, y POAM. El PCI o Perfil de Capacidad Interna nos permite conocer en qué grado se encuentran las fortalezas y debilidades en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

El POAM Perfil de Oportunidades y Amenazas califica el grado de las oportunidades y amenazas de cada uno de los recursos externos de la compañía y el impacto dentro de la empresa.

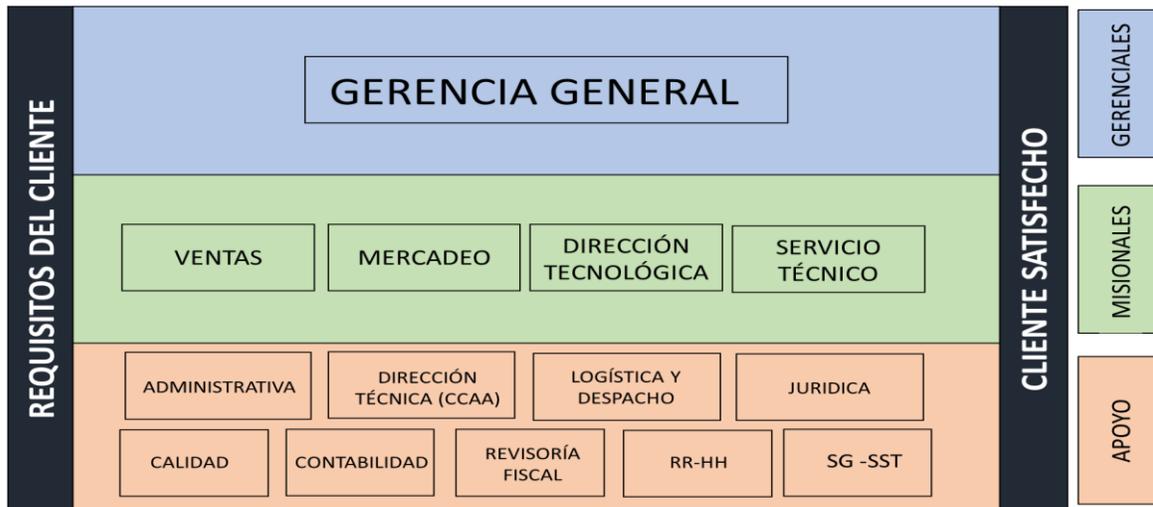
Al aplicar la Guía Metodológica de Direccionamiento Estratégico en la sección de Presentación se concluyó: Es una empresa joven constituida en Colombia con inversión extranjera, su estructura organizacional es clara, lógica y acorde a la compañía.

Gráfica Organigrama suministrada por ITS Medical S.A.S.



Su visión, misión y objetivos son alcanzables, y su cadena de valor va enfocada a la satisfacción del cliente.

Gráfica suministrada por ITS Medical S.A.S.



En las secciones PCI y POAM, se entiende que la media de la matriz es 2.5. Se observa en el PCI (Gráfica PCI) una puntuación ponderada total de 3.2. Esto significa que es una organización con más fortalezas que debilidades.

Gráfica PCI - Guía Metodológica de Direccionamiento Estratégico

Diagnóstico estratégico - Análisis interno: Auditoría organizacional PCI Perfil de capacidad interna						
Serna (2014, p.176) y Fred (2013, p.137)						
Consulta: 10. AnexoPCI. Selecciona las variables que apliquen a la empresa seleccionada. Adiciona las que consideres pertinente.						
CAPACIDAD	Ponderación (P) [0 y 1]	Fortaleza		Debilidad		Análisis e interpretación por capacidad
		Calificación (C) [3 ó 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1 ó 2]	Puntuación ponderada (P*C)	
1. Capacidad Directiva						0,7
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social	0,07	4	0,28		0,0	Para el caso de capacidad directiva observamos una gran fortaleza excepto en análisis estratégico el cual se tiene como una debilidad.
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico	0,05		0,00	2	0,10	
3. Evaluación y pronósticos del medio	0,08	4	0,32		0,00	
2. Capacidad Competitiva						0,6
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,06	3	0,18		0,00	En cuanto a capacidad Competitiva se cuenta con fortalezas menor y mayor, para el caso de participación en el mercado se tiene como una debilidad mayor.
2. Lealtad y satisfacción del cliente	0,08	4	0,32		0,00	
3. Participación del mercado	0,03		0,00	2	0,06	
3. Capacidad Financiera						0,3
1. Acceso a capital cuando lo requiera	0,08		0,00	2	0,16	Observamos una gran debilidad en capacidad financiera, manifiesta no tener acceso a capital inmediato, poca capacidad de endeudamiento puede llevarlos a salir del mercado
2. Grado de utilización capacidad endeudamiento	0,06		0,00	2	0,12	
3. Facilidad para salir del mercado	0,06		0,00	1	0,06	
4. Capacidad Tecnológica						0,9
1. Habilidad técnica y de manufactura	0,08	4	0,32		0,00	Al tener una fortaleza mayor en cuanto a capacidad atecnologica y ninguna debilidad, esto demuestra un impacto favorable para la organización.
2. Capacidad de innovación	0,07	4	0,28		0,00	
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos	0,07	4	0,28		0,00	
5. Capacidad Talento Humano						0,7
1. Nivel académico del talento humano	0,08	4	0,32		0,00	La capacidad de talento humano es una fortaleza mayor, excepto en la estabilidad que se tiene con calificación debilidad mayor.
2. Experiencia técnica	0,07	4	0,28		0,00	
3. Estabilidad	0,06		0,00	2	0,12	
Total parcial:	1,00		2,6		0,6	Ponderación TOTAL: 3,2

El PCI, en la categoría de capacidad financiera, obtiene una de las puntuaciones más bajas 0.3. y en talento humano, su mayor debilidad esta en la estabilidad del personal contratado. Estos dos ítem de capacidad interna repercuten directamente en el logro de los objetivos del departamento financiero.

Ahora bien, el POAM o evaluación externa como se observa en la siguiente imagen:

Gráfica POAM - Guía Metodológica de Direccionamiento Estratégico

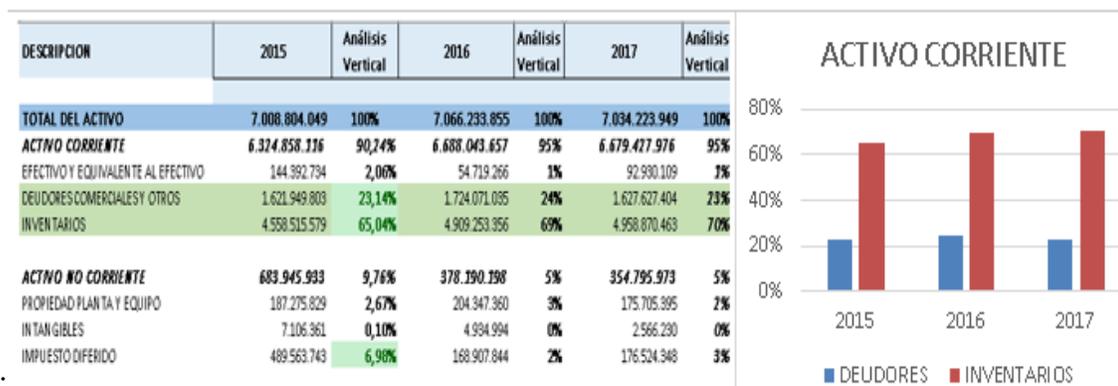
Fase: Diagnóstico estratégico - Análisis externo						
Serna (2014, p.151) y Fred (2013, p.80)						
Consulta: 11. AnexoPOAM. Selecciona las variables que apliquen a la empresa seleccionada. Adiciona las que consideres pertinente.						
FACTOR	Ponderación (P)	Oportunidad		Amenaza		Análisis e interpretación por categoría
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	
1. Económicos	0,09					0,33
1. Inflación	0,04	4	0,16		0,00	En cuanto a factor económico responde de manera efectiva a dos de sus variables pero debe implementar herramientas que le permitan contrarrestar el efecto de la devaluación que interviene en la operación normal de la empresa específicamente en el flujo de caja.
2. Devaluación	0,02		0,00	4	0,08	
3. PIB	0,02	3	0,06		0,00	
4. Inversión política	0,01	3	0,03		0,00	
2. Políticos	0,17					0,46
1. Constitución	0,03	4	0,12		0,00	En el factor político el cambio de las normas y las constantes reformas políticas afectan bruscamente el movimiento interno de la compañía y el flujo de caja
2. Normas	0,04		0,00	2	0,08	
3. Impositivas	0,04		0,00	2	0,08	
4. Estabilidad política	0,03	3	0,09		0,00	
5. El Congreso	0,03	3	0,09		0,00	
3. Sociales	0,07					0,25
1. Tasa de natalidad	0,01	4	0,04		0,00	Por su parte el factor social se observa eficiencia media. Los altos índices de cartera vencida del sector salud traen consigo perdida de rentabilidad y baja o nula inversión en infraestructura y equipo en el sector salud afectando las empresas privadas
2. Distribución del ingreso	0,03		0,00	4	0,12	
3. Desempleo	0,03	3	0,09		0,00	
4. Tecnológicos	0,10					0,40
1. Nivel de tecnología	0,03	4	0,12		0,00	Para el factor Tecnológico es una de sus grandes fortalezas, es una compañía que goza de una estrategia muy eficiente en este aspecto.
2. Flexibilidad de procesos	0,02	4	0,08		0,00	
3. Automatización	0,05	4	0,20		0,00	
5. Geográficos	0,07					0,28
1. Ubicación	0,03	4	0,12		0,00	La empresa contrarresta de forma positiva los factores Geográficos su eficiencia es media. Hace uso permanente de medios electrónicos.
2. Clima	0,02	4	0,08		0,00	
3. Vías de acceso	0,02	4	0,08		0,00	
Total parcial:	1,00		1,4		0,4	Ponderación TOTAL: 1,7

se posesiono por debajo de la media con 1.9. Esto refleja que ITS Medical S.A.S. es afectada por factores económicos, políticos y sociales de forma significativa dentro de su operación interna y por tal razón debe implementar políticas, herramientas y estrategias que permitan contrarrestar estos flagelos para que se mantenga en el mercado y preserve su imagen corporativa.

