

# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**



## **FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS**

### **MEMORIA TÉCNICA**

Previa a la obtención del título de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

#### **TEMA:**

“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN “HOSPISAJ SIGLO XXI” S.A. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO PARA EL AÑO 2011”.

**ROBERTO ANTONIO DELGADO ALTAMIRANO**

**LUIS MIGUEL QUISHPE CAJO**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

**Ing. César Oña Mendoza**

**PRESIDENTE TRIBUNAL**

**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **AUTORIA**

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de los autores.

ROBERTO ANTONIO DELGADO ALTAMIRANO  
LUIS MIGUEL QUISHPE CAJO

## DEDICATORIA

Para llegar a esta instancia de la vida se necesita decisión, esfuerzo y mucha dedicación, pero nada de esto se hubiese logrado sin la compañía, desvelo y entereza de las personas que siempre han caminado junto a mí. Gracias por darme ejemplo de superación y dedicación constante, apoyo incondicional por tal motivo dedico este escrito a:

A Dios por permitirme vivir y tener la fuerza para vencer cada obstáculo que he tenido en mi vida, a mis familiares que han constituido un símbolo de unión y lucha constante, los cuales me han enseñado que el combustible de la vida son los sueños, sobre el cual reposa mi fe de superación.

**Luis Quishpe**

A Dios por ser mi inspiración de cada día, a mis Padres por enseñarme que cada logro que uno tiene no le cae del cielo sino con sacrificio diario y es así que me encamino a cumplir mi mayor meta que es mi profesión.

**Roberto Delgado**



## **AGRADECIMIENTO**

Damos infinitamente gracias a Dios, por habernos dado fuerza y valor para terminar estos estudios.

Agradecemos también la confianza y el apoyo de nuestros padres y hermanos, porque han contribuido positivamente para llevar a cabo esta difícil jornada.

A todos los maestros de la ESPOCH que me asesoraron, porque cada uno, con sus valiosas aportaciones y motivaciones nos ayudaron a crecer como personas y formarnos como profesionistas

## INDICE

CAPITULO I .....	1
GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	1
1.1. RESEÑA HISTÓRICA.....	1
1.2. BASE LEGAL.....	3
1.3. OBJETIVOS Y FINALIDADES .....	4
1.4. SERVICIOS QUE PRESTA.....	5
1.5. LOCALIZACIÓN .....	6
1.6. CONVENIOS .....	7
1.7. FILOSOFIA INSTITUCIONAL.....	8
1.8. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA INTERNA.....	9
CAPITULO II.....	14
FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA	14
2.1. MODELO DE GESTIÓN.....	14
2.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA .....	16
2.3. ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO .....	21
2.8. ANÁLISIS FINANCIERO.....	38
2.9. INDICADORES FINANCIEROS.....	40
2.10. ANÁLISIS FODA.....	47
2.12. ANALISIS HORIZONTAL.....	80
CAPITULO III.....	96
3.1. GESTIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO.....	96
3.1.1. CAPITAL DE TRABAJO.....	96
3.1.2. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.....	97
3.1.3. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.....	100
3.1.4. CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO.....	102
3.2. GESTIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO .....	108
3.2.1. PREPARACIÓN DE PRESUPUESTO DE CAPITAL .....	108
3.2.2. EVALUACIÓN.....	117
CAPITULO IV.....	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
4.1. CONCLUSIONES .....	122
4.2. RECOMENDACIONES:.....	123
RESUMEN.....	124
SUMMARY.....	125
BIBLIOGRAFIA.....	126

## INDICE DE TABLAS

EXTRACTO DE ESCRITURA DE CONSTITUCION.....	3
SELECCIÓN DE VARIABLES .....	52
MATRIZ FORTALEZAS OPORTUNIDADES .....	56
MATRIZ DEBILIDADES OPORTUNIDADES.....	57
MATRIZ AMENAZAS FORTALEZAS .....	58
MATRIZ DEBILIDADES AMENAZAS .....	59
MATRIZ FODA.....	60
PRIORIZACION DE VARIABLES .....	63
MATRIZ BCG.....	66
CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO .....	98
PROPUESTA CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO .....	100
FLUJO DE FONDOS (ACTUAL).....	106
FLIJO OPERATIVO PROPUESTO.....	107
FLUJO OPERATIVO SITUACION ACTUAL .....	109
FLUJOS INCREMENTALES.....	110
VALOR ACTUAL NETO.....	111
FLUJO DE FONDOS INCREMENTAL.....	113
PERIODO DE RECUPERACION DE DEUDA .....	113

## INDICE DE GRÁFICOS

GRAFICO Nº 1 CROQUIS DEL HOSPITAL .....	6
GRAFICO Nº 2 PROCESO DE EVALUACIÓN.....	20
GRAFICO Nº 3 CICLO DE CONVERSIÓN.....	24
GRAFICO Nº 4 METODOS DE ANALISIS FINANCIERO.....	39
GRAFICO Nº 5 TIPOS DE RAZONES.....	41
GRAFICO Nº 6 MATRIZ BCG.....	69



GRAFICO N° 7 COMPOSICION DEL ACTIVO 2010.....	73
GRAFICO N° 8 COMPOSICION DEL PASIVO Y PATRIMONIO 2010.....	75
GRAFICO N° 9 ACTIVO DISPONIBLE .....	79
GRAFICO N° 10 ACTIVO EXIGIBLE .....	79
GRAFICO N° 11 ACTIVO REALIZABLE.....	80
GRAFICO N° 12 ACTIVO DEPRECIABLE .....	81
GRAFICO N° 13 ACTIVO NO DEPRECIABLE .....	81
GRAFICO N° 14 OTROS ACTIVOS .....	82
GRAFICO N° 15 INGRESOS.....	84
GRAFICO N° 16 COSTOS.....	84
GRAFICO N° 17 GASTOS.....	85

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación pretende formular un modelo de gestión a través del cual el Hospital de Especialidades San Juan “HOSPISAJ SIGLO XXI” S.A. pueda contar con una herramienta que le permita incrementar su rentabilidad en el corto plazo y cumplir con sus objetivos institucionales; con el modelo de gestión, se pretende, la aplicación de un conjunto de procedimientos, políticas, estrategias y herramientas, que permitirán al HOSPISAJ SIGLO XXI desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos financieros en el corto plazo.

La presente investigación está conformada por cuatro capítulos, partiendo de habituarse con la empresa y su funcionamiento, sirviéndonos de la reseña histórica, base legal, convenios, gestión financiera, siendo estos los más importantes, que permitirán obtener una mejor visión de la situación actual del hospital. En el segundo capítulo se aborda en una primera parte la fundación teórica del modelo de gestión financiera, donde se explican conceptos como gestión financiera, administración del capital de trabajo, análisis financiero, que servirán de base para ser aplicados en el capítulo siguiente; en una segunda parte tenemos un análisis de la situación del entorno en el que el hospital desarrolla sus operaciones, para identificar las fortalezas, debilidades, mercado, competencia, proveedores y clientes potenciales, además de un análisis financiero y posterior análisis e interpretación de razones financieras. En el capítulo tres se realiza la aplicación de la teoría del capítulo anterior, diseño y análisis del modelo de gestión financiera y finalmente la simulación del modelo en un caso práctico. En el cuarto y último capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado, para su análisis e implementación por parte de dueños y accionistas del Hospiesaj.

# CAPITULO I

## GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1. RESEÑA HISTÓRICA

En 1977 los médicos Diego Torres, Alberto Gallegos, Jorge Lara, Jorge Mejía, Ángel de la Cruz, ponen a disposición de la Sultana de los Andes el centro médico Riobamba, ubicado en las calles Guayaquil y Carabobo, en donde se realiza atención médica en lo que respecta a consulta externa exclusivamente.

En 1978 los citados profesionales inician sus estudios de post – grado hasta 1981, en que retornan a la ciudad de Riobamba, para hacerse cargo de la administración de la Clínica María Auxiliadora ubicada en las calles García Moreno y Veloz.

En 1984 este grupo de profesionales se une a los Doctores Cornelio Jara, Vinicio Moreno y Marcelo Donoso, y conforman la Clínica de Especialidades San Juan, Compañía Limitada, lográndose un crecimiento y desarrollo institucional y un eficiente servicio a la comunidad, siendo su aporte científico y un gran impulso a la medicina de la provincia de Chimborazo en base al profesionalismo, capacidad científica y fundamentalmente un profundo sentido de ética.

La junta general de accionistas de CLINISANJ, Compañía Limitada decide nombrar Gerente de la institución al Dr. Diego Torres y se le solicita realizar todas las gestiones tendientes a la adquisición de un terreno y la construcción de su propio edificio. Esta meta se cumple y se procede a fundar el HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN, el 18 de abril de 1997 con el aporte importante de nuevos socios médicos y no médicos que en la actualidad llegan al número de 90.<sup>1</sup>

Es muy importante recalcar que una ciudad como Riobamba, en donde es muy difícil lograr que el empresario privado invierta en obras; se haya conseguido, en

---

<sup>1</sup> [www.hospiesajsa.com](http://www.hospiesajsa.com)

base a la confianza y buena fe, juntar capitales y trabajo para llevar adelante un proyecto de salud realmente innovador en el centro del país .

Es por esto que resulta meritorio el hecho de que esta empresa haya cometido con amplia visión la estructura de una institución prestadora de servicios de salud, con moderna estructura física, tecnología de punta, alto nivel de sus profesionales de la salud y una larga experiencia por parte de su personal de enfermería, tecnología médica y del aérea administrativa, todos trabajando para ser el más importante de HOSPIESAJ, “el paciente y su entorno familiar”.

Siendo la tecnología una herramienta imprescindible para el diagnóstico y tratamiento, HOSPIESAJ ofrecerá los siguientes servicios: Resonancia Magnética Nuclear, Mamografía, Ecosonografía, Doppler a Color, Intensificador de Imágenes, RX portátil y Laparoscopia Operatoria.

Desde hace dos años, en previsión del funcionamiento de HOSPIESAJ, se inicio el Programa de Calidad Total en Servicios de Salud, dictado por profesionales extranjeros en Administración de Empresas al Personal, en la que antes era la Clínica de especialidades San Juan. En la actualidad llevan adelante un Proyecto de Mejoramiento Continuo de la Calidad que tiende sobre todo a lograr que el paciente reciba de parte de los Profesionales Médicos, Paramédicos y administrativos el mejor trato que sea posible, ya que consideran que la prestación de Servicios Intangibles, el cliente externo e interno debe recibir la mejor atención, personalizando sus acciones.

En el corto y mediano plazo aspiran colocar a esta naciente Institución como uno de los mejores HOSPITALES Privados del Ecuador, para lo cual en forma sostenida realizará el acopio de tecnología de punta en las Especialidades Médicas que así lo requiera.

Para HOSPIESAJ su filosofía institucional es “la salud no es un privilegio de pocos, sino un derecho de todos, “impulsándolos siempre a continuar en el Programa de Medicina Comunitaria hacia los cantones y sectores marginados en su aéreas de influencia, retribuyendo de alguna manera la confianza que le han brindado sus pacientes, manteniendo siempre su compromiso social.

En esta línea de pensamientos y acción desde hace cuatro años ha llevado a cabo atención médica gratuita a sectores marginados de los diferentes cantones de la provincia de Chimborazo y Bolívar, organizando consulta externa en, Pallatanga, Chunchi, Alausí, San Miguel de Bolívar, atendiendo en total aproximadamente 1200 pacientes en las siguientes especialidades: Medicina Interna, Pediatría, Cirugía Plástica, Neurología, Urología, Traumatología, Ginecología y Obstetricia, Medicina General y Cirugía General. Este proyecto tendrá vigencia por cinco años, luego de los cuales se realizará una evaluación para establecer su continuidad.

## 1.2. BASE LEGAL

El Hospital de Especialidades San Juan HOSPIESAJ S.A al constituirse como una Sociedad, se encuentra bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Compañías y funciona de acuerdo con los requerimientos del Reglamento Interno de Servicios de Salud Privados vigentes, que ante la solicitud presentada por minuta elevada a Escritura Pública en ante el Notario Raúl Dávalos de la ciudad de Riobamba por sus socios la concede la personería jurídica, autorizándoles funcionar con base legal en las actividades descritas en el siguiente extracto.

### TABLA N°1

#### EXTRACTO DE LA ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN

<b>EXTRACTO DE LA ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCIÓN</b>	
<b>NOMBRE DE LA INSTITUCION</b>	Hospital de Especialidades San Juan
<b>FECHA DE CONSTITUCIÓN</b>	18 de abril de 1997
<b>NOTARIO</b>	Dr. Jacinto Mera
<b>RAZON SOCIAL:</b>	Hospital De Especialidades San Juan HOSPIESAJ S.A
<b>OBJETO SOCIAL:</b>	La prestación de servicios de la prevención, mantenimiento y recuperación de la salud.

<b>CAPITAL SOCIAL:</b>	Dos mil seiscientos cincuenta y tres millones quinientos mil sucres. (\$2.653.500.000) acciones ordinarias y nominativas de un mil sucres cada una.
<b>TIPO DE SOCIEDAD:</b>	Sociedad Anónima
<b>SOCIOS:</b>	Diego Torres, Alberto Gallegos, Jorge Lara, Jorge Mejía, Ángel de la Cruz, Cornelio Jara, Vinicio Moreno, Marcelo Donoso y Cristóbal Gallegos
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b>	Dr. Diego Torres
<b>DURACIÓN:</b>	Cincuenta años, desde la fecha de su inscripción.
<b>DOMICILIO:</b>	En la Provincia del Chimborazo, cantón de Riobamba, parroquia Velasco, calles Veloz y Autachi.

**FUENTE:** Escritura pública de constitución

**ELABORADO POR:** Roberto Delgado y Luis Quishpe

### 1.3. OBJETIVOS Y FINALIDADES

#### Objetivo General

Lograr que el Hospital Privado de Especialidades San Juan, mejore en forma continuada la calidad de atención médica con un incremento de pacientes hospitalizados, de consulta externa y de servicios complementarios, bajo un esquema de permanente investigación científica y docencia universitaria, con incremento de tecnología médica, ampliación de su infraestructura física, armonizando las relaciones laborales mediante el fortalecimiento de una estructura organizacional y una Gerencia altamente descentralizada en los años 2004 al 2006.

#### Objetivos Específicos

- Incrementar la cobertura de atención médica que ofrece Hospiesaj en las provincias de Chimborazo, Bolívar, Tungurahua y Pastaza.

- Establecer un proceso de investigación científica y docencia universitaria.
- Elevar la capacidad tecnológica en la atención médica.
- Fortalecer una cultura organizacional, poniendo énfasis en la solidaridad de Médicos y Empleados hacia los pacientes.
- Establecer un rédito adecuado para los inversionistas

#### 1.4. SERVICIOS QUE PRESTA

La actividad a la que se dedica El Hospital San Juan HOSPIESAJ S.A es a la prestación de servicios de la prevención, mantenimiento y recuperación de la salud a todos quienes acuden a sus dependencias en demanda de atención médica. Como parte de su Plan de Desarrollo consta el hecho de brindar a los pacientes del centro del país las mejores facilidades de diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, además de consulta externa con los mejores profesionales de la salud.

La prestación de servicios médicos y afines se realizará dentro de las siguientes aéreas: Cirugía General, Traumatología y Ortopedia, Urología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Neurología, Neurocirugía, Cirugía Plástica, Cirugía Pediátrica, Ginecología y Obstetricia, Pediatría y Neonatología, Medicina Interna, Terapia Intensiva, Medicina General, Homeopatía y Medicina Natural, Imagenología, Neumología, Dermatología, Endocrinología, Reumatología, Gastroenterología, Anestesiología, Nutrición, Odontología y Ortodoncia, Bioquímica y Farmacia, Patología Clínica, Cosmetología, Psiquiatría, Oncología y Colposcopia, Cuidados Intensivos, Cardiología, Endoscopia Torácico y Digestiva.

Hospiesaj S.A., presta servicios de salud en lo que respecta a consulta externa, hospitalización, tratamiento quirúrgico y clínico, servicio de laboratorio clínico, imagen, farmacia, nutrición y dietética, atención odontológica, servicio de enfermería, cuidados intensivos, imagenología, ultrasonido, fisioterapia, planificación familiar, hospimedico: tarjeta de medicina prepagada, hospimóvil: emergencia médica móvil, hospicardio: servicio de Cardiología y Neumología,

Ecocardiología, Laparoscopia Operatoria, fisioterapia y rehabilitación y convenios institucionales.

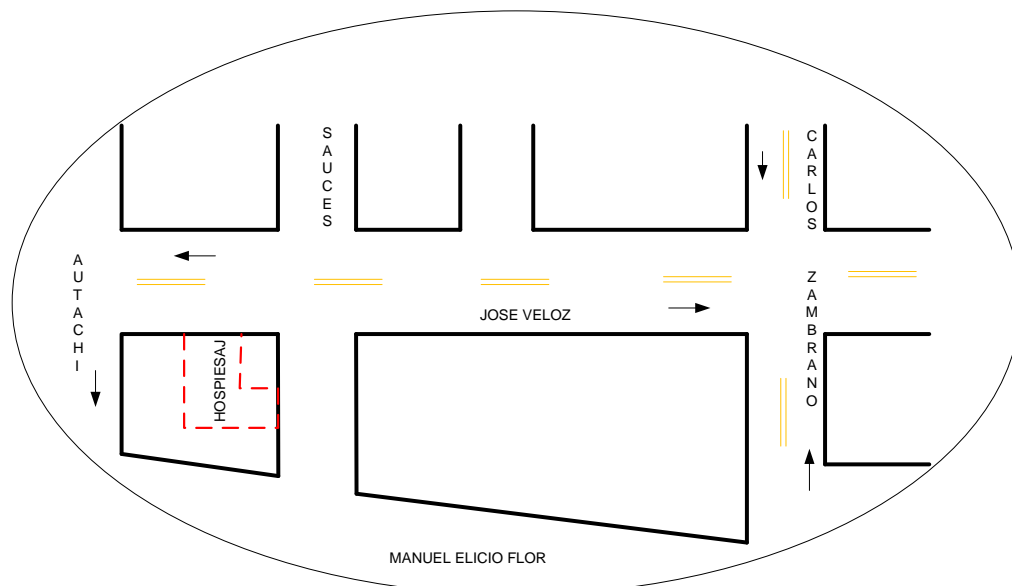
En el Hospital Privado de Especialidades San Juan la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, se realiza mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión.

### 1.5. LOCALIZACIÓN

El hospital de Especialidades San Juan se encuentra domiciliado en la parroquia Velasco del cantón Riobamba, provincia del Chimborazo, en las calles José Veloz entre Los Sauces y Autachi; donde presta sus servicios, al ciudadanía de la ciudad y provincia.