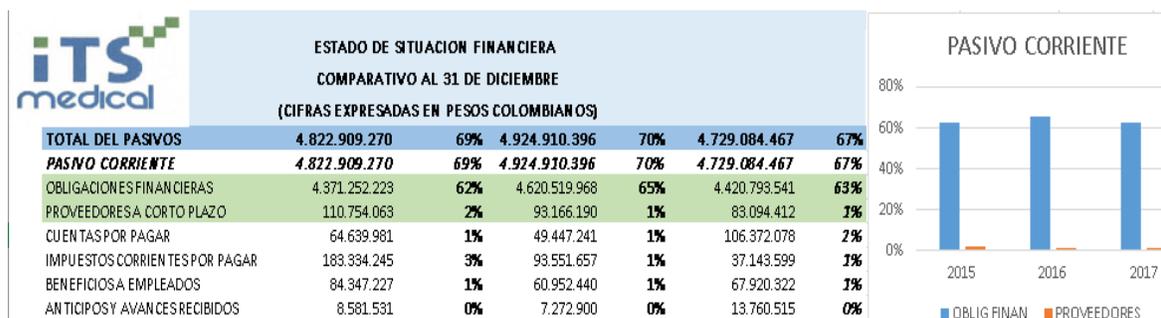
8.2.Fase de Recopilación

8.2.1. Estados Financieros.

En un análisis vertical del Estado de Situación Financiera (Anexo 3), de los últimos tres años, de la empresa ITS Medical S.A.S., se observó que las cifras más representativas se reflejan dentro del Activo Corriente. Deudores tiene una participación sobre el total del activo superior al 23% e inventarios refleja un aumento dentro del mismo superior al 65 % en crecimiento progresivo llegando en el 2016 al 69% y en el 2017 al 70%.



En el Pasivo Corriente, la mayor participación se encuentra en las obligaciones financieras, para el 2015 con un 62%, 2016 aumentando al 65% y finalizo el 2017 con un 63%. Caso contrario sucede en los proveedores a corto plazo, que en el 2015, tienen una participación dentro del total del pasivo del 2% con disminución de un punto porcentual terminando 2016 y 2017 en el 1%.



Por último, se observó en el Estado de Situación financiera, bajo la comparación de los tres periodos en sus variaciones absolutas y relativas, una disminución de las utilidades en el periodo comparativo 2015-2016 del 20.87%, y en el periodo 2017-2016 en un 5.60%, para un total del 2015 al 2017 en una disminución de utilidades superior al 25%.

DESCRIPCION	2015	2016	ABSOLUTA	RELATIVA	2017	ABSOLUTA	RELATIVA
TOTAL DEL PATRIMONIO	2.185.894.779	2.141.323.459	(44.571.320)	-2,04	2.305.139.482	163.816.023	7,65
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	2.000.000.000	2.000.000.000	-	0,00	2.000.000.000	-	0,00
UTILIDADES ACUMULADAS	(33.404.283)	(32.203.770)	1.200.513	-3,59	127.191.113	159.394.883	-494,96
RESERVA LEGAL	-	-	-	0,00	14.132.346	14.132.346	#¡DIV/0!
RESULTADOS DEL EJERCICIO	219.299.062	173.527.229	(45.771.833)	-20,87	163.816.023	(9.711.206)	-5,60

En segundo lugar, en el análisis comparativo del Estado de Resultados Integral para los años terminados en 2015, 2016 y 2017 se observó una disminución en los ingresos del periodo 2015-2016 del 16%, y en el comparativo 2016-2017 una disminución del 10%, en conclusión, desde el 2015 hasta el 2017 los ingresos han disminuido en más de un 24% que se refleja directamente en la disminución de utilidades de la compañía.

	AÑO 2015	AÑO 2016	VARIACION DEL PERIODO 2016-2015	AÑO 2017	VARIACION DEL PERIODO 2017-2016
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS					
VENTA DE EQUIPO PROFESIONAL Y CIENTIFICO	\$ 2.886.859.250,00	\$ 2.441.838.223,00	\$ (445.020.927,00) -15%	\$ 1.781.188.713,00	\$ (660.649.510,00) -27%
MANTENIMIENTO EQUIPO PROFESIONAL Y CIENTIFICO	\$ 211.692.580,00	\$ 211.144.729,00	\$ (547.851,00) 0%	\$ 616.079.480,00	\$ 404.934.751,00 192%
DEVOLUCIONES DESCUENTOS Y REBAJAS	\$ (55.640.205,00)	\$ (84.445.237,00)	\$ (28.805.032,00) 52%	\$ (91.737.245,00)	\$ (7.292.008,00) 9%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 3.042.911.525,00	\$ 2.568.537.715,00	\$ (474.373.810,00) -16%	\$ 2.305.530.948,00	\$ (263.006.767,00) -10%
COSTO DIRECTO DE VENTAS					
VENTA DE EQUIPO PROFESIONAL Y CIENTIFICO	\$ 1.024.808.193,00	\$ 901.726.890,00	\$ (123.081.303,00) -12%	\$ 899.157.070,00	\$ (2.569.820,00) 0%
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN	\$ 1.024.808.193,00	\$ 901.726.890,00	\$ (123.081.303,00) -12%	\$ 899.157.070,00	\$ (2.569.820,00) 0%
UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES	\$ 2.018.103.332,00	\$ 1.666.810.825,00	\$ (351.292.507,00) -17%	\$ 1.406.373.878,00	\$ (260.436.947,00) -16%

Los costos del 2015 al 2016 disminuyeron en un 12%, pero, en el periodo 2016 al 2017 se mantienen el rubro, a pesar que las ventas disminuyeron en un 10% durante el mismo periodo. Es explicable que no se presente variación si recordamos que los inventarios en el activo corriente pasaron del 65% al 70% del 2015 al 2017 disminuyendo la utilidad bruta en un 1% dentro de los periodos comparados.

En general, los gastos pasaron del 16% en el periodo 2015-2016 al 8% 2016-2017. Se realizaron esfuerzos por controlar los gastos, pero no fueron suficientes y a la pérdida operacional alcanzó en el último periodo el 31%. Del 2015 al 2017 supera el 44%

	AÑO 2015	AÑO 2016	VARIACION DEL PERIODO 2016-2015	AÑO 2017	VARIACION DEL PERIODO 2017-2016
GASTOS DE ADMINISTRACION					
GASTOS DE PERSONAL	\$ 937.132.575,00	\$ 786.513.692,00	\$ (150.618.883,00) -16%	\$ 796.587.701,00	\$ 10.074.009,00 1%
HONORARIOS	\$ 23.435.316,00	\$ 23.267.438,00	\$ (167.878,00) -1%	\$ 19.261.065,00	\$ (4.006.373,00) -17%
IMPUESTOS	\$ 38.225.000,00	\$ 31.980.000,00	\$ (6.245.000,00) -16%	\$ 34.246.763,00	\$ 2.266.763,00 7%
ARRENDAMIENTOS	\$ 31.981.126,00	\$ 33.927.312,00	\$ 1.946.186,00 6%	\$ 35.952.408,00	\$ 2.025.096,00 6%
SEGUROS	\$ 3.849.436,00	\$ 3.416.478,00	\$ (432.958,00) -11%	\$ 2.830.346,00	\$ (586.132,00) -17%
SERVICIOS	\$ 68.889.435,00	\$ 60.114.048,00	\$ (8.775.387,00) -13%	\$ 38.791.706,00	\$ (21.322.342,00) -35%
GASTOS LEGALES	\$ 14.610.654,00	\$ 14.062.695,00	\$ (547.959,00) -4%	\$ 4.597.038,00	\$ (9.465.657,00) -67%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 2.746.821,00	\$ 1.761.082,00	\$ (985.739,00) -36%	\$ 1.505.631,00	\$ (255.451,00) -15%
ADECUACION E INSTALACIONES	\$ 562.741,00	\$ 353.094,00	\$ (209.647,00) -37%	\$ 390.588,00	\$ (37.494,00) 11%
GASTOS DE VIAJE	\$ 84.493.908,00	\$ 76.824.903,00	\$ (7.669.005,00) -9%	\$ 29.043.709,00	\$ (47.781.194,00) -62%
DEPRECIACION	\$ 22.653.497,00	\$ 26.921.005,00	\$ 4.267.508,00 19%	\$ 34.091.659,00	\$ 7.170.654,00 27%
AMORTIZACIONES	\$ 25.149.112,00	\$ 2.368.764,00	\$ (22.780.348,00) -91%	\$ 2.395.764,00	\$ 27.000,00 1%
DIVERSOS	\$ 61.272.072,00	\$ 43.307.304,00	\$ (17.964.768,00) -29%	\$ 17.123.402,00	\$ (26.183.902,00) -60%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.315.001.693,00	\$ 1.104.817.815,00	\$ (210.183.878,00) -16%	\$ 1.016.817.780,00	\$ (88.000.035,00) -8%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 703.101.639,00	\$ 561.993.010,00	\$ (141.108.629,00) -20%	\$ 389.556.098,00	\$ (172.436.912,00) -31%

Al comparar, cada uno de los rubros de gastos con relación a la venta de cada año, el más representativo, es gastos de personal que se encuentra relacionado en los gastos administrativos, pasando del 31% en el 2015 al 35% en el 2017. Los gastos No operacionales son los gastos financieros que toman entre un 9% y un 13% de los ingresos anuales de la compañía. Esto es consecuencia de solicitud de créditos para el pago a proveedores.

	AÑO 2015	% VAR CON RELACION VENTA	AÑO 2016	% VAR CON RELACION VENTA	AÑO 2017	% VAR CON RELACION
GASTOS DE ADMINISTRACION						
GASTOS DE PERSONAL	\$ 937.132.575,00	31%	\$ 786.513.692,00	31%	\$ 796.587.701,00	35%
GASTOS NO OPERACIONALES						
GASTOS FINANCIEROS	\$ 387.138.158,00	13%	\$ 325.589.704,00	13%	\$ 209.263.835,00	9%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 6.775.513,00	0%	\$ 550.378,00	0%	\$ 1.552.296,00	0%
GASTOS DIVERSOS	\$ 588.510,00	0%	\$ 3.296.388,00	0%	\$ 3.551.159,00	0%
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 394.502.181,00	13%	\$ 329.436.470,00	13%	\$ 214.367.290,00	9%

8.2.2. Indicadores Financieros.

Ahora bien, al analizar los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad teniendo en cuenta los estados financieros 2015, 2016 y 2017 se concluyó:

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA		2015		2016		2017	
Razón Corriente =	Activo Corriente	6.324.858.116	1,3	6.688.043.657	1,4	6.679.427.976	1,4
	Pasivo Corriente	4.822.909.270		4.924.910.396		4.729.084.467	

Para el año 2015, ITS Medical S.A.S por cada peso de obligación vigente contaba con \$1,3 pesos de respaldo, es decir que, del cien por ciento de sus ingresos, el 76,25% eran para el pago de sus obligaciones y tan solo el 23,75% le quedaban disponibles. Con respecto al año 2016 se puede afirmar, que el aumento en su liquidez fue mínimo, destinaba el 73,63% al pago de sus obligaciones y un 26,37% quedaban disponibles. En el año 2017 se mantiene el indicador de liquidez en 1.4. Refleja un 70.80% del cien por ciento de los ingresos destinados a cubrir las obligaciones y un 29.20% le quedaba disponible.