GRAFICO No. 1

CROQUIS DEL HOSPITAL SAN JUAN



**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Mapa de la ciudad de Riobamba



## 1.6. CONVENIOS

El Hospital de especialidades San Juan tiene la filosofía del trabajo institucional que es: “ la salud es un derecho de todos y no un privilegio de pocos” , por lo que desde hace ocho años Hospiesaj mantiene convenios de venta de servicios con entidades públicas y probadas , asociaciones y además con empresas de medicina prepagada , que son los siguientes:

- Humana- Grupo Conclina C.A
- Pan American Life
- Panamericana del Ecuador
- Seguros Rocafuerte
- Olympus S.A. – Seguros y Reaseguros
- Bolívar – Compañía de Seguros del Ecuador S.A.
- Petroproducción ( PetroEcuador)
- PetroComercial ( Petroecuador)
- Gerencia de Oleoducto ( PetroEcuador)
- Metromedical Cía Ltda.
- Memorias- Servicios del Ecuador S.A.
- Ecuasanitas
- Interoceánica C.A Seguros y reaseguros
- Serviseg S.A
- Seguranza Cía Ltda.
- Prever- Asistencia Exequias Prepagada
- Coris del Ecuador S.A.
- Cruz Verde – Asistencia Médica Ambulatoria
- GEA Ecuador S.A.
- AFP Génesis
- Banco del Pacífico<sup>2</sup>
- Círculo de Periodistas de Chimborazo
- Cámara de Comercio de Riobamba
- Municipio de Chimbo- Bolívar

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Politécnica de Chimborazo Ltda.
- Banyfin – Coop de Ahorro y Crédito Estudiantil de la ESPOCH
- Pacientes de la Ciudad y del Centro del País.

Hospiesaj tiene ventaja comparativa en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

## 1.7. FILOSOFIA INSTITUCIONAL

### 1.7.1. Misión

El Hospital de Especialidades San Juan, ofrece servicios de salud integral para satisfacer las necesidades de los pacientes y familiares más allá de sus propias expectativas, para las Provincias del Centro del País en base a una atención profesional, personalizada, brindada con calidez y eficiencia y que contribuya al desarrollo de la sociedad. Además, nuestra Institución tiene como fin el desarrollo integral de sus colaboradores médicos, socios y todo el personal que labora en la Institución.

### 1.7.2. Visión

Convertir a HOSPIESAJ S.A. en uno de los mejores Hospitales Privados del País estructurando servicios de salud con tecnología de cuarto nivel y atención de Excelente calidad, para atraer pacientes tanto del Ecuador como del exterior a recibir atención médica de alta tecnología

### 1.7.3. Principios

Los principios que rigen el funcionamiento del Hospisaj son:

- Calidad
- Racionalidad
- Equidad
- Economía

- Ecología

#### 1.7.4. Valores

Los valores con los que la organización de Hospiesaj desempeña sus actividades son:

- Solidaridad
- Honestidad
- Disciplina
- Lealtad
- Mentalidad de liderazgo
- Crecimiento permanente
- Calidad de servicios

### 1.8. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA INTERNA

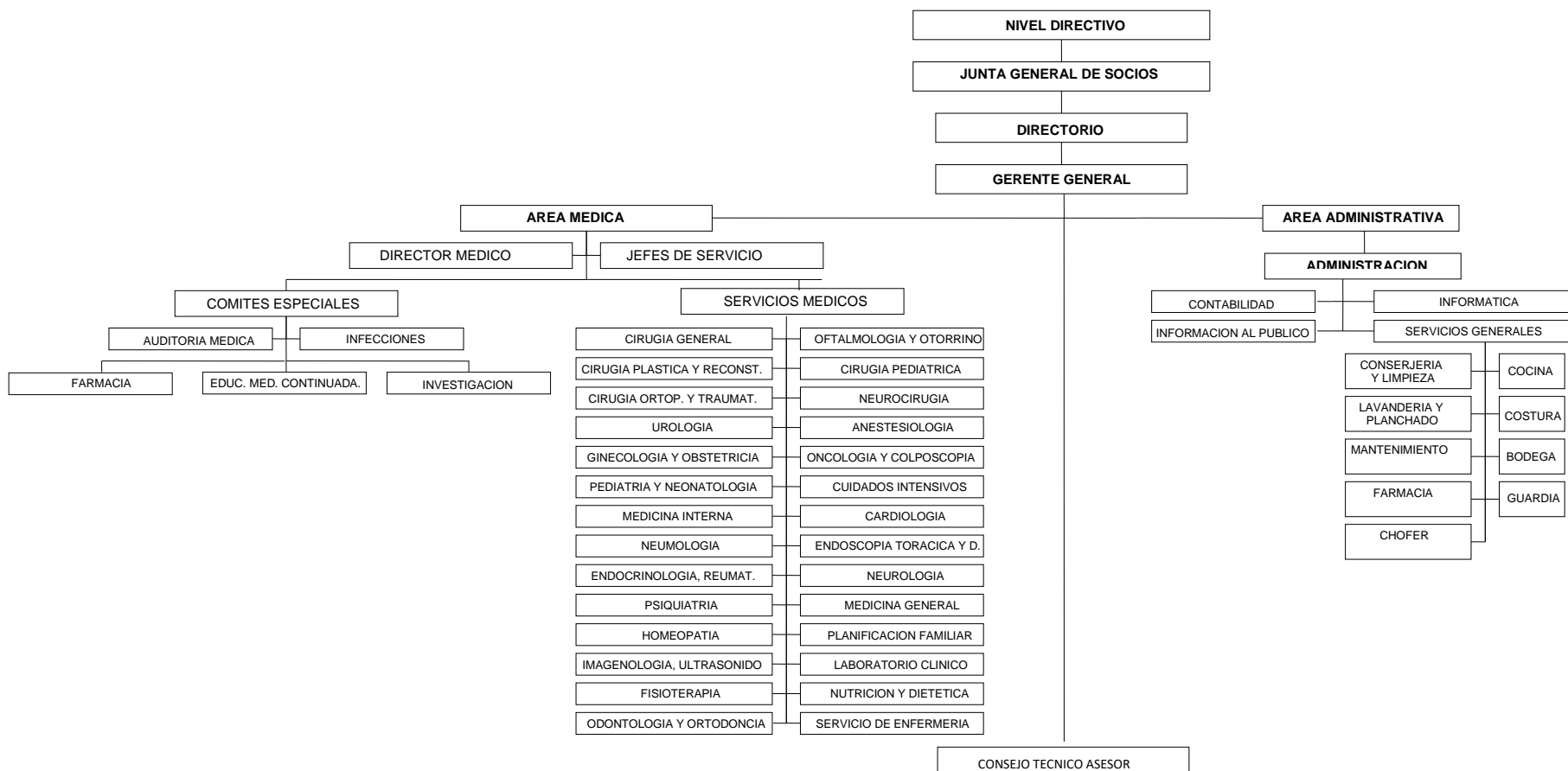
#### 1.8.1. Niveles Jerárquicos

En la estructura orgánica- funcional del HOSPITAL de ESPECIALIDADES SA JUAN HOSPIESAJ S.A se establece la existencia de los siguientes niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel Operativo
- Nivel de Servicios Generales

## 1.8.2. Organigrama Estructural Del Hospital San Juan

### ORGANIGRAMA HOSPITAL SAN JUAN



### 1.8.3. Estructura Orgánica Funcional Del Hospital San Juan

El Hospiesaj S.A. tiene establecida una estructura funcional en la que se constituye relaciones de conducta, niveles y actividades de empleados con la finalidad de conseguir la máxima eficiencia administrativa con óptimos resultados de operación, determinada en los siguientes niveles:

**Nivel Directivo:** Cumple con funciones de fijación de objetivos y políticas empresariales; planificación, organización, control, coordinación y comunicación de las actividades de la empresa. Este nivel está conformado por:

- Junta general de socios
- Directorio
- Presidente
- Gerente general

Presidente del Directorio	Dr. Cornelio Jara.
Gerente General	Ing. Roberto Costales

**Nivel Operacional:** Se encarga de la función ejecutiva médica, atención al cliente ofertando los servicios del hospital, también abarca la función de la administración que regula actividades, responsabilidades y funciones que realiza la entidad para alcanzar los objetivos, en contabilidad proporcionan los datos financieros, en informática colaboran con la finalidad de que el programa contable ayude al procesamiento de datos, por lo que ese nivel hace realidad las resoluciones de los directivos, ejerciendo actividades de dirección departamental. Este nivel está conformado por:

- Área técnica
  - Consejo Técnico Asesor
  - Director Médico
  - Comités especiales

- Jefes de servicios
- Servicios médicos
- Área Administrativa
  - Administración
  - Contabilidad
  - Informática
  - Información al público

Administración	Sra. Ana Obregón
Contabilidad	C.P.A. Lilián Chávez María Fernanda Hidalgo
Jefe de Área Médica	Dr. Hernán Mariño
Jefe de Informática	Ing. Fernando Noriega
Jefe de Servicios	Lcda. Teresa Almeida

Nivel de Servicios Generales, constituido por los trabajadores de servicios que colaboran en la atención médica, rehabilitación ambulatoria y de hospitalización del hospital, en las disciplinas de diagnóstico y tratamiento, este nivel está constituido por:

#### Área Técnica

- a. Auxiliar de enfermería
- b. Auxiliares de laboratorio e histopatología
- c. Auxiliar de imagenología

#### Área administrativa

- a. Conserjería y limpieza
- b. Cocina
- c. Lavandería y planchado

- d. Costura
- e. Mantenimiento
- f. Bodega y farmacia interna
- g. Guardia
- h. Chofer

## CAPITULO II

### FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA

#### 2.1. MODELO DE GESTIÓN

Un modelo es un conjunto de supuestos (hipótesis) que constituyen una explicación de la realidad, que nos permite conocer con mayor facilidad un fenómeno, que se comprueba a través de la observación y la experimentación que para construirlo se necesita un conocimiento previo.<sup>2</sup>

La gestión es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios, además trata sobre planificación y organización empresarial, a partir de la vital importancia que estos elementos tienen en relación con el buen funcionamiento de una empresa, quiere mostrar los correctos procedimientos que nos permitan desarrollar una buena gestión empresarial, ésta que, sin duda, será una de las claves para el éxito de una empresa

##### 2.1.1. Clasificación de modelos de Gestión

- a. Modelo del Tendero.- Es el más básico y antiguo es conocido como el, que consiste en instalar un negocio en el lugar donde deberían encontrarse los clientes potenciales, y allí desplegar la oferta de productos y servicios.
- b. Modelo del cebo y el anzuelo.- Fue desarrollado a comienzos del siglo XX, supone la oferta de un producto básico a bajo precio, incluso soportando pérdidas (el cebo), para después cobrar precios excesivos por los recambios o insumos asociados (el anzuelo). Este modelo de negocio es muy común en

---

<sup>2</sup>MONELOS, Pablo. PIÑEIRO Carlos. Modelos de Gestión Financiera. Mc Graw Hill. Madrid 2007



el negocio de las impresoras, que tienen un costo muy bajo en comparación al de los cartuchos de tinta.

- c. Modelo de Gestión de Políticas.- Sistema para priorizar los esfuerzos de mejora de la organización, alineando objetivos, negociando recursos y desplegando planes concretos para su consecución.
- d. Modelo de Gestión de Procesos.- Sistema enmarcado en la teoría de gestión empresarial TQM, que se establece en una organización para evaluar, monitorizar y mejorar de forma sistemática sus procesos.
- e. Desarrollo de Modelos de Gestión TQM.- Total Quality Management es la referencia de un modelo de gestión basado en la aplicación de la calidad total y de una serie de principios y valores en busca de la competitividad y la excelencia de las organizaciones.
- f. Modelo de Gestión de Proyectos.- Sistema que permite optimizar la coordinación de actividades, asignación de recursos, motivación de equipos y planificación y control de proyectos organizativos específicos.
- g. Modelo de Gestión de Problemas.- Resolución de problemas u oportunidades de mejora de una organización

#### 2.1.2. Objetivos

- Maximización del valor de la empresa
- Maximización de la rentabilidad de los accionistas.
- Facilitar la adopción de decisiones y la evaluación de sus prestaciones.
- Perfeccionar la asignación de recursos.<sup>3</sup>

#### 2.1.3. Ventajas

- Genera información económica – financiera.
- Gestiona la planificación financiera para la empresa, proyectando en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo.

---

<sup>3</sup> MASCAREÑAS, Juan. Finanzas para Directivos. Pearson Educacion. España 2010. Pag 6

- Determina las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa).
- Logra financiamiento según la forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa).
- Aplica los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad).
- Analiza el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).
- Analiza la viabilidad económica y financiera de las inversiones

## 2.2. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA

La única cosa cierta sobre el futuro es el cambio, y la planeación es el puente principal entre el presente y el futuro que incrementa la probabilidad de lograr los resultados deseados. La planeación es el proceso por medio del cual uno determina si debe realizar determinada tarea, implanta la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para superar las dificultades inesperadas con los resultados adecuados. La planeación es el inicio del proceso por el que un individuo o empresa transforma los sueños en logros.

La planeación permite a una empresa reunir los recursos y realizar las tareas de la manera más eficiente posible, así como conservar sus propios recursos, evitar el desperdicio de recursos ecológicos, obtener una utilidad útil y ser vista como una empresa eficaz y eficiente

### 2.2.1. Definición

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de

crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias<sup>4</sup>

### 2.2.2. Objetivo

El objetivo de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera

### 2.2.3. Flujos Financieros

Las herramientas del análisis y planeación financiera tiene que ver con los estudios de flujos de fondos y efectivo y con el pronóstico financiero, El estado de flujo de fondos, también conocido como (estado de fuentes y usos de los fondos o estado de cambios en las situación financiera) es una ayuda importante para los directores financieros o los acreedores cuando evalúan el uso de los fondos de una empresa y determina la forma como estos financian dichos usos. Además de estudiar los flujos pasados, los directores financieros pueden evaluar los flujos futuros mediante los flujos de fondos basados en pronósticos. El propósito del estado de flujo del efectivo consiste en informar acerca de la entrada y salida del efectivo de las empresas (no su flujo de fondos) en tres categorías: actividades operativas, de inversión y financieras.

---

<sup>4</sup> MARCUSE, Robert. Diccionario de términos financieros & bancarios. Ecoe ediciones. Bogotá 2002. Cuarta Edición

El presupuesto de entradas y salidas de efectivo, o presupuesto de efectivo, es otra herramienta importante e indispensable para los analistas financieros cuando determinan las necesidades de efectivo de las empresas.

Esta poderosa herramienta de análisis permite fomentar los posibles efectos de los cambios en las razones pretendidas cuando se pasa a un estado de cambio constante.<sup>5</sup>

#### 2.2.4. Evaluación Interna

El proceso de realizar una evaluación interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría interna. Los empleados y gerentes que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere de la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas, producción, operación, sistemas de información, investigación y desarrollo. Son factores clave que deben clasificarse de tal manera que las fortalezas y debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y unidades se acoplan a la empresa en conjunto. Esto es importante porque los Gerentes Y Empleados se desempeñan mejor cuando comprenden como sus trabajos afectan otras áreas y actividades de la empresa.

“Comunicación podría ser la palabra más importante en la gerencia”. Los factores importantes para el éxito, consisten tanto en las fortalezas como en debilidades, el gerente apoyado por el personal, debe estar a cargo de la determinación de 10 a

---

<sup>5</sup> BRIGHAM, Eugene. BESLEY, Scott. Fundamentos de administración financiera. Cengage Learning. Décima cuarta edición. México 2008

20 fortalezas y debilidades más importantes que influyen en el futuro de la empresa.

La elaboración de una lista de 20 fortalezas y debilidades puede ser relativamente fácil, pero una lista de 10 a 15 más importantes implica análisis y negociación.

Esto es cierto debido a los juicios que se requieren y al impacto que una lista de este tipo producir de manera inevitable al utilizarse en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

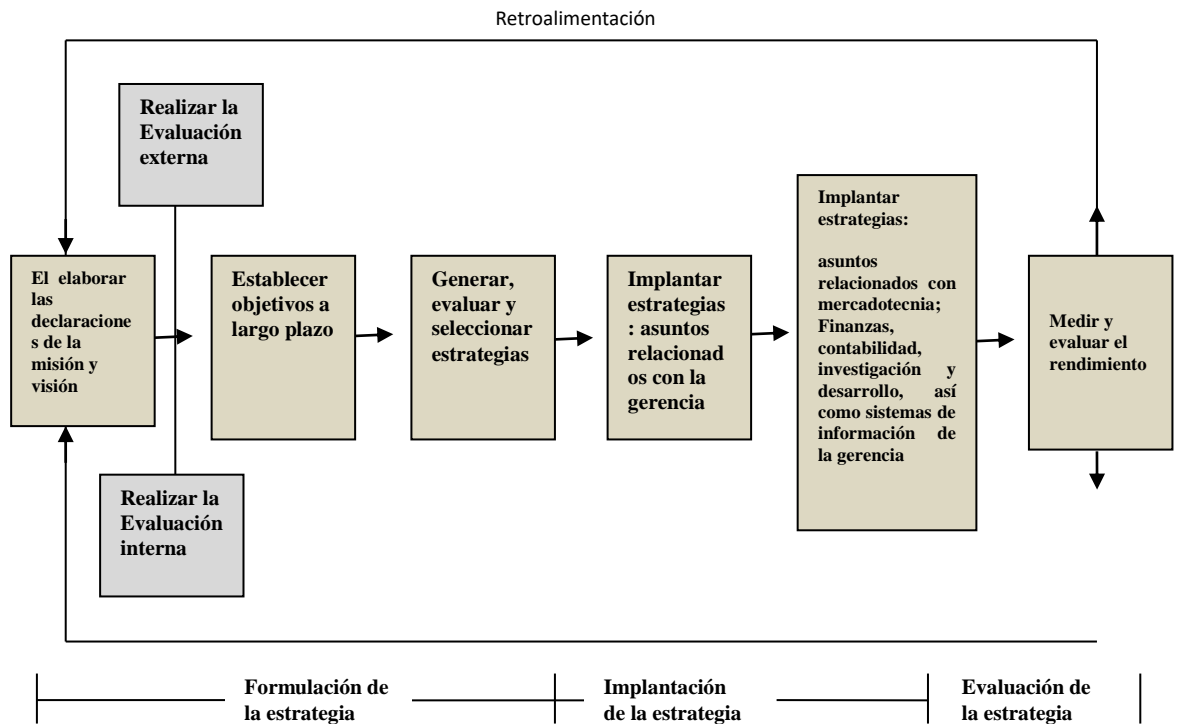
Para lograr el éxito se requiere que los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales de la empresa trabajen juntos para proporcionar información e ideas.

La dificultad para reconocer y comprender las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa es perjudicial para la dirección estratégica y el número de relaciones que se debe manejar aumenta en forma considerable con el tamaño, la diversidad, la dispersión geográfica y el número de productos y servicios que ofrece una empresa.

El análisis de las razones financieras ejemplifica la complejidad de las relaciones entre áreas funcionales de la empresa. Una disminución en el rendimiento sobre la inversión o proporción del margen de utilidades podría ser resultado de una función de mercadotecnia ineficaz, políticas de dirección diferentes, errores en la Investigación y Desarrollo o un sistema de información de la gerencia insuficientes.

La eficacia de las actividades de formulación, implantación y evaluación de la estrategia dependen de una comprensión clara de manera en que las principales funciones del negocio se afecten entre si

GRAFICO N° 2  
PROCESO DE EVALUACIÓN



**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**FUENTE:** BRIGHAM, Eugene. BESLEY, Scott. Fundamentos de Administración Financiera

### 2.2.5. Análisis FODA

#### Análisis Interno.

Se utilizará para tomar en consideración muchos y diferentes factores internos y externos para así maximizar el potencial de las fuerzas y oportunidades minimizando así el impacto de las debilidades y amenazas.