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA		2015	2016	2017
Capital de Trabajo	Activo Corriente-Pasivo Corriente	1.501.948.846	1.763.133.261	1.950.343.509

Una vez la empresa cancelo el total de sus obligaciones corrientes, le quedaban \$1.501 millones de pesos, para atender las obligaciones que surgían en el normal desarrollo de su actividad económica. Podemos observar que para el año 2016 dicho capital de trabajo aumento en \$261,184 millones de pesos y para el 2017 el aumento fue de \$187,210 millones de pesos con relación al 2016.

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA		2015		2016		2017	
Prueba Acida	Activo Corriente-Inventarios	1.766.342.537	0,4	1.778.790.301	0,4	1.720.557.513	0,4
	Pasivo Corriente	4.822.909.270		4.924.910.396		4.729.084.467	

En este indicador, se observó que la empresa depende directamente de la venta de sus inventarios para poder atender sus obligaciones corrientes, en ninguno de los años alcanzaría a atender sus obligaciones y tendría que liquidar parte de sus inventarios para cumplir con sus acreedores.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		2015		2016		2017	
Nivel de Endeudamiento	Pasivo Total	4.822.909.270	69%	4.924.910.396	70%	4.729.084.467	67%
	Activo Total	7.008.804.049		7.066.233.855		7.034.223.949	

Al tomar los indicadores de endeudamiento se llegó a las siguientes interpretaciones:

El nivel de endeudamiento indica que la participación de los acreedores en el año 2015 fue del 69% sobre el total de los activos de la compañía, aumentando en el 2016 al 70% con una disminución de tres puntos porcentuales en el 2017, terminando en el 67%. Refleja un nivel riesgoso que lleva a la compañía a obtener créditos con altos costos financieros como se observó en los gastos no operacionales. En los Estados Financieros, la totalidad del pasivo es Corriente, creando problemas en el desarrollo del objeto social, pues como todas sus obligaciones son de corto plazo, ocasiona problemas de liquidez y endeudamientos financieros con costos altos para cumplir con los acreedores.

INDICADORES DE RENTABILIDAD		2015		2016		2017	
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta	219.299.062	10%	173.527.229	8%	163.816.023	7%
	Patrimonio Total	2.185.894.779		2.141.323.459		2.305.139.482	

La rentabilidad del patrimonio para los años 2015, 2016 y 2017 fue del 10%, 8% y 7% respectivamente; es decir que presentó disminución en la rentabilidad de la inversión de los socios. Esto probablemente originado por la falta de liquidez, el nivel de endeudamiento y la decadencia del sector salud.

INDICADORES DE RENTABILIDAD		2015		2016		2017	
Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional	703.101.639	23%	561.993.010	22%	389.556.098	17%
	Ventas Netas	3.042.911.525		2.568.537.715		2.305.530.948	

La compañía, para el año 2015 generó una utilidad operacional del 23%, 2016 del 22% y para el 2017 del 17%; evidenciando un decrecimiento de la utilidad en 1% periodo 2015-2016 y de un 5% entre el 2016-2017 para un total del 6% del 2015 al 2017, originado por el aumento en los

costos por compra innecesaria de producto terminado (insumos y repuestos con suficiente existencia y sin condiciones de compra) y aumento en los gastos operacionales a nivel de gastos de personal.

INDICADORES DE RENTABILIDAD		2015		2016		2017	
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta	219.299.062	7,21%	173.527.229	6,76%	163.816.023	7,11%
	Ventas Netas	3.042.911.525		2.568.537.715		2.305.530.948	

Las ventas de la empresa para el año 2015-2016 generaron el 7,21% y el 6,76% de utilidad respectivamente, reflejando un decrecimiento del 0,45% en la utilidad; el año 2017 la utilidad presenta un incremento con relación al periodo anterior del 0,35% terminando el año en 7,11% a pesar del aumento en los costos de venta por compra de inventario innecesario y el aumento en los gastos de personal se mantuvo estable con relación al 2015.

A continuación, se relaciona en detalle el rubro de Deudores Comerciales y otros con el fin de dar a conocer el indicador de rotación de cartera. Se tiene en cuenta que el saldo de deudores a 31 de diciembre de 2014 es de \$1.047.427.810:

	2017	2016	2015
Clientes Nacionales	1.493.786.585	1.614.321.686	1.467.063.187
Anticipo Proveedores	44.254.568	20.799.975	18.754.491
Anticipo de Impuestos	75.764.120	65.072.052	84.329.887
Cuentas por Cobrar a Trabajadores	6.638.108	15.921.920	10.837.800
Deudores Varios	18.344.522	19.124.522	40.964.438
Deterioro de Deudores	(11.160.499)	(11.169.120)	0
Total, Deudores Comerciales y Otros	1.627.627.404	1.724.071.035	1.621.949.803

ROTACION DE CARTERA		2015		2016		2017	
Rotación de Cartera	Ventas Netas a Crédito	3.042.911.525	2,42	2.568.537.715	1,67	2.305.530.948	1,48
	Promedio Cuentas por Cobrar	1.257.245.499		1.540.692.437		1.554.054.136	

ROTACION DE CARTERA		2015		2016		2017	
Rotación de Cartera	Promedio Cuentas por Cobrar x 360	452.608.379.640	149	554.649.277.320	216	559.459.488.960	243
	Ventas Netas a Crédito	3.042.911.525		2.568.537.715		2.305.530.948	

Las veces que rotaba la cartera de ITS Medical S.A.S en el año 2015 era de 2.42 veces tardando 149 en la recuperación de su cartera; esta situación se refleja negativamente para los años 2015 y 2017, cuyo indicador refleja que la cartera no alcanza a rotar ni siquiera dos veces por año con una recuperación lenta que supera los 180 días. Esta situación puede interpretarse como ineficiente manejo de cobro. Es importante implementar herramientas que permitan su pronta recuperación, con la finalidad tener liquidez, disminuir el endeudamiento e incrementar la rentabilidad fijando plazos razonables dentro del mercado.

ROTACION DE INVENTARIO		2015		2016		2017	
Rotación de Inventario	Costo de Ventas	1.024.808.193	0,22	901.726.890	0,18	899.157.070	0,18
	Inventario	4.558.515.579		4.909.253.356		4.958.870.463	

ROTACION DE INVENTARIO		2015		2016		2017	
Rotación de Inventario	Valor del Inventario x 360	1.641.065.608.440	1601	1.767.331.208.160	1960	1.785.193.366.680	1985
	Costo mercancia Vendida	1.024.808.193		901.726.890		899.157.070	

El inventario rota entre 0,18 y 0,22 veces en el año, lo que significa que no alcanza a rotar ni siquiera una vez por año. El número de días de almacenaje supera los cinco años, el stock de inventario resultar perjudicial para la empresa, ya que implica asumir más costos, crea problemas de espacios, reduce las ganancias por venderse a un menor costo, deterioro, pérdida de garantías y obsolescencias. Es vital para la compañía implementar las herramientas necesarias en procura de una rotación de inventario más eficiente, con mejoras administrativas que permitan la liquidez y una mejor rentabilidad para la compañía.

Para continuar con el análisis del indicador de rotación de proveedores se tomó el saldo final de proveedores a 31 de diciembre de 2014 por \$47.121.213 más la información que se relaciona a continuación:

COMPRAS PROVEEDORES	2015	2016	2017
Costo de Ventas	1.024.808.193	901.726.890	899.157.070
Inventario Inicial	4.316.529.120	4.558.515.579	4.909.253.356
Disponibile Venta	5.341.337.313	5.460.242.469	5.808.410.426
Inventario Final	4.558.515.579	4.909.253.356	4.958.870.463
Total Compras	782.821.734	550.989.113	849.539.963

ROTACION DE PROVEEDORES		2015		2016		2017	
Rotación de Proveedores	Compras Anuales a Crédito	782.821.734	9,92	550.989.113	5,40	849.539.963	9,64
	Promedio Proveedores	78.937.638		101.960.127		88.130.301	
Período Promedio de Pago							
	360	360	36,30	360	66,62	360	37,35
	Rotación Proveedores	9,92		5,40		9,64	

Durante el año 2015 la empresa pago en promedio 9.92 veces al año equivalente a pagos realizados cada 36 días aproximadamente. En el 2016 los pagos a los proveedores se realizaron a 66 días, pero en el año 2017 el cumplimiento en los pagos a los proveedores regreso nuevamente a cada 37 días aproximadamente. El pago oportuno permite que la empresa genere confianza, pero también se deben implementar las políticas necesarias para mantener dicha confianza y generar liquidez en la compañía. Esto evita solicitar créditos innecesarios costos financieros bastante altos.

8.3.Fase de Diagnostico

Teniendo en cuenta la información recolectada y analizada como se vio en los ítems 8.1 fase de conocimiento, y 8.2 fase de recopilación se detectó que la empresa es afectada en gran medida por tres factores:

8.3.1. Factores Financieros.

En el momento no cuentan con acceso a capital inmediato, debido a la poca capacidad de endeudamiento que se encuentra al límite y puede sacarlos del mercado. Teniendo en cuenta la información financiera suministrada esta situación se debe a:

- Nula administración en el manejo de inventarios, exceso de adquisición o compra de mercancías para la venta
- Altos costos de almacenamiento, deterioro y Perdida de mercancía
- Poca o nula gestión en la recuperación de cartera
- No hay políticas establecidas con los proveedores ni condiciones de compra (Cambio de mercancía por baja rotación, devoluciones por vencimiento, etc.)
- Adquirir préstamos para cubrir las obligaciones con proveedores y acreedores con altos costos financieros.

8.3.2. Factores sociales.

La disminución en las utilidades de la compañía se debe en parte, a la precaria situación de sector salud, que actualmente atraviesa a nivel nacional por un déficit presupuestal de 5.5 billones, con una deuda a hospitales y clínicas que supera los \$ 7 billones. Afectando directamente el recaudo oportuno de la cartera y la poca o nula inversión de las entidades públicas y privadas del sector.

8.3.3. Factores Talento Humano.

En este factor se evidencio:

- Inestabilidad del personal contratado generando un rubro por indemnizaciones bastante representativo dentro de los gastos de personal.
- Desconocimiento de funciones y responsabilidades del cargo

- Falta de procesos internos que optimicen las labores del área
- Falta de objetivos claros y medibles
- Ausencia de evaluaciones de desempeño laboral

En conclusión, como Plan de mejora se propuso a la empresa ITS Medical S.A.S. el proyecto de Elaborar e Implementar la Política de Compras e Importaciones en dos segmentos. El primer segmento, dirigido a crear e implementar las herramientas necesarias, que permitan cumplir con los procesos internos del Departamento Financiero, efectiva y eficientemente por el personal del área, que conlleven al éxito del proyecto propuesto.