Se debe de utilizar al desarrollar un plan estratégico, o al planear una solución específica a un problema.

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

Análisis externo.

El entorno de la empresa son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento.

Es necesario evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se centra en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. A su vez debe explorarse ese ambiente en busca de elementos que sean de utilidad a la empresa tales como avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y buscar otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa.

Priorización de la matriz FODA

Es necesario priorizar los resultados para determinar cuáles son más importantes por su peso. Para ello nos valemos de la matriz de priorización que se fundamenta en el principio matemático de análisis por pares, el proceso es el siguiente:

- Copiamos las fortalezas en la parte superior y a la izquierda del cuadro.
- Sombreamos los pares que no es posible una comparación entre sí mismos (eliminamos el 50%)
- Comparamos cada fortaleza de la parte izquierda con cada fortaleza en la parte superior, si la que se halla a la izquierda es de mayor impacto, escribimos una X en el cuadro de intersección, si sucede lo contrario dejamos vacío.
- Sumamos en forma vertical y horizontal. Si existen empates, debemos decidir cuál es de mayor prioridad
- En la casilla "RANGO", se ubica el numero que corresponde al orden de importancia.

### 2.3. ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

La administración del capital de trabajo es importante para que funcione con eficiencia una empresa para lo que es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar e inventarios, niveles excesivos de activos circulantes pueden provocar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar de inversión, pero una empresa que tenga bajos niveles de activos circulantes pueden incurrir y déficit y dificultades para mantener operaciones contables; además de evitar el desequilibrio financiero que genera momentos críticos en los que no se cuenta con liquidez y de situaciones que obligan a suspender pagos o cerrar la empresa por no tener el crédito necesario para hacerle frente los obligaciones a terceros.

También tiene que ver con lograr una adecuada relación entre los ritmos de liquidez y exigibilidad de los activos y pasivos circulantes respectivamente, garantizando la solvencia; tomando en cuenta los puntos indicados de importancia, se busca sugerir a la empresa la aplicación del modelo para el mejoramiento de su rentabilidad así como mejor posicionamiento y expansión de la empresa

### 2.3.1. Objetivo

El objetivo de la administración del Capital de Trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa para así alcanzar un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo; esto se logra por medio del conocimiento de las interrelaciones entre los activos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo.

Lo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos corrientes de la empresa, las decisiones de administración del capital de trabajo y su control es una de las funciones más importantes de la administración financiera.

La administración del capital de trabajo es una de las actividades que exigen una gran atención y tiempo en consecuencia, ya que se trata de manejar cada una de las cuentas circulantes de la compañía (caja, valores negociables, cuentas por



pagar y pasivo acumulados), a fin de alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que maximizan el valor de la empresa

### 2.3.2. Clasificación

Capital de trabajo permanente.- es la cantidad de activos circulantes requerida para hacer frente a las necesidades mínimas a largo plazo, es similar a los activos fijos de la empresa en dos aspectos importantes.

1. La inversión en dólares en grandes grupos de activos es a largo plazo por tanto, los proveedores de capital para la empresa necesitan darse cuenta de que las necesidades de obtención de fondos para los activos circulantes permanentes, son necesidades de largo plazo.
2. Para una empresa en crecimiento el nivel de capital de trabajo permanente que se necesita se incrementará con el tiempo de la misma manera que los activos fijos de la empresa necesitarán incrementarse con el tiempo.<sup>6</sup>

Capital de trabajo temporal.- Es la inversión en activos circulantes que varían con los requerimientos estacionales.

La característica de los activos circulantes temporales es que fluctúa de acuerdo con las variaciones estacionales o cíclicas del giro del negocio.

Efectivo en caja y bancos, e inversiones temporales siendo instrumentos financieros. Las cuentas por cobrar y los inventarios de materia prima, en proceso y producto terminado

## 2.4. ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

La comprensión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial para la administración financiera a corto plazo. Este ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa. A continuación se demuestra el cálculo y la aplicación del ciclo de conversión del efectivo

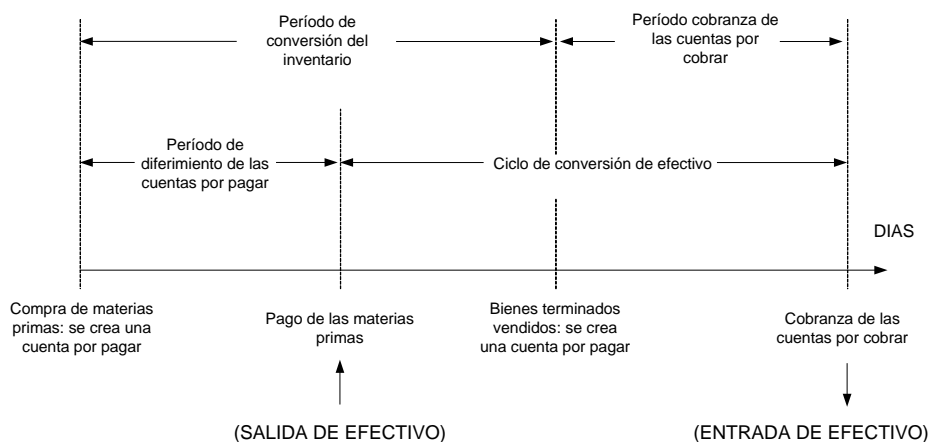
---

<sup>6</sup> VAN HORNE, James. WACHOWISC, Ohn. Fundamentos de administración financiera. Octava edición. México 1994

### 2.4.1. Ciclo de conversión de efectivo

El cálculo del ciclo de conversión del efectivo maneja tres períodos, dando por resultado un valor equivalente a la extensión de tiempo entre las salidas de efectivo reales de la empresa para pagar (invertidos en) los recursos productivos (materiales y mano de obra), y sus recepciones de efectivo de la venta de productos. Es decir el ciclo de conversión de efectivo representa la extensión de tiempo entre el pago de la mano de obra y los materiales y la cobranza de las cuentas por cobrar. Por consiguiente el ciclo de conversión de efectivo equivale al tiempo promedio que una unidad monetaria está dedicada o invertida en un activo circulante.<sup>7</sup>

GRAFICO N° 3  
CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO



**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**FUENTE:** BRIGHAM, Eugene. BESLEY, Scott. Fundamentos de Administración financiera

### 2.4.2. Cálculo del Ciclo de conversión

El ciclo operativo (CO) de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado. El ciclo operativo abarca dos categorías principales de activos a corto

<sup>7</sup> BRIGHAM, Eugene. BESLEY, Scott. Fundamentos de administración financiera. Cengage Learning. Décima cuarta edición. México 2008

plazo: el inventario y las cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido, sumando la edad promedio del inventario (EPI) y el promedio de cobro (PPC).

$$CO = EPI + PPC$$

Sin embargo, el proceso de fabricación y venta de un producto también incluye la compra a cuenta de entradas de producción (materias primas), que genera cuentas por pagar. Tomando en consideración que el EPI es el número promedio de días que se requieren para vender el inventario, en el caso del Hospital de Especialidades San Juan, al pertenecer al sector servicios, no posee mercadería de venta, pero por otro lado, al contar con servicio de farmacia y equipo quirúrgico cuenta con inventario rotativo que genera un ingreso para el Hospital.

Las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo. El tiempo que se requiere para pagar las cuentas por pagar, medido en días, es el periodo promedio de pago (PPP). El ciclo operativo menos el periodo promedio de pago se conoce como ciclo de conversión del efectivo (CCE). Representa el tiempo en el que los recursos de la empresa permanecen inmovilizados.

La fórmula para calcular el ciclo de conversión del efectivo es

$$CCE = CO - PPP$$

No obstante la ecuación del ciclo de conversión del efectivo tiene tres componentes principales, como se observa en la siguiente ecuación, siendo estos: edad promedio de inventario, periodo promedio de cobro y periodo promedio de pago.

$$CCE = EPI + PPC + PPP.$$

Es evidente que si una empresa cambia cualquiera de estos periodos, cambiará el monto de los recursos inmovilizados en la operación diaria de la empresa

## 2.5. ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Es de vital importancia la gestión de las cuentas por cobrar que son los valores correspondientes a las ventas concedidas bajo varias condiciones y políticas de crédito, por lo cual es importante para el manejo y posterior conversión de estas cuentas por cobrar.

Una adecuada gestión de estas cuentas contribuirá significativamente al flujo de los recursos del efectivo, que se requiere para tener una mejor circulación del capital, convirtiéndose en una verdadera estrategia para el incremento de utilidades y gozar de un mejor posicionamiento en el mercado.

El nivel de influencia de las cuentas por cobrar en el capital de trabajo esta medido por un índice financiero definido por la relación entre las cuentas por cobrar y el capital de trabajo, que además nos indica la dependencia que tienen las cuentas por cobrar en el capital de trabajo

#### 2.5.1. Necesidad de información

Una buena administración requiere de información al día sobre los saldos de los clientes y deudores; dependiendo del giro del negocio, la exigencia de la información está relacionada con el servicio de los clientes. Las empresas dedicadas a dar servicios a los clientes en general debe ser diaria, esto es las operaciones realizadas el día de hoy deben estar registradas el mismo día para que los saldos de mañana tengan consideradas las operaciones del día anterior.

Actualmente con el uso de la capacidad increíble de los computadores y las comunicaciones se piensa que no existe problema. El administrador tiene un reto muy grande para controlar que las operaciones sean captadas y registradas veraz y correctamente.

Las operaciones pueden tener varias fuentes de ventas y cobros, como el sistema bancario en el caso de pagos en bancos. A través de sucursales de la propia empresa, etc., debiéndose coordinar todas las transacciones para que sean captadas por el sistema. Es indispensable tener un horario de corte de operaciones y una disciplina operativa de todos los involucrados en la operación.

Dependiendo de las necesidades de la empresa y de su capacidad de inversión, pueden desarrollarse diferentes sistemas de información para la administración que deben producir información por excepción.

Las cuentas que están al corriente no requieren de administración, las que tienen algún problema por falta de pago, exceso de deuda sobre el límite de crédito aprobado, devoluciones del correo de estados de cuenta por direcciones erróneas o por cambio de domicilio del cliente, cheques devueltos por los bancos de pagos efectuados por clientes, etc., deben ser atendidos inmediatamente para conservar una sana cartera.

La información puede ser impresa o bien puede ser consultada a través de las pantallas del sistema del computador. Cuando un cliente se comunica a la empresa por cualquier necesidad de servicio, se le debe dar respuesta oportuna y veraz. Esta información le da un valor agregado a la empresa, el cliente debe estar satisfecho de tener relaciones con una empresa eficiente y la información es una parte importante tanto en imagen como en servicio.

La administración cuando tiene una información que le permita tomar decisiones firmes y ágiles, obtiene una confianza capaz de impulsar al cliente a aumentar sus consumos.

Al contar con una buena información estadística, el administrador puede planear sus estrategias para que la cartera de los clientes y las ventas que van de la mano sean administradas afectivamente para lograr los objetivos que haya fijado la dirección de la empresa

#### 2.5.2. Nivel de inversión en cuentas por cobrar <sup>8</sup>

Algunos giros de negocio no otorgan crédito, su venta es de contado y esto ha sido su estrategia de comercialización para vender a precios reducidos, debido a dos factores: se elimina el costo de financiamiento de los inventarios porque se

---

<sup>8</sup> VAN HORNE, James. WACHOWISC, Ohn. Fundamentos de administración financiera. Octava edición. México 1994.

realiza a través de crédito de proveedores que otorgan a la empresa sin ningún costo, sin que se utilice el capital de la empresa, además los inventarios tienen una alta rotación y los términos de pago son generalmente coincidentes o mayores con la venta de los inventarios y también debido a la eliminación del costo de financiamiento de las cuentas por cobrar por ser ventas de contado.

La inversión de las cuentas por cobrar se determinan por el volumen de las ventas a crédito y por el promedio de días que transcurren entre la fechas de ventas y la cobranza.

Para medir la inversión en cuentas por cobrar se efectúan pruebas de liquidez. Se calcula generalmente la relación que existe entre las cuentas por cobrar y las ventas y la rotación de las cuentas por cobrar como sigue:

$$= \frac{\text{cuentas por cobrar}}{\text{ventas netas}}$$

El resultado representa el porcentaje de las ventas anuales que están pendientes de ser liquidadas por los clientes.

Para ser una medida correcta deben tomarse las ventas netas a crédito, las cuales están relacionadas con las cuentas por cobrar a clientes; sin embargo, como este dato resulta difícil de obtener la mayor parte de las veces, es aceptable tomar

### 2.5.3. Período de crédito

Es el tiempo promedio requerido para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa, es decir para cobrar el efectivo después de la venta, este período de cobranza también se los conoce como los días de ventas pendientes de cobro (DVPC) y se calcula al dividir las cuentas por cobrar entre el período de las ventas a crédito por día

## 2.6. ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

Los inventarios forman un eslabón entre la producción y venta de un producto, al evaluar el nivel de inventarios la administración debe equilibrar los beneficios de los ahorros en producción, compras y mercadotecnia, con el costo de mantener el inventario adicional; el costo de fondos invertidos en el inventario es de particular interés para el administrador financiero.

La administración de inventarios es un importante factor que atrae el interés de los administradores de cualquier tipo de empresa. Para las compañías que operan con márgenes de ganancias relativamente bajos, la mala administración de inventarios para abatir los costos, ni tener inventario en exceso a fin de satisfacer todas las demandas, sino en mantener la cantidad adecuada para que la empresa alcance sus prioridades competitivas con mayor eficiencia.

#### 2.6.1. Objetivo

El objetivo de administrar el inventario, es rotar el inventario tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a los desabastos. El administrador financiero tiende a actuar como consejero o “supervisor” en los asuntos concernientes al inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero sí proporciona asesoría en su proceso de administración

#### 2.6.2. Necesidad de información

La administración financiera y de los inventarios dependen generalmente de la información con la que se dispone, y que tan veraz y oportuna esta sea para tener el conocimiento continuo en lo que respeta a los siguientes puntos:

- ✓ El estado de los inventarios
- ✓ La localización y estado de la bodega de los inventarios
- ✓ El nivel actual de existencias
- ✓ El consumo de ventas anuales
- ✓ Lotes óptimos económicos
- ✓ Comparación de las existencias con máximos y mínimos
- ✓ Costos actuales y sus tendencias

- ✓ Precios de las materias primas principales
- ✓ Problemas de abastecimiento
- ✓ Cualquier otro problema que influya en inventarios

La empresa debe levantar y contar con la base de información de los inventarios, para poder establecer una correcta administración que sea veraz y oportuna, con esto los administradores financieros estén informados para decidir qué acciones aplicar al manejo de inventarios.

Para crear la base de la información se va a crear la comisión control de inventarios, responsable de establezca procedimientos de manera permanente el manejo y actualización de la información de los inventarios involucrando a las áreas de ventas, producción y financiero. Se elaborará el manual de procedimientos, donde se asigne a las personas responsables de la información que se requiera mantener actualizada, se definirá fechas de revisión y que esta política de información se esté realizando, verificando y evaluando la información sea veraz y correcta a la realidad de los inventarios.

Una vez que se determine la información de los inventarios, la administración financiera podrá determinar si la inversión en los inventarios es excesiva, y si se requiere tomar medidas pertinentes y baje la inversión. Esto será comunicado al comité de control de inventarios donde se creara los parámetros de ajustes de inventarios y se establecerá el calendario de actividades y las fechas de evaluación para establecer si se está alcanzando con el objetivo de bajar la inversión de los inventarios.

En el caso que se presente el caso contrario de determinar que existe insuficiencia en los niveles de inventario, donde la corrección no esta simple ya que esto afectaría a los presupuestos estimados y hasta nuevas aprobaciones, sin embargo el gerente financiero con el comité de control de inventarios se trata de buscar un camino para corregir la insuficiencia en el inventario.

Los administradores deben siempre revisar la información y cuando algo hay que corregir se tiene que lograrse, para que los presupuestos, planeado y estimado



pueda significar algo congruente, por lo que siempre un error o desviaciones deben ser corregidos, con los ajustes pertinentes en los registros y en órdenes de compra que deban efectuarse o anularse

### 2.6.3. Técnicas para el control de inventarios<sup>9</sup>

Existen muchas técnicas disponibles para administrar eficazmente el inventario de la empresa. Aquí se considerará brevemente cuatro técnicas usadas con frecuencia

#### Sistema ABC

Una empresa que usa el sistema de inventarios ABC divide su inventario que tres grupos A, B, y C. El grupo A incluye artículos con la mayor inversión en dólares. Por lo general este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventario de la empresa, pero el restante 80% de su inversión es inventario. El grupo B está integrado por artículos con la siguiente inversión más grande en inventario. El grupo C incluye un gran número de artículos que requieren una inversión relativamente pequeña.

El grupo de inventario de cada artículo determina el nivel de supervisión del artículo. Los artículos del grupo A reciben la supervisión más intensa debido a la enorme inversión en dólares. Comúnmente, se mantiene un registro de los artículos del grupo A en un sistema de inventario perpetuo que permite la verificación diario del nivel de inventario de cada artículo. Los artículos del grupo B reciben un control frecuente a través de verificaciones periódicas, quizá semanales, de sus niveles. Los artículos del grupo C se supervisan con técnicas sencillas, como el control de inventarios de dos contenedores. Con el control de inventarios de dos contenedores, el artículo se almacena en dos contenedores. A medida que un artículo se requiere, el inventario se retira del primer contenedor. Cuando ese contenedor está vacío, se hace un pedido para rellenar el primer

---

<sup>9</sup> GITMAN, Lawrence. Principios de administración Financiera. Pearson Educación. Décima Primera edición. México 2007.

contenedor en tanto que el inventario se retira del segundo contenedor. El segundo contenedor se usa hasta que se vacía, y así sucesivamente.

La importante inversión en dólares en los artículos de los grupos A y B sugiere la necesidad de un mejor método de administración de inventarios que el sistema ABC. El modelo CEP, que se analiza a continuación, es un modelo apropiado para la administración de los artículos de los grupos A y B.

El modelo de la cantidad económica de pedido (CEP)

Una de las técnicas más comunes para determinar el tamaño óptimo de un pedido de artículos de inversión es el modelo de la cantidad económica de pedido (CEP). El modelo CEP asume que los costos relevantes del inventario se dividen en costos de pedido y costos de mantenimiento.

Los costos de pedido incluyen los costos administrativos fijos de la solicitud y recepción de pedidos: el costo de redactar una orden compra, procesar el papeleo resultante, recibir un pedido y verificarlo contra la factura. Los costos de pedido se establecen en dólares por pedido.

Los costos de mantenimiento son los costos variables por unidad de un artículo mantenido en inventario durante un periodo específico. Los costos de mantenimiento incluyen los costos de almacenamiento, los costos de seguro, los costos de deterioro y desuso, y el costo de oportunidad o financiero de tener fondos invertidos en inventario. Estos costos se establecen en dólares por unidad por periodo.