El segundo segmento, una vez se creen e incorporen las herramientas necesarias en el área financiera, se proceda, a Elaborar e Implementar la Política de Compras e Importaciones, en pro de mejorar el manejo de los inventarios, los indicadores de liquidez, endeudamiento y rotación de proveedores de forma más equitativa para la compañía.

8.4.Fase de Ejecución

El desarrollo del primer segmento se llevó a cabo durante el estudio, análisis y presentación de la propuesta a la compañía. Por tal razón las herramientas enumeradas a continuación se implementaron tomando como base la información suministrada, la experiencia profesional y los conocimientos adquiridos, en el transcurso de la especialización en gerencia financiera. Las herramientas implementadas, de gran utilidad para la organización del departamento financiero y la búsqueda de la optimización de los recursos de la compañía son: (Ver Anexo 2)

Herramientas Procesos Internos Departamento Financiero

Elaboración Propia

HERRAMIENTA	AVALADO POR	OBJETIVO	EVIDENCIA/OBSERVACION
MANUAL DE FUNCIONES AREA FINANCIERA	Junta Directiva Gerencia General-Revisor Fiscal Contador Contador	Establecer claramente las funciones básicas y las responsabilidades que corresponde desempeñar a cada dependencia, delimitando la naturaleza y amplitud del trabajo.	Manual de Funciones Revisor Fiscal Manual de Funciones Cargo Contador Manual de Funciones Auxiliar Contable Manual de Funciones Aprendiz Sena
INDUCCION CORPORATIVA AREA FINANCIERA	Contador	El objetivo principal de la Inducción Corporativa del área financiera es brindar al nuevo colaborador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de la compañía	Presentación Corporativa en Power Point
POLITICA DE GASTOS DE VIAJE	Gerencia General-Contador	Definir la Política Corporativa de Viajes y Entrenimiento de la Compañía y proporcionar los lineamientos para los gastos autorizados de viáticos, entretenimiento y de otro tipo, en los que se incurra mientras se lleven a cabo operaciones en representación de ITS MEDICALS.A.S. La administración local podrá establecer reglas más específicas dentro de los límites de esta política, en caso de que así lo especifiquen los requisitos jurídicos locales.	Política Gastos de Viaje
PROCEDIMIENTO DE ANTICIPO Y LEGALIZACIONES	Contador	Establecer el procedimiento para el trámite de anticipo de gastos a los empleados de la compañía y su respectiva legalización dando cumplimiento a los lineamientos internos y la normatividad vigente.	Formato Solicitud de Anticipo Formato legalización de Gastos
PROCEDIMIENTO DE COMPRAS NACIONALES Y DEL EXTERIOR	Contador-Controller General- Gerencia General	Facilitar y asegurar la adquisición de bienes y servicios por parte de ITS MEDICALS.A.S garantizando el cumplimiento de los principios de legalidad, transparencia, economía y equidad para el proveedor y la empresa. Ejecutar un proceso estandarizado, organizado y con los controles requeridos para optimizar los recursos existentes y garantizar la plena satisfacción del cliente en los productos comercializados.	Formato Compras Nacionales Formato Compras Extranjeras Formato Evaluación Proveedores

Con el firme propósito de mostrar nuestro compromiso en el desarrollo del proyecto, incorporamos en las herramientas anteriores, algunos adicionales que intervienen en procesos internos del área financiera y que era, de vital importancia tenerlos en cuenta para el cumplimiento de normas y estatutos establecidos por el gobierno nacional así: (Ver Anexo 2)

HERRAMIENTA	AVALADO POR	OBJETIVO	EVIDENCIA/OBSERVACION
POLITICA PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES Y HABEAS DATA	Departamento Jurídico	Dar entera cumplimiento a lo preceptuado en el literal k) del artículo 17 de la Ley 1581 de 2012 que hace referencia a la adopción de un Política interna de políticas y procedimientos para garantizar la adecuada atención de reclamos y el adecuado tratamiento de la información. Las disposiciones de la presente Política aplican en la pertinente a cualquier labor de recolección de información personal desarrollada por ITS MEDICALSAS independientemente del fin que persiga dicha Recopilación.	Política Tratamiento de Datos Personales y Habeas Data
PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES Y HABEAS DATA	Departamento Jurídico	Establecer el procedimiento aplicable a ITS MedicalSAS para el tratamiento de datos de carácter personal recolectados, tratados y/o almacenados en desarrollo de su misión organizacional, bien sea en calidad de responsable y/o encargada del tratamiento, promoviendo con ello una cultura organizacional de respeto a la protección de los datos dando cumplimiento al artículo 15 constitucional, así como a la ley 1582 de 2012 y su decreto reglamentario.	Formato Identificación Clientes y Proveedores Formato Autorización Manejo de Información
CAPACITACION HABEAS DATA-SARLAF	Contador	Comunicar los lineamientos para el manejo, protección y actualización de la información con base en lo establecido en la ley de Habeas Data al personal de la compañía	Presentación Corporativa en Power Point Formato de Evaluación

Terminado el primer segmento, se pone a consideración de la Gerencia General de la compañía, continuar con la segunda parte, que consiste en la Elaboración e Implementación de la

Política de Compras e Importaciones teniendo en cuenta los grandes beneficios que genera y que se enumeran a continuación:

- Mejora continua en el proceso de aprovisionamiento, continuidad en el abastecimiento y eliminación de productos obsoletos; disminuyendo las pérdidas y aumentando las utilidades
- Fidelización del cliente en la entrega de pedidos completos, en los tiempos estipulados y preservando la calidad de los productos almacenados; por ende, se asegura la recuperación de cartera oportuna.
- Permite verificar el cumplimiento de los compromisos de las partes (lineamientos para descuentos, condiciones de pago, renegociaciones, garantías y cambios) y establece estándares de calidad que aporta valor a la empresa.
- Establece un procedimiento de compras optimizando los impactos en el proceso de decisión de compra que permita incrementar las ventas y por ende las utilidades
- Asegura la selección y contratación adecuada de proveedores ajustándose a la normatividad interna y externa (Habeas Data-SARLAF) y cuenta con información completa, precisa y transparente
- Permite garantizar que las operaciones de Compras respeten también aspectos medioambientales, éticos y de sostenibilidad
- Aplica estrategias que sean de utilidad en la gestión de compras, que conlleven a mejorar la liquidez y el nivel de endeudamiento.

Así mismo, se respaldó la propuesta con la proyección de los Estados Financieros para los años 2018, 2019 y 2020 teniendo en cuenta dos variables (Anexo 4)

- Primera Variable: Según el análisis realizado, se concluyó que los resultados de la compañía van de la mano con la falta de organización, asignación de tareas y de gestión. Por tal razón, se sugiere a la Gerencia general fijar objetivos claros y medibles al Departamento Financiero, en cuanto a la rotación de cartera y proveedores en pro de la Elaboración e Implementación de la Política de Compras. Se sugiere:

	2018	2019	2020
Rotación Cartera	Rotación 3 veces por año	Rotación 6 veces por año	Rotación 8 veces por año
	Recuperación Cartera = 120 días	Recuperación Cartera = 60 días	Recuperación Cartera = 45 días
Rotación Proveedores	Pagar 4 veces por año	Pagar 4 veces por año	Pagar 4 veces por año
	Pagos Realizados a = 90 días	Pagos Realizados a = 90 días	Pagos Realizados a = 90 días

- En segundo lugar, se calculó el promedio del IPC de los últimos tres años analizados 2015, 2016 y 2017 para realizar la proyección

IPC			IPC
2015	2016	2017	2018-2019-2020
6,77%	5,75%	4,09%	5,54%

Teniendo claras nuestras variables se realizó la respectiva proyección y se obtuvo el primer escenario de posibles resultados en el rubro de deudores o Cuentas por cobrar a crédito al cierre de cada ejercicio.

CONCEPTO	2018	2019	2020
Saldo Inicial 2017	1.554.054.136	1.640.148.735	1.731.012.975
5,54%	86.094.599	90.864.240	95.898.119
Total deudores 2018	1.640.148.735	1.731.012.975	1.826.911.093

Si la empresa, continua con la gestión de cobro que tiene actualmente, los cambios en su rotación y los días para recuperar su cartera pasaran de 243 en el 2017 a 236 a partir del año 2018. Lo anterior no es rentable ni representativo para la compañía.

ROTACION DE CARTERA ACTUAL		2018		2019		2020	
Rotación de Cartera	Ventas Netas a Crédito	2.433.257.363	1,52	2.568.059.820	1,52	2.710.330.334	1,52
	Promedio Deudores	1.597.101.435		1.685.580.855		1.778.962.034	
			236		236		236

Según lo anterior, si la empresa aplica las diferentes herramientas creadas dentro del departamento financiero, el IPC promedio del 5.54% y el objetivo propuesto, el escenario más rentable para ITS Medical S.A.S sería el siguiente:

	Valor	Días Recuperación	Valor	Días Recuperación	Valor	Días Recuperación
Saldo Inicial Año	1.597.101.435	236	857.075.011	120	452.278.483	60
Saldo Final Año	812.085.475	120	428.537.505	60	339.208.862	45
Valor Recuperado Cartera	785.015.960		428.537.505		113.069.621	

CONCEPTO	2018	2019	2020
Saldo Inicial	1.554.054.136	812.085.475	428.537.505
5,54%	86.094.599	44.989.535	23.740.978
Total deudores 2018	1.640.148.735	857.075.011	452.278.483

ROTACION DE CARTERA PROYECTO		2018		2019		2020	
Rotación de Cartera	Ventas Netas a Crédito	2.433.257.363	3	2.568.059.820	6	2.710.330.334	8
	Promedio Deudores	812.085.475		428.537.505		339.208.862	
			120		60		45

Una recuperación de cartera de \$785.015.960 en el 2018, \$ 428.537.505 en el 2019 y \$113.069.621 en el 2020, mostrando una mejora a gran escala que permite el flujo de caja, mejorar el índice de liquidez y el nivel de endeudamiento al cubrir sus obligaciones con recursos propios. El compromiso durante la gestión de cobro permitirá recuperar la cartera en 120 días durante el 2018, 60 días en los 2019 y 45 días en el 2020. Los valores recuperados disminuyen en el pasivo las obligaciones financieras y por ende los gastos bancarios no operacionales.

Ahora bien, recordemos que, según el indicador de rotación de proveedores al cierre de 2017, los pagos se realizaban cada 37, 35 días, lo cual ha llevado a la compañía a adquirir obligaciones financieras por falta de liquidez. Por tal razón, este proyecto para elaborar e implementar la política de compras, aparte de generar los beneficios antes enumerados, debe contener los plazos de pago establecidos por la compañía. En este caso se sugiere que el plazo mínimo para pago a proveedores se realice con superioridad a 90 días, con el fin de cubrir la obligación con recursos propios y apoyar la gestión de cartera y los objetivos de la gerencia general.