Los costos de pedido disminuyen conforme el tamaño del pedido aumenta. Sin embargo, los costos de mantenimiento se incrementan cuando aumenta el tamaño del pedido. El modelo CEP analiza el equilibrio entre los costos de pedido y los costos de mantenimiento para determinar la cantidad de pedido que disminuye al mínimo el costo total del inventario.

Desarrollo matemático de la CEP Es posible desarrollar una fórmula para determinar la CEP de la empresa para un artículo específico en inventario, en la que:

S = Uso en unidades por periodo

O = Costo de pedido por pedido

C = Costo de mantenimiento por unidad de periodo

Q = Cantidad de pedido en unidades

El primer paso consiste en obtener las funciones de costos de pedido y el costo de mantenimiento. El costo de pedido se expresa como el producto del costo por pedido y el número de pedidos. Como el número de pedidos es igual al uso durante el periodo dividido entre la cantidad de pedido ( $S/Q$ ), el costo de pedido se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Costo de pedido} = O \times S/Q$$

El costo de mantenimiento se define como el costo de mantener una unidad de inventario por periodo multiplicado por el inventario promedio de la empresa. El inventario promedio es la cantidad de pedido dividida entre 2 ( $Q/2$ ) porque se supone que el inventario se agota a una tasa constante. Así, el costo de mantenimiento se expresa de la siguiente manera:

$$\text{Costo de mantenimiento} = C \times Q/2$$

El costo del inventario de la empresa se obtiene sumando el costo de pedido y el costo de mantenimiento. Por lo tanto la función del costo total es:

$$\text{Costo total} = (O \times S/Q) + (C \times Q/2)$$

Puesto que la CEP se define como la cantidad de pedido que disminuye al mínimo la función de costo total, debemos resolver la función de costo total para la CEP. La ecuación resultante es:

$$CEP = \sqrt{\frac{2 \times S \times O}{C}}$$

Aunque el modelo CEP tiene debilidades, es ciertamente mejor que la toma subjetiva de decisiones. A pesar del hecho de que el uso del modelo CEP está fuera del control del administrador financiero, éste debe estar consciente de su

utilidad y proporcionar ciertas recomendaciones, específicamente con respecto a los costos de mantenimiento del inventario.

#### Sistema justo a tiempo (JIT)

El sistema justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés, just-in-time) se usa para disminuir al mínimo la inversión en inventario. Su filosofía es que los materiales deben llegar justo en el momento en que se requieren para la producción. Como su objetivo es disminuir al mínimo la inversión en inventario, un sistema JIT no utiliza ninguna existencia de seguridad (o usa muy poca). Debe existir una amplia coordinación entre los empleados de la empresa, sus proveedores y las empresas de envío para garantizar que las entradas de materiales lleguen a tiempo. La dificultad para que los materiales lleguen a tiempo ocasiona una interrupción de la línea de producción hasta que éstos lleguen. Asimismo, un sistema JIT requiere que los proveedores entreguen partes de excelente calidad. Cuando surgen problemas de calidad, la producción debe detenerse hasta que los problemas se resuelven.

La meta del sistema JIT es la eficiencia de manufactura. Este sistema usa el inventario como una herramienta para lograr la eficiencia destacando la calidad de los materiales utilizados y su entrega oportuna. Cuando el sistema JIT funciona adecuadamente, hace que surjan las deficiencias de los procesos

#### 2.6.4. Período de conversión

Es el tiempo promedio requerido para transformar los materiales en bienes terminados y a continuación para venderlos; es el tiempo durante el cual el producto permanece en inventario en las distintas etapas antes de su terminación, el período de conversión del inventario que representa la antigüedad promedio del inventario de la empresa, se calcula al dividir el inventario para el costo de ventas por día

## 2.7. PRESUPUESTOS

Un presupuesto financiero es un documento que detalla la manera en que la empresa obtendrá fondos y los gastara durante un periodo específico de tiempo. Los presupuestos anuales son los más comunes, aunque el periodo para un presupuesto varia de un día a mas de 10 años. En forma básica, la elaboración de presupuestos financieros es un método para especificar lo que se debe hacer con el propósito de completar la implantación de la estrategia con éxito. La elaboración de presupuestos financieros no debe ser considerada como una herramienta para limitar los gastos, sino más bien como un método para obtener el uso más productivo y rentable de los recursos de una empresa con base en los pronósticos futuros.

Existen tipos de presupuestos financieros como de empresas. Algunos tipos de presupuestos comunes son los de capital, los operativos, los de venta, los de utilidades, los presupuestos de fábrica, los de capital, los de gastos, los de divisiones, los variables, los flexibles y los fijos. Cuando una empresa experimenta dificultades financieras, los presupuestos son importantes en particular para dirigir la implementación de la estrategia

### 2.7.1. Ventajas

Las ventajas que se señala a continuación ayudan a lograr una planeación adecuada y a controlar las empresas:

- Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
- Propicia que se defina una estructura adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Obliga a tener un dato de archivos históricos contables.
- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.

- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- Facilita el control administrativo.
- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
- Ayuda a lograr mayor eficiencia y eficacia en las operaciones

### 2.7.2. Limitaciones

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución.

- Está basado en estimaciones, limitación que obliga a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos con que se cuenta. La correlación y regresión estadística, ayudan a eliminar, en parte esta limitación.
- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, lo que significa que es una herramienta dinámica que debe adaptarse a cualquier inconveniente que surja, ya que de otra manera perdería su sentido.
- Su ejecución no es automática. Es necesario que en la organización se comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma de que todos se convenzan de que ellos son los primeros beneficiados por el uso del presupuesto. De otra manera serán infructuosos todos los esfuerzos por aplicarlo.
- Es un instrumento que no debe sustituir a la administración. Uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido.
- Toma tiempo y cuesta prepararlo
- No se deben esperar resultados demasiado pronto

### 2.7.3. Objetivos

- Fijar estrategias deliberadas y bien concebidas para alcanzar resultados óptimos, en lugar de esperar el éxito casual en la dirección de una escuela.
- Establecer metas que ayuden a la evaluación de la gestión de procesos.
- Asegurar la coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Establecer normas de control interno.
- Asegurar la liquidez y solvencia financiera de la empresa.
- Servir de guía a la gerencia en la dirección y control de operaciones

### 2.7.4. Campos de utilidad

Los presupuestos son instrumentos de PLANIFICACION Y CONTROL de las empresas e instituciones. Estos ayudan a Gerencia a dirigir el rumbo de sus actividades con miras a alcanzar las metas propuestas y a ejercer el control de las mismas, mediante la comparación de cifras presupuestadas con las reales.

Administrativo.- Es importante para medir el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a cada miembro de la organización. Pueden usarse para medir estándares de rendimiento tanto en unidades o departamento como de personas, detectando si lo programado es superior o inferior a la capacidad real de rendimiento.

Financiero.-Se manifiesta porque se establece con mucha aproximación lo que se espera obtener como INGRESOS y EGRESOS, como lo que se requiere para enfrentar los egresos.

De esta comparación entre INGRESOS y EGRESOS se obtienen por anticipado DÉFICIT o SUPERÁVIT de caja.

Para los DÉFICIT deberá proveerse financiamientos oportunos en el momento adecuado, evitando incurrir en préstamos urgentes en condiciones desventajosas (altos costos).

Para los SUPERAVIT, la empresa puede planificar los montos y periodos de inversión más apropiados

#### 2.7.5. Período de Presupuestación

El Presupuesto de operación de la empresa o Presupuesto Maestro, que se obtiene como consecuencia del proceso general de presupuestarían normalmente cubre un periodo de un año detallado por meses, incluye el presupuesto de efectivo, este sirve para efectos de planeación mas no para efectos de control. Debido a que un mes es un espacio de tiempo demasiado grande a efectos de controla, al momento del desembolso, las diferentes operaciones de la empresa.

Entre los principales factores cualitativos debemos considerar los siguientes:

- El tipo de actividad que desarrolla la empresa.
- Vulnerabilidad a los cambios en el medio ambiente.
- Expectativas futuras

De acuerdo con el grado de control que se logre tener sobre estos factores, las empresas escogerán periodos de presupuestarían más o menos amplios, pero necesariamente considerando dos factores cuantitativos claves a saber:

- Las rotaciones de cuentas por pagar
- La situación financiera actual de la empresa

#### 2.8. ANÁLISIS FINANCIERO

Para que las decisiones racionales sean congruentes con los objetivos de la empresa, los directores financieros deben contar con herramientas para el análisis.

Tanto las empresas como los proveedores externos de capital (acreedores e inversionistas) realizan un análisis de estados financieros, el cual varía según el interés específico de las partes involucradas.

De manera interna los directivos también recuren al análisis financiero por cuestiones de control interno y para ofrecer lo que los proveedores de capital buscan con respecto a la situación financiera y el rendimiento de las compañías.



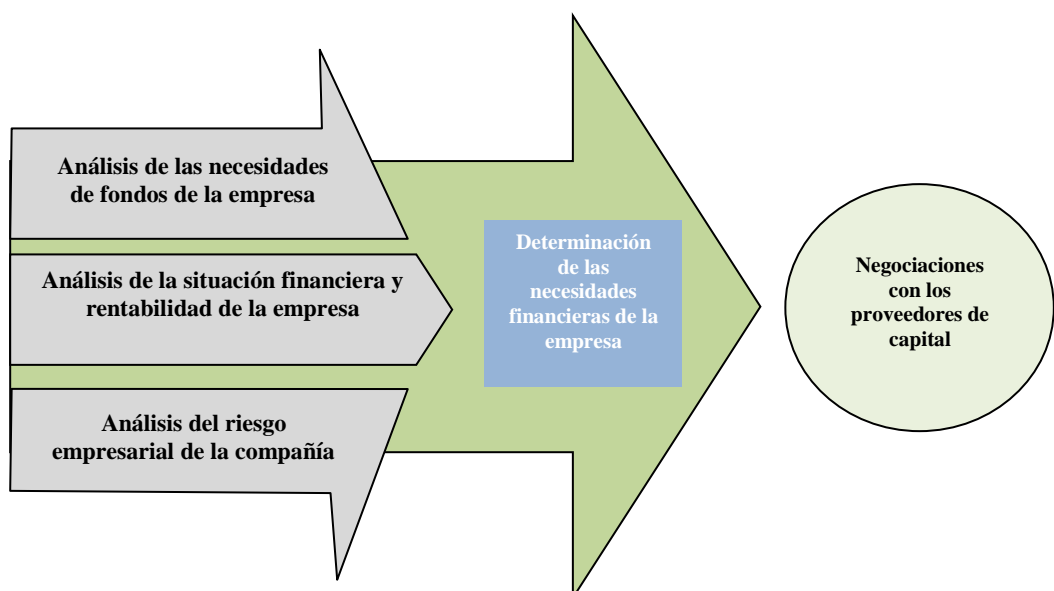
Desde el punto de vista del control interno, los directores financieros necesitan hacer un análisis financiero para que la planeación y el control sean eficaces. Para planear el futuro los directores financieros deben evaluar la situación financiera presente de las empresas y ponderar las oportunidades con respecto a ella.

En lo que se refiere al control interno, a los directores financieros básicamente lo que les interesa es el rendimiento de las inversiones derivado de los diferentes activos de la compañía y la eficiencia en el manejo de los activos. Finalmente para la negociación efectiva de fondos externos, los directores financieros deben estar al tanto de todos los aspectos de análisis financiero que los proveedores externos de capital toman en cuenta cuando evalúan una empresa. De lo anterior se desprende que el análisis financiero varía según el interés particular de quien lo lleva a cabo.

#### 2.8.1. Métodos de Análisis Financiero

Cuando se analiza una empresa es posible recurrir a diferentes métodos. Muchos analistas tienen un procedimiento favorito para hacer algunas generalizaciones sobre las empresas en cuestión. Con riesgo de pisar terreno sagrado presentamos un esquema conceptual aplicable cuando se considera el financiamiento externo.

GRAFICO N° 4  
MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO



**REALIZADO POR:** Roberto Delgado, Luis Qushpe  
**FUENTE:** VAN HORME, James C. Fundamentos de Administración Financiera

## 2.9. INDICADORES FINANCIEROS

Un indicador financiero se entiende como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

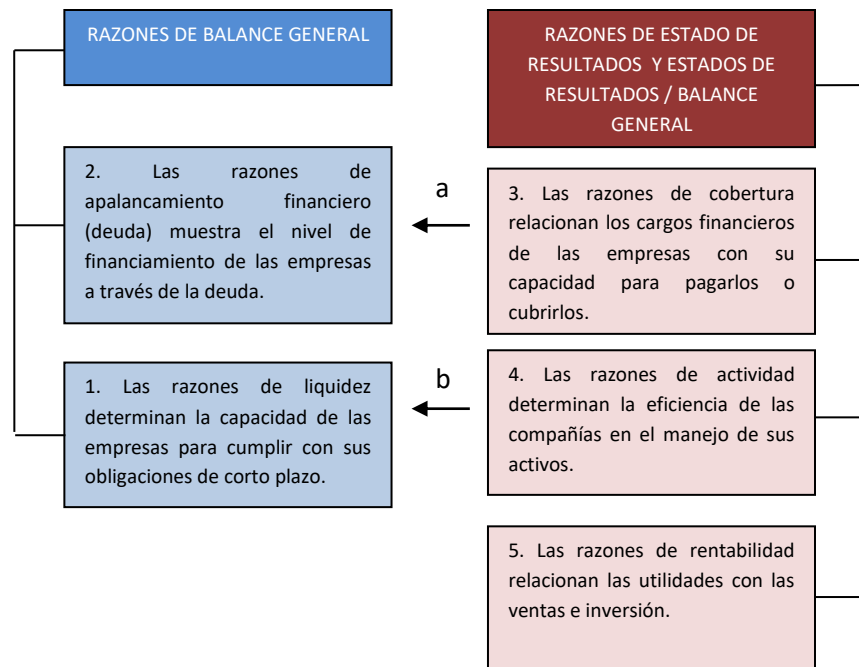
Los cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

- Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.
- Los registros históricos de la empresa; es decir indicadores de otros años.
- Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.
- Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa

### 2.9.1. Tipos de razones financieras

La condición financiera se considera a menudo como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y la atracción principal para los accionistas, la determinación de las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias en forma eficaz. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de capital y el valor neto del capital pueden eliminar algunas estrategias al ser alternativas posibles. Los factores financieros alteran con frecuencia las estrategias y cambian los planes de implantación.

**GRAFICO N° 5**  
**TIPOS DE RAZONES FINANCIERAS**



**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** VAN HORME, James C. Fundamentos de Administración Financiera

**2.9.1.1. INDICADORES DE LIQUIDEZ<sup>10</sup>**

Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo (o corrientes) con los que cuenta para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de la solvencia de las empresas y su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad.

Razón del circulante.- Una de las razones de liquidez más generales y frecuentemente aplicadas es la razón del circulante.

$$= \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

<sup>10</sup> VAN HORME, James C. Fundamentos de Administración Financiera. Undécima edición. Pesaron Educación. México, 2002

En teoría cuanto mayor sea la razón de circulante, mayor será la capacidad de las empresas para pagar sus deudas; sin embargo esta razón se debe considerar como una medida cruda porque no considera la liquidez de cada uno de los elementos que forma parte del activo circulante. Por lo general, a aquellas compañías cuyo activo circulante está integrado básicamente por activo circulante y cuentas por cobrar vigentes se les considera más liquidas que aquellas que cuyo activo circulante consiste fundamentalmente en inventarios. Así, se recurre a una prueba más crítica, o severa, de la liquidez de una compañía: la prueba de acido

Prueba de acido.- Un parámetro más conservador de la liquidez es la prueba de acido o relación entre el activo disponible y el pasivo circulante.

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Esta razón complementa la del circulante en el análisis de la liquidez. Es igual a esta última salvo que no considera el inventario (supuestamente el elemento menos liquido del activo circulante).

Es un parámetro más agudo de la liquidez, la prueba ácida esta ligeramente encima del promedio industrial de 1.1

#### 2.9.1.2. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Razón de deuda a capital: Sirve para evaluar el grado en que las empresas utilizan dinero prestado, se puede recurrir a razones de deuda. La razón de deuda capital se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluidos los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas.

$$= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

Dependiendo del fin para el cual se utilizan las razones, cuando se calculan las razones de deuda a veces las acciones preferentes se incluyen como deuda más que como capital. Este tipo de acciones representan un crédito previo para los

tenedores de acciones ordinarias, por la situación de una empresa. La razón de deuda a capital cambiará dependiendo de la naturaleza de las empresas y la variabilidad de los flujos de efectivo.

Razón de deuda a activo total: La razón de deuda a activo total se determina dividiendo la deuda total de una empresa entre sus activos totales, la razón es:

$$= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$$

La función de esta razón es la misma que la de deuda capital. Pone de manifiesto la importancia relativa del financiamiento de deuda de la empresa al mostrar el porcentaje de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda, cuando más elevado sea el porcentaje de financiamiento derivado del capital de accionistas; mayor será el “colchón” de protección otorgado a los acreedores de la empresa. En suma, cuanto más elevada sea la razón de deuda a activos totales, mayor será el riesgo financiero; cuanto más baja sea esta razón menor será el riesgo financiero

### 2.9.1.3. INDICADORES DE ACTIVIDAD

Rotación de activos fijos: Permite medir la eficiencia interna de la empresa en término de manejo de los activos para mantener ingresos y utilidades, sirve para comparar la eficiencia de un ente económico con otro similar, representa lo que genera ingresos o ventas por cada dólar que se tiene en los activos fijos.

$$\frac{\text{ventas y/o ingresos operacionales}}{\text{propiedad planta y equipo (activos fijos)}}$$

Rotación del capital de trabajo: Muestra las veces que el capital rota en el período con relación a las ventas y/o ingresos operacionales; determina el nivel de eficiencia de utilización de los activos.

$$\frac{\text{ventas y/o ingresos operacionales}}{\text{capital de trabajo}}$$

Período de cobro promedio: Expresa la duración promedio en días en que se recupera la cartera según los ingresos operacionales o de ventas. Debe guardar relación directa con las políticas de venta y con la naturaleza de las actividades adelantadas por la entidad; cuando mayor sea el periodo de cobro existe menor liquidez.

$$\frac{\text{cuentas por cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{ingresos operacionales o ventas}}$$

Rotación de cuentas por cobrar: Lo ideal es que dicha operación sea mayor a 1, una tendencia con valores inferiores tiene efectos negativos en la estabilidad financiera del ente económico, tanto como en corto como en mediano y largo plazo; cuanto mayor sea la rotación hay más liquidez de cartera.

$$\frac{\text{ventas}^y / \text{ingresos operacionales}}{\text{cuentas por cobrar promedio}}$$

Rotación de inventarios: Cuando es muy alto se deben adoptar estrategias para el manejo y buscar mayor rotación; se puede planificar un sistema para optimizar la producción y disminución del gasto.

$$\frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventarios promedio}}$$

Rotación de cuentas por pagar: representa una disminución en la rotación, indica que el plazo para aumentar las ventas ha aumentado y favorece el estado de liquidez, una combinación ideal para la liquidez de un ente económico es tener un índice de rotación de cuentas por cobrar