Si la empresa continua con la misma periodicidad de pago aun mejorando la gestión de cartera, no tendrá liquidez suficiente para pagar con recursos propios a sus proveedores 8 veces al año y se verá obligada a seguir con el endeudamiento financiero para cubrir las obligaciones cada 46 días.

ROTACION DE PROVEEDORES ACTUAL		2018		2019		2020	
Rotación de Proveedores	Compras Anuales a Crédito	674.248.948	8	711.602.340	8	751.025.109	8
	Promedio Proveedores	85.396.127		90.127.073		95.120.112	
Período Promedio de Pago	360	360	46	360	46	360	46
	Rotación Proveedores	7,90		7,90		7,90	

Caso contrario, si procede a establecer como política principal el pago a 90 días en coordinación con la gestión de cobro de la compañía. Los resultados proyectados para los años 2018, 2019 y 2020 en el rubro de proveedores sería aproximadamente de:

	Valor	Días a Pagar	Valor	Días a Pagar	Valor	Días a Pagar
Saldo Inicial Año	83.094.412	46	171.582.735	86,8	187.764.489	90
Saldo Final Año	162.576.023	90	177.908.366	90	187.764.489	90
Aumento Cuentas por Pagar	- 79.481.611		- 6.325.631		-	

CONCEPTO	2018	2019	2020	COMPRAS PROVEE	2018	2019	2020
Saldo Inicial	83.094.412	162.576.023	177.908.366	Costo de Ventas	948.970.372	1.001.543.330	1.057.028.831
5,54%	4.603.430	9.006.712	9.856.123	Inventario Inicial	4.958.870.463	5.233.591.887	5.523.532.877
Total Proveedores	87.697.842	171.582.735	187.764.489	Disponible Venta	5.907.840.835	6.235.135.217	6.580.561.708
				Inventario Final	5.233.591.887	5.523.532.877	5.829.536.599
				Total Compras	674.248.948	711.602.340	751.025.109

Revelando indicadores positivos y progresivos de periodicidad de pago y mejorando las condiciones de liquidez de la compañía.

ROTACION DE PROVEEDORES PROYECTO		2018		2019		2020	
Rotación de Proveedores	Compras Anuales a Crédito	674.248.948	4,15	711.602.340	4,15	751.025.109	4,00
	Total Proveedores	162.576.023		171.582.735		187.764.489	
Período Promedio de Pago		360	86,80	360	86,80	360	90,00
	Rotación Proveedores		4,15		4,15		4,00

Aplicando los nuevos saldos de cartera y proveedores en los Estados financieros, el índice de liquidez reflejó un crecimiento positivo en comparación con los años 2015, 2016, 2017

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA		2015		2016		2017	
Razón Corriente =	Activo Corriente	6.324.858.116	1,3	6.688.043.657	1,4	6.679.427.976	1,4
	Pasivo Corriente	4.822.909.270		4.924.910.396		4.729.084.467	

INDICADORES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA		2018		2019		2020	
Razón Corriente =	Activo Corriente	6.688.745.335	2,7	6.605.482.365	3,0	6.858.356.467	3,1
	Pasivo Corriente	2.519.552.795		2.205.316.558		2.214.421.475	

Para los años 2018, 2019 y 2020 por cada peso de obligación vigente la empresa tendrá más de \$2,7 pesos de respaldo, es decir que, del cien por ciento de sus ingresos, el 37,66% serán para el pago de sus obligaciones y el 62,34% le quedaran disponibles para inversión si mantiene los ingresos proyectados.

El índice de endeudamiento mejorara notablemente al evitar la adquisición de nuevas obligaciones financieras y realizar negociaciones por pago total de la deuda de forma anticipada.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		2015		2016		2017	
Nivel de Endeudamiento	Pasivo Total	4.822.909.270	69%	4.924.910.396	70%	4.729.084.467	67%
	Activo Total	7.008.804.049		7.066.233.855		7.034.223.949	

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO		2018		2019		2020	
Nivel de Endeudamiento	Pasivo Total	2.519.552.795	36%	2.205.316.558	32%	2.214.421.475	30%
	Activo Total	7.063.197.005		7.000.678.657		7.275.446.634	

Las herramientas implementadas y el desarrollo de la Política de compras e importaciones propenderán por el cuidado y rendimientos de los activos de la compañía, bajo un manejo adecuado y de gestión, que permitan contrarrestar la difícil situación de la economía del sector salud en Colombia.

9. Conclusiones

Al analizar la información recolectada en diferentes matrices, incluyendo los estados financieros, se concluyó, que la difícil situación que afronta la compañía no solo es causa del déficit presupuestal de la salud en Colombia, sino, la falta de asignación de tareas y procesos internos en el departamento financiero, de forma estandarizada y de gestión que protejan los recursos de la empresa durante fluctuaciones económicas. Por tal razón, y dando respuesta a este requerimiento, se crearon las herramientas necesarias para el departamento en mención, con el fin de lograr los objetivos establecidos para el área.

El análisis evidencio que el manejo de los inventarios es prácticamente nulo, esto ha llevado a la compañía a tener altos niveles de mercancía, generando costos altos de almacenamiento, perdidas por deterioro, nulidad de las garantías y obsolescencia. En este sentido, la política de compras e importaciones permitirá tener los stocks con existencias mínimas y máximas, que permitan cumplir los requerimientos del cliente, con la calidad exigida, donde se asumen los costos necesarios y se anulen todos aquellos que causan perdidas en la compañía.

Así mismo, la gestión de cartera, bajo la responsabilidad del departamento financiero, y con un plan de trabajo establecido, permitirá una recuperación rápida durante los próximos tres años, llevando el índice de liquidez de 1,4 en el 2017, a 3,1 en el 2020. Dicha recuperación no debe superar los 45 días, con el fin de mantener un buen flujo de efectivo, para responder a los acreedores evitando el endeudamiento financiero.

Mientras que la cartera se recaudaba con plazos superiores a 180 días, los pagos a los proveedores se realizaban en máximo 37 días, por la cual, la liquidez y el flujo de efectivo permanecían ausentes en la compañía. Para tal fin, la elaboración e implementación de la política de compras e importaciones, deberá contener los lineamientos que conlleven a mantener activos

a los proveedores, sin afectar la confianza lograda hasta el momento. La política de compras e importaciones debe contener un plazo de pago a proveedores, no inferior a 90 días. Esta Política mantiene la calidad de los productos adquiridos, asegura la negociación de precios, interviene directamente en la selección de proveedores, establece tiempos de entrega, evalúa al proveedor y al producto.

El proyecto es viable, no requiere mayores recursos y permitirá que la compañía sea más competente, organizada y estable dentro del mercado. El desarrollo y la evaluación de políticas y herramientas corporativas preparan constantemente a las compañías, para enfrentar los diferentes retos de una economía globalizada, en busca de mejores resultados y la satisfacción constante del cliente.

10. Recomendaciones

Se recomienda a ITS Medical S.A.S., separar los gastos por grupos de acuerdo a los departamentos existentes; gastos administrativos, gastos de ventas y gastos de servicio técnico. Esto facilitará el análisis y permitirá hallar las falencias con mayor precisión.

Solicitar ante la entidad financiera crédito bajo la modalidad de giro financiado o capital de trabajo. Estas líneas mantienen la moneda de pago en dólares, los intereses son muy bajos y se utilizan exclusivamente para realizar las compras a proveedores del exterior.

Extender la elaboración de procesos a todos los departamentos, fijando objetivos claros y medibles, en apoyo a la mejora de la rentabilidad de la compañía.

Lograr acuerdos de cartera bajo lineamientos legales y demandables, con el fin de evitar el envejecimiento de la cartera y la pérdida total de la deuda.

Mantener la información actualizada de los clientes y proveedores activos en la operación de la compañía. Exigir siempre un valor agregado en pro de mejora continua entre las partes.

11. Referencias bibliográficas

- Conexionesa, (2016, 20 de octubre). La relación entre la Logística y la Teoría de Restricciones. (TOC). <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/10/la-relacion-entre-la-logistica-y-la-teoria-de-restricciones-toc/>
- Biografías y vidas, (2004-2018). <https://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>
- Educativos.com, (2006, 28 de noviembre). Importancia de las teorías de la administración. <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/186>
- Biografías y vidas, (2004-2018). https://www.biografiasyvidas.com/biografia/t/taylor_frederick.htm
- Wikipedia, (2018, 19 de marzo) Harold D. (Howdy) Koontzh. https://en.wikipedia.org/wiki/Harold_Koontz
- González, Ana, (2016, 01 de mayo). Recuperado de <http://www.sonria.com/glossary/peter-blau/>
- Revista Semana, (2017, 21 de diciembre). Colombia se enfrentará a una crisis de salud en el 2018. <https://www.larepublica.co/economia/colombia-se-enfrentara-a-una-crisis-de-salud-en-2018-2584060>
- Revista Dinero, (2016, 24 de diciembre). Infografía. <https://www.dinero.com/pais/articulo/fallas-y-deudas-de-la-salud-en-colombia-para-2017/240422>
- Biografías y vidas, (2004-2018). https://www.biografiasyvidas.com/biografia/w/weber_max.htm
- Gestiopolis, (2001, 23 de febrero). <https://www.gestiopolis.com/chester-barnard-sus-aportes-a-la-administacion/>
- Wikipedia, (2018, 12 de febrero). Paul Roger Lawrence. https://en.wikipedia.org/wiki/Paul_R._Lawrence

Mendoza Antonio, Directivos de Construcción No. 190 Página 42 junio 2006 La importancia de una adecuada política de compras para las Construcciones.

pdfs.wke.es/4/0/7/4/pd0000014074.pdf

Ayuso Silvia y Mutis Juliana., (2010). El Pacto Mundial de las Naciones Unidas - ¿una herramienta para asegurar la responsabilidad global de las empresas? Revista Journal, volumen 4, numeral 2. Doi 10.3232/GCG. 2010.V4.N2.02

Colombia Compra Eficiente, Recuperado de (<https://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/colombia-compra-eficiente>

Alpina, (2017). <https://www.alpina.com.co/>

Moreno Alejandra, (2015, 02 de noviembre). La estrategia de Alpina para ser el número uno. <https://www.elespectador.com/noticias/economia/estrategia-de-alpina-ser-el-numero-uno-articulo-596616>

Bankia, (2018) <https://www.bankia.com/es/gestion-responsable/proveedores/politica-de-compras/>

El Confidencial, (2018, 29 de enero) https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-29/bankia-gano-resultados-empresariales2017_1512800/ 29.01.2018 – 08:23 H. - *Actualizado:* 29.01.2018 - 11:29H

Barrios Jeffrey, (2012). Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/.../BarriosRodriguezJeffreyMauricio2012.pdf;...1>

Gerencie.com, (2017, 03 de enero). Aportes a la salud con la ley 1819 de 2016. <https://www.gerencie.com/aportes-a-salud-con-la-ley-1819-de-2016.html>

Ibarra. Alberto, Eumed.net, Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/666/ANTECEDENTES%20SOBRE%20EL%20ANALISIS%20FINANCIERO%20UNIVARIABLE%20BIVARIABLE%20Y%20MULTIVARIABLE.htm>
<http://estatuto.co/>

Serna, G.H. (2014). Gerencia estratégica. 11^a ed. Panamericana Editorial. Bogotá, Colombia

Fred, D.R. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14^a ed. Pearson. México.

ANEXOS

Imagen 1: Cobertura ITS Medical S.A.S

¿Quiénes somos?
ITSmedical

Nuestra Cobertura

- Cundinamarca
- Bogotá D.C.
- Antioquia
- Valle
- Santander
- Nariño
- Cauca
- Tolima
- Huila
- Costa Atlántica

I

Imagen 2: Productos y Servicios

OFRECEMOS SOLUCIONES TECNOLÓGICAS INTEGRALES A LA MEDIDA DE SUS NECESIDADES DE LA MANO DE PRESTIGIOSAS MARCAS DE RECONOCIMIENTO MUNDIAL POR SU CALIDAD E INNOVACIÓN.

Radiología	Cardiología	Dotaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Rayos X Análogos • Rayos X Digitales • Digitalizadores • Detectores/Flat Panel • Arcos en C • Densitometría Ósea • Ultrasonido 	<ul style="list-style-type: none"> • Holters • MAPAS • Electrocardiografía • Pruebas de esfuerzo • Telemetría • Monitores 	<ul style="list-style-type: none"> • Camas • Camillas • Estaciones Móviles • Carros Médicos • Accesorios

Sistemas de Información

HIS

PACS/RIS

VNA

SOLUCIONES ESPECIALIZADAS PARA RADIOLOGÍA E IMÁGENES DIAGNÓSTICAS

Radiología

Tecnología médica de punta

Imagen 3: Fallas en las Estructuras del actual Sistema de Salud

Dinero (2016) Infografía 12/24/2016



Anexo 1: Autorización Empresa



Bogotá D.C. Julio 30 de 2018

Señores:
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Atn. Facultad de Ciencias Empresariales Especializaciones
Ciudad

Asunto: Autorización desarrollo de trabajo de grado

Cordial Saludo,

Por medio de la presente manifestamos nuestra autorización para el desarrollo de trabajo de grado de las estudiantes Claudia Patricia Cerinza Díaz y Awilvin Yamid Leal Triana, la cual se enmarca en el diseño de una propuesta para la Elaboración e Implementación de la Política de Compras e Importaciones para la compañía.

Podrán desarrollar el proyecto dentro de las instalaciones de la compañía y solicitar la información necesaria para su desarrollo a los diferentes departamentos, incluyendo la información financiera de los últimos tres años 2015, 2016 y 2017. No se autoriza revelar las estrategias corporativas de tipo comercial.

Adicionalmente, se aclara que la compañía estará en la libertad de aplicar o no la propuesta que sea resultado del trabajo en mención.

Cordialmente,

DIANA MARIA GOMEZ OROZCO
R/L ITS MEDICAL SAS
NIT 900.540.089-6

Anexo 2: Fase de Ejecución: Herramientas Procesos Internos Departamento Financiero

Evidencia Manual de Funciones Departamento Financiero

NOMBRE DEL CARGO	AREA
REVISOR FISCAL	FINANCIERA

MISION DEL CARGO					
Ejercer control y análisis permanente para que el patrimonio de la empresa sea adecuadamente protegido, conservado y utilizado, y para que las operaciones se ejecuten con la máxima eficiencia posible; vigilancia igualmente permanente para que los actos administrativos, al tiempo de su celebración y ejecución, se ajusten al objeto social de la empresa y a las normas legales y estatutarias y reglamentarias vigentes, de suerte que no se consumen irregularidades en detrimento de los accionistas, los terceros y la propia institución.					
NIVEL DE ESCOLARIDAD					
TECNICO	TECNOLOGO	PROFESIONAL	POSTGRADO	MAESTRIA	OTRO: <input checked="" type="checkbox"/> Especialización Revisoría Fiscal
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	

NOMBRE DEL CARGO	AREA
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	FINANCIERA

MISION DEL CARGO					
Procesar y actualizar la información contable de la empresa a través del programa contable establecido, realizar actividades de archivo, control y elaboración de correspondencia, así mismo disponer todo su talento, capacidad laboral y demás actividades conexas, complementarias a ésta, observando en su cumplimiento el cuidado y diligencia necesaria conforme a los reglamentos, instrucciones y órdenes precisas que imparta el Jefe inmediato.					
NIVEL DE ESCOLARIDAD					
TECNICO	TECNOLOGO	PROFESIONAL	POSTGRADO	MAESTRIA	OTRO:
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
AREA DE FORMACION					

NOMBRE DEL CARGO	AREA
CONTADOR PUBLICO	FINANCIERA

MISION DEL CARGO					
Velar por el cumplimiento de la normativa contable y tributaria vigente, Ejecutar los procesos de la información contable, para la emisión de informes oportunos, fidedignos y eficaces que permitan la toma de dediciones de la empresa a nivel financiero con el fin de lograr los objetivos empresariales. Asegurar la información contable y financiera de la empresa de manera independiente, justa y con sentido de pertenencia, posibilitando la búsqueda de la eficiencia, la eficacia, calidad y economía de los diferentes procesos encaminados al cumplimiento de objetivos y metas previstos en la misión de la empresa. suministrar información sobre la situación financiera de la empresa, sobre los resultados económicos de las operaciones y sobre el flujo del dinero de la compañía.					
NIVEL DE ESCOLARIDAD					
TECNICO	TECNOLOGO	PROFESIONAL	POSTGRADO	MAESTRIA	OTRO: <input checked="" type="checkbox"/> Diplomado NIIF
		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
AREA DE FORMACION					

NOMBRE DEL CARGO	AREA
APRENDIZ SENA	FINANCIERA

MISION DEL CARGO					
Recibir instrucción y poner en práctica sus conocimientos en contaduría pública, brindando apoyo a la gestión del área contable y financiera, basados en el direccionamiento que el jefe de área y dirección apoyado en sus conocimientos y los generados a partir de su experiencia en la compañía.					
NIVEL DE ESCOLARIDAD					
TECNICO	TECNOLOGO	PROFESIONAL	POSTGRADO	MAESTRIA	OTRO: ESTUDIANTE ETAPA PRODUCTIVA
AREA DE FORMACION					

Evidencia Políticas

	GASTOS DE VIAJE	CÓDIGO FIN-PL-002	Versión 1
			Página 1 de 6

1. OBJETIVO

Definir la Política Corporativa de Viajes y Entretenimiento de la Compañía y proporcionar los lineamientos para los gastos autorizados de viáticos, entretenimiento y de otro tipo, en los que se incurra mientras se lleven a cabo operaciones en representación de ITS MEDICAL S.A.S. La administración local podrá establecer reglas más específicas dentro de los límites de esta política, en caso de que así lo especifiquen los requisitos jurídicos locales.

2. ALCANCE

Todos los empleados de ITS MEDICAL S.A.S.

	POLÍTICAS PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES Y HABEAS DATA	CÓDIGO: FIN-PL-001	Versión 1
			Página 1 de 12

I. INTRODUCCION

ITS MEDICAL SAS en su compromiso por un manejo adecuado de la información y la garantía de los derechos fundamentales de habeas data pretende dar cumplimiento a la ley 1266 de 2008 y a la ley 1581 de 2012, reglamentada por el decreto 1377 de 2013, dentro de las cuales se destaca la necesidad de adoptar un Manual de políticas y procedimientos que garanticen el cumplimiento de dicha ley, atendiendo a las consultas y reclamos que surjan por parte del titular de los datos personales

		EVALUACION PROVEEDORES		Codigo: FIN-F-003		Version 2	
						Pagina: 1 de 1	
EVALUACION DE PROVEEDORES							
NOMBRE DEL PROVEEDOR		FECHA DE EVALUACIÓN		D	M	A	
NIT O C.C.		PERIODO EVALUADO		Desde		Hasta	
No. DEL CONTRATO Y FECHA DEL CONTRATO (Si aplica)							
CORREO ELECTRONICO PROVEEDOR							
DIRECCIÓN Y TELEFONO							
PRODUCTO Y/O SERVICIO							

		IDENTIFICACION DE CLIENTES Y PROVEEDORES		CÓDIGO FIN-F-005		Versión 1	
						Pagina 1 de 2	

De conformidad con la Circular Externa DIAN No.0170 de octubre de 2002
Diligenciar el Formulario en su Totalidad
(Información Confidencial)

IDENTIFICACION							
NOMBRE / RAZON SOCIAL							
IDENTIFICACION - NIT				CC No.			
DIRECCION				CIUDAD			
DIR. CORRESPONDENCIA				CIUDAD			
TELEFONOS				APARTADO			
CORREO ELECTRONICO				FAX			

		AUTORIZACIÓN DE MANEJO DE INFORMACIÓN		Código: FIN-F-004		Versión 1	
						Pagina 1 de 1	

**AUTORIZACIÓN DE MANEJO DE INFORMACIÓN
LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES**

ITS MEDICAL SAS, identificada con NIT 900.540.089-6, cuenta con una base de datos conformada por información suministrada por parte de CLIENTES, PROVEEDORES Y/O TERCEROS, la cual ha sido recolectada a través de las relaciones comerciales realizadas en desarrollo de su objeto social por la venta o prestación de sus servicios. Con el fin de mantener y dar cumplimiento al manejo adecuado de la información, garantizando los derechos fundamentales de habeas data ley 1266 de 2008 y ley 1581 de 2012, reglamentada por el decreto 1377 de 2013, le informamos que:

Evidencia Capacitaciones



		FORMATO DE EVALUACION		CÓDIGO SGC-F-012		Versión 1	
						Página 1 de 2	

Apreciado Compañer@,

Este formato, tiene como finalidad ser el soporte de apropiación de conocimientos en las diferentes capacitaciones o procesos de aprendizaje que se desarrollan en la compañía.

PROCESO	TEMAS	FECHA DE CAPACITACION			CAPACITADOR
		D	AÑO	MESES	
DPTO FINANCIERO	SARLATF-HABEAS DATA				CLAUDIA PATRICIA CERINZA

NOMBRES Y APELLIDO	
CARGO:	

A. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTO:
Marcar con X la Respuesta de su preferencia:

Anexo 3: Estados Financieros Comparativos 2015,2016 y 2017

DESCRIPCION	2015	Análisis Vertical	2016	Análisis Vertical	ABSOLUTA	RELATIVA	2016	Análisis Vertical	2017	Análisis Vertical	ABSOLUTA	RELATIVA
					\$	%					\$	%
TOTAL DEL ACTIVO	7.008.804.049	100%	7.066.233.855	100%	57.429.806	0,82	7.066.233.855	100%	7.034.223.949	100%	(32.009.906)	-0,45
ACTIVO CORRIENTE	6.324.858.116	90%	6.688.043.657	95%	363.185.541	5,74	6.688.043.657	94,65%	6.679.427.976	95%	(8.615.681)	-0,13
EFFECTIVO EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	144.392.734	2%	54.719.266	1%	(89.673.468)	-62,10	54.719.266	0,77%	92.930.109	1%	38.210.843	69,83
DEUDORES COMERCIALES Y OTROS	1.621.949.803	23%	1.724.071.035	24%	102.121.232	6,30	1.724.071.035	24,40%	1.627.627.404	23%	(96.443.631)	-5,59
INVENTARIOS	4.558.515.579	65%	4.909.253.356	69%	350.737.777	7,63	4.909.253.356	69,47%	4.958.870.463	70%	49.617.107	1,01
ACTIVO NO CORRIENTE	688.945.933	10%	378.190.198	5%	(305.755.735)	-44,70	378.190.198	5,35%	354.795.973	5%	(23.394.225)	-6,19
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	187.275.829	3%	204.347.360	3%	17.071.531	9,12	204.347.360	2,89%	175.705.395	2%	(28.641.965)	-14,02
INTANGIBLES	7.106.361	0%	4.934.994	0%	(2.171.367)	-30,56	4.934.994	0,07%	2.566.230	0%	(2.368.764)	-48,00
IMPUESTO DIFERIDO	489.563.743	7%	168.907.844	2%	(320.655.899)	-65,50	168.907.844	2,39%	176.524.348	3%	7.616.504	4,51
TOTAL DEL PASIVOS	4.822.909.270	69%	4.924.910.396	70%	102.001.126	2,11	4.924.910.396	69,70%	4.729.084.467	67%	(195.825.929)	-3,98
PASIVO CORRIENTE	4.822.909.270	69%	4.924.910.396	70%	102.001.126	2,11	4.924.910.396	69,70%	4.729.084.467	67%	(195.825.929)	-3,98
OBLIGACIONES FINANCIERAS	4.371.252.223	62%	4.620.519.368	65%	249.267.145	5,70	4.620.519.368	65,39%	4.420.793.541	63%	(199.726.427)	-4,32
PROVEEDORES A CORTO PLAZO	110.754.063	2%	93.166.190	1%	(17.587.873)	-15,88	93.166.190	1,32%	89.094.412	1%	(10.071.778)	-10,81
CUENTAS POR PAGAR	64.639.981	1%	49.447.241	1%	(15.192.740)	-23,50	49.447.241	0,70%	106.372.078	2%	56.924.837	115,12
IMPUESTOS CORRIENTES POR PAGAR	183.334.245	3%	93.551.657	1%	(89.782.588)	-48,97	93.551.657	1,32%	37.143.599	1%	(56.408.058)	-60,30
BENEFICIOS A EMPLEADOS	84.347.227	1%	60.952.440	1%	(23.394.787)	-27,74	60.952.440	0,86%	67.920.322	1%	6.967.882	11,43
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	8.581.531	0%	7.272.900	0%	(1.308.631)	-15,25	7.272.900	0,10%	13.760.515	0%	6.487.615	89,20
TOTAL DEL PATRIMONIO	2.185.894.779	31%	2.141.323.459	30%	(44.571.320)	-2,04	2.141.323.459	30,30%	2.305.139.482	33%	163.816.023	7,65
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	2.000.000.000	29%	2.000.000.000	28%	-	0,00	2.000.000.000	28,30%	2.000.000.000	28%	-	0,00
UTILIDADES ACUMULADAS	(83.404.283)	0%	(82.203.770)	0%	1.200.513	-3,59	(82.203.770)	-0,46%	127.131.113	2%	159.394.883	-494,96
RESERVA LEGAL	-	0%	-	0%	-	0,00	-	0,00%	14.132.346	0%	14.132.346	100,00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	219.299.062	3%	173.527.229	2%	(45.771.833)	-20,87	173.527.229	2,46%	163.816.023	2%	(9.711.206)	-5,60
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	7.008.804.049	100%	7.066.233.855	100%	57.429.806	0,82	7.066.233.855	100%	7.034.223.949	100%	(32.009.906)	-0,45

DESCRIPCION	AÑO 2015		AÑO 2016		VARIACION DEL PERIODO 2016-2015		AÑO 2017		VARIACION DEL PERIODO 2017-2016	
	\$	% VAR CON RELACION	\$	% VAR CON RELACION	\$	% VAR CON RELACION	\$	% VAR CON RELACION	\$	% VAR CON RELACION
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	3.042.911.525,00	100%	2.568.537.715,00	100%	(474.373.810,00)	-16%	2.305.530.948,00	100%	(263.006.767,00)	-10%
VENTA DE EQUIPO PROFESIONAL Y CIENTIFICO	2.886.859.150,00	95%	2.441.898.229,00	95%	(444.960.921,00)	-15%	1.781.188.713,00	77%	(660.649.510,00)	-27%
MANTENIMIENTO EQUIPO PROFESIONAL Y CIENTIFICO	211.692.580,00	7%	211.144.729,00	8%	(547.851,00)	0%	616.079.480,00	27%	404.934.751,00	192%
DEVOLUCIONES DESCUENTOS Y REBAJAS	(55.640.205,00)	-2%	(84.445.237,00)	-3%	(28.805.032,00)	52%	(91.737.245,00)	-4%	(7.292.008,00)	9%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	1.315.001.693,00	43%	1.104.817.815,00	43%	(210.183.878,00)	-16%	1.016.817.780,00	44%	(88.000.035,00)	-8%
UTILIDAD OPERACIONAL	703.101.639,00	23%	561.993.010,00	22%	(141.108.629,00)	-20%	389.556.098,00	17%	(172.436.912,00)	-31%
INGRESOS NO OPERACIONALES	23.671.848,00	1%	30.363.502,00	1%	6.691.654,00	28%	73.017.287,00	3%	42.653.785,00	140%
FINANCIEROS	79.611,00	0%	76.060,00	0%	2.449,00	3%	1.391.001,00	0%	1.314.941,00	1729%
COMISIONES	1.566.278,00	0%	-	0%	1.566.278,00	#####	-	0%	-	0%
SERVICIOS	594.750,00	0%	-	0%	(594.750,00)	#####	-	0%	-	0%
RECUPERACIONES	11.491.581,00	0%	19.519.780,00	1%	8.028.199,00	70%	3.645.863,00	0%	(15.873.917,00)	-81%
INDENIZACIONES	584.485,00	0%	927.736,00	0%	343.251,00	59%	65.109.820,00	3%	64.182.084,00	6918%
DIVERSOS	9.421.193,00	0%	9.839.926,00	0%	418.733,00	4%	2.870.603,00	0%	(6.969.323,00)	-71%
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	394.502.181,00	13%	329.436.470,00	13%	(65.065.711,00)	-16%	214.367.290,00	9%	(115.069.180,00)	-55%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	332.271.306,00	11%	262.920.042,00	10%	(69.351.264,00)	-21%	248.206.095,00	11%	(14.713.947,00)	-6%
PROVISION IMPUESTO DE RENTA 34%	112.972.244,00	4%	89.992.813,00	3%	(23.579.431,00)	-21%	84.990.072,00	4%	(5.002.741,00)	-6%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	219.299.062,00	7%	173.527.229,00	7%	(45.771.833,00)	-21%	163.816.023,00	7%	(9.711.206,00)	-6%

Anexo 4: Estados Financieros Comparativos Proyectados 2018,2019 y 2020

INCREMENTO ANUAL											
CONCEPTO	SALDO	31 DIC	5,54%	2018	ANALISIS VERTICAL	5,54%	2019	ANALISIS VERTICAL	5,54%	2020	ANALISIS VERTICAL
TOTAL DEL ACTIVO	7.034.223.949,00	389.696.006,77		7.423.919.955,77	100%	411.285.165,55	7.835.205.121,32	100%	434.070.363,72	8.269.275.485,05	100%
ACTIVO CORRIENTE	6.679.427.976,00	370.040.309,87		7.049.468.285,87	95%	390.540.543,04	7.440.008.828,91	95%	412.176.489,12	7.852.185.318,03	95%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	32.330.103,00	5.148.328,04		58.078.437,04	1%	5.433.545,41	103.511.362,45	1%	5.734.563,83	109.246.546,28	1%
DEUDORES COMERCIALES Y OTROS INVENTARIOS	1.627.827.404,00	90.170.558,18		1.717.757.362,18	23%	95.168.007,10	1.812.363.363,29	23%	100.438.203,30	1.913.402.173,18	23%
	4.958.870.463,00	274.721.423,65		5.233.591.886,65	70%	289.940.990,52	5.523.532.877,17	70%	306.003.721,40	5.829.536.596,57	70%
ACTIVO NO CORRIENTE	354.795.973,00	19.655.696,90		374.451.669,90	5%	20.744.622,51	395.196.292,42	5%	21.893.874,60	417.090.167,02	5%
PROPIEDAD PLANTAY EQUIPO	175.705.395,00	3.734.078,88		186.439.473,88	2%	10.273.346,85	195.712.820,74	2%	10.842.490,27	206.555.311,00	2%
INTANGIBLES	2.566.230,00	742.163,14		2.708.393,14	0%	150.045,31	2.858.444,45	0%	153.357,32	3.016.802,28	0%
IMPUESTO DIFERIDO	176.524.348,00	3.779.448,88		186.303.796,88	3%	10.321.230,35	196.625.027,23	3%	10.833.026,51	207.518.053,73	3%
TOTAL DEL PASIVO	4.729.084.467,00	261.991.279,47		4.991.075.746,47	67%	276.505.536,35	5.267.581.342,83	67%	291.824.006,39	5.559.405.349,22	67%
PASIVO CORRIENTE	4.729.084.467,00	261.991.279,47		4.991.075.746,47	67%	276.505.536,35	5.267.581.342,83	67%	291.824.006,39	5.559.405.349,22	67%
OLIGACIONES FINANCIERAS	4.420.793.941,00	244.311.962,17		4.665.705.503,17	63%	258.480.094,38	4.924.185.585,05	63%	272.739.661,50	5.136.995.483,62	63%
PROVEEDORES A CORTO PLAZO	83.094.412,00	4.603.430,42		87.697.842,42	1%	4.858.460,47	92.556.302,30	1%	5.127.619,18	97.823.922,08	1%
CUENTAS POR PAGAR	106.372.078,00	5.893.013,12		112.265.031,12	2%	6.213.486,05	118.484.577,17	2%	6.584.045,58	125.048.622,74	2%
IMPUESTOS CORRIENTES POR PAGAR	374.353,99	37.143.593,00		37.143.593,00	1%	2.057.755,38	39.201.354,38	1%	2.171.755,03	41.373.109,42	1%
BENEFICIOS A EMPLEADOS	67.920.322,00	3.762.785,84		71.683.107,84	1%	3.371.244,17	75.654.352,01	1%	4.191.251,10	79.845.603,11	1%
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	13.760.515,00	762.332,53		14.522.847,53	0%	804.585,75	15.327.413,28	0%	849.138,70	16.176.551,98	0%
TOTAL DEL PATRIMONIO	2.305.139.482,00	127.704.727,30		2.432.844.209,30	33%	134.779.569,20	2.567.623.778,50	33%	142.246.357,33	2.709.870.135,83	33%
CAPITAL SUSCRIPTO Y PAGADO	2.000.000.000,00	110.800.000,00		2.110.800.000,00	28%	116.938.320,00	2.227.738.320,00	28%	123.416.702,33	2.351.155.022,33	28%
RESERVA LEGAL	127.191.113,00	7.046.387,66		134.237.500,66	2%	7.436.757,54	141.674.258,20	2%	7.848.753,30	149.523.012,10	2%
RESERVA LEGAL	14.152.346,00	782.331,37		14.934.677,37	0%	826.306,40	15.741.584,37	0%	872.083,77	16.613.668,14	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	163.818.023,00	3.075.407,67		172.891.430,67	2%	9.578.185,26	182.469.615,33	2%	10.108.616,72	192.578.432,66	2%
	0,00	0,00		0,00	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	7.034.223.949,00	389.696.006,77		7.423.919.955,77	100%	411.285.165,55	7.835.205.121,32	100%	434.070.363,72	8.269.275.485,05	100%
	0,00	0,00		0,00	0%	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0%

PROYECCION ANUAL ESTADO INTEGRAL DE RESULTADOS											
CONCEPTO	SALDO	31 DIC	5,54%	2018	ANALISIS VERTICAL	5,54%	2019	ANALISIS VERTICAL	5,54%	2020	ANALISIS VERTICAL
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS											
VENTA DE EQUIPO PROFESIONAL Y Q. B. V. T. P. C. O.	\$ 1.781.188.713,00	\$ 98.677.854,70		\$ 1.879.866.567,70	77%	\$ 104.144.607,85	\$ 1.984.011.175,55	77%	\$ 109.914.219,13	\$ 2.093.925.394,68	77%
MANTENIMIENTO EQUIPO PROFESIONAL Y Q. B. V. T. P. C. O.	\$ 616.079.480,00	\$ 34.130.803,19		\$ 650.210.283,19	27%	\$ 36.021.649,69	\$ 686.231.932,88	27%	\$ 38.017.249,08	\$ 724.249.181,96	27%
DEVOLUCIONES DESCUENTOS Y REBAJAS	\$ (81.737.245,00)	\$ (5.082.249,37)		\$ (96.819.493,37)	-4%	\$ (5.365.799,66)	\$ (102.183.288,03)	-4%	\$ (5.660.954,16)	\$ (107.844.242,19)	-4%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.395.530.948,00	\$ 127.726.414,52		\$ 2.432.257.362,52	100%	\$ 134.802.457,88	\$ 2.568.059.820,40	100%	\$ 142.270.514,05	\$ 2.710.330.334,45	100%
COSTO DIRECTO DE VENTAS											
VENTA DE EQUIPO PROFESIONAL Y Q. B. V. T. P. C. O.	\$ 899.157.070,00	\$ 49.813.301,68		\$ 948.970.371,68	39%	\$ 52.572.958,59	\$ 1.001.548.330,27	39%	\$ 55.485.500,50	\$ 1.057.028.830,77	39%
TOTAL COSTOS DE OPERACION	\$ 899.157.070,00	\$ 49.813.301,68		\$ 948.970.371,68	39%	\$ 52.572.958,59	\$ 1.001.548.330,27	39%	\$ 55.485.500,50	\$ 1.057.028.830,77	39%
UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES	\$ 1.406.373.878,00	\$ 77.913.112,84		\$ 1.484.286.990,84	61%	\$ 82.229.499,29	\$ 1.566.511.490,13	61%	\$ 86.785.013,55	\$ 1.653.301.503,69	61%
GASTOS DE ADMINISTRACION											
GASTOS DE PERSONAL	\$ 796.587.701,00	\$ 44.130.958,64		\$ 840.718.659,64	35%	\$ 46.575.813,74	\$ 887.294.473,38	35%	\$ 49.156.113,83	\$ 936.450.587,20	35%
HONORARIOS	\$ 19.261.063,00	\$ 1.067.063,00		\$ 20.328.128,00	1%	\$ 1.126.178,29	\$ 21.454.306,29	1%	\$ 1.188.568,57	\$ 22.642.874,86	1%
IMPUESTOS	\$ 34.246.763,00	\$ 1.897.270,67		\$ 36.144.033,67	1%	\$ 2.002.379,47	\$ 38.146.413,14	1%	\$ 2.113.311,29	\$ 40.259.724,42	1%
ARRENDAMIENTOS	\$ 35.952.408,00	\$ 1.991.763,40		\$ 37.944.171,40	2%	\$ 2.102.107,10	\$ 40.046.278,50	2%	\$ 2.218.563,83	\$ 42.264.842,33	2%
SEGUROS	\$ 2.830.346,00	\$ 156.801,17		\$ 2.987.147,17	0%	\$ 165.487,95	\$ 3.152.635,12	0%	\$ 174.655,99	\$ 3.327.291,11	0%
SERVICIOS	\$ 38.791.706,00	\$ 2.149.060,51		\$ 40.940.766,51	2%	\$ 2.268.118,46	\$ 43.208.884,98	2%	\$ 2.393.772,23	\$ 45.602.657,20	2%
GASTOS LEGALES	\$ 4.597.038,00	\$ 254.675,91		\$ 4.851.713,91	0%	\$ 268.784,95	\$ 5.120.498,86	0%	\$ 283.675,64	\$ 5.404.174,49	0%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 1.505.631,00	\$ 83.411,96		\$ 1.589.042,96	0%	\$ 88.032,98	\$ 1.677.075,94	0%	\$ 92.910,01	\$ 1.769.985,94	0%
ADICION EN INSTALACIONES	\$ 390.588,00	\$ 21.638,58		\$ 412.226,58	0%	\$ 22.837,35	\$ 435.063,93	0%	\$ 24.102,54	\$ 459.166,47	0%
GASTOS DE VIAJE	\$ 29.043.709,00	\$ 1.609.021,48		\$ 30.652.730,48	1%	\$ 1.698.161,27	\$ 32.350.891,75	1%	\$ 1.792.239,40	\$ 34.143.131,15	1%
DEPRECIACION	\$ 34.091.659,00	\$ 1.888.677,91		\$ 35.980.336,91	1%	\$ 1.993.310,66	\$ 37.973.647,57	1%	\$ 2.103.740,08	\$ 40.077.387,65	1%
AMORTIZACIONES	\$ 2.395.764,00	\$ 132.725,33		\$ 2.528.489,33	0%	\$ 140.078,31	\$ 2.668.567,63	0%	\$ 147.838,65	\$ 2.816.406,28	0%
DIVERSOS	\$ 17.123.402,00	\$ 948.636,47		\$ 18.072.038,47	1%	\$ 1.001.190,93	\$ 19.073.229,40	1%	\$ 1.056.636,91	\$ 20.129.866,31	1%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1.016.817.780,00	\$ 56.331.705,01		\$ 1.073.149.485,01	44%	\$ 59.452.481,47	\$ 1.132.601.966,48	44%	\$ 62.746.148,94	\$ 1.195.348.115,42	44%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 389.556.098,00	\$ 21.581.407,83		\$ 411.137.505,83	17%	\$ 22.777.017,82	\$ 433.914.523,65	17%	\$ 24.038.864,61	\$ 457.953.388,26	17%
INGRESOS NO OPERACIONALES											
FINANCIEROS	\$ 1.391.001,00	\$ 77.061,46		\$ 1.468.062,46	0%	\$ 81.390,66	\$ 1.549.393,12	0%	\$ 85.836,38	\$ 1.635.229,49	0%
COMISIONES	\$ -	\$ -		\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
SERVICIOS	\$ -	\$ -		\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	0%
RECUPERACIONES	\$ 3.645.863,00	\$ 201.980,81		\$ 3.847.843,81	0%	\$ 213.170,55	\$ 4.061.014,36	0%	\$ 224.980,20	\$ 4.285.994,55	0%
INDENIZACIONES	\$ 65.109.820,00	\$ 3.607.084,03		\$ 68.716.904,03	3%	\$ 3.806.916,48	\$ 72.523.820,51	3%	\$ 4.017.819,66	\$ 76.541.640,17	3%
DIVERSOS	\$ 2.870.603,00	\$ 159.031,41		\$ 3.029.634,41	0%	\$ 167.841,75	\$ 3.197.476,15	0%	\$ 177.140,18	\$ 3.374.616,33	0%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 73.017.287,00	\$ 4.045.157,70		\$ 77.062.444,70	3%	\$ 4.269.259,44	\$ 81.311.704,14	3%	\$ 4.505.276,41	\$ 88.837.480,55	3%
GASTOS NO OPERACIONALES											
GASTOS FINANCIEROS	\$ 209.268.835,00	\$ 11.593.216,46		\$ 220.862.051,46	9%	\$ 12.235.480,65	\$ 233.097.532,11	9%	\$ 12.913.326,28	\$ 246.005.858,39	9%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 1.552.296,00	\$ 85.397,20		\$ 1.638.293,20	0%	\$ 90.761,44	\$ 1.729.054,64	0%	\$ 95.789,63	\$ 1.824.844,27	0%
GASTOS DIVERSOS	\$ 3.551.159,00	\$ 196.734,21		\$ 3.747.893,21	0%	\$ 207.633,28	\$ 3.955.526,49	0%	\$ 219.138,17	\$ 4.174.662,66	0%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 214.367.290,00	\$ 11.875.947,87		\$ 226.248.237,87	9%	\$ 12.533.875,38	\$ 238.777.113,24	9%	\$ 13.228.252,07	\$ 252.005.365,32	9%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 248.206.095,00	\$ 13.750.617,66		\$ 261.956.712,66	11%	\$ 14.512.401,98	\$ 276.469.114,54	11%	\$ 15.316.388,95	\$ 291.785.503,49	11%
PROVISION IMPUESTO DE RENTA 34%	\$ 84.390.072,00	\$ 4.675.209,99		\$ 89.065.281,99	4%	\$ 4.934.216,62	\$ 93.999.498,61	4%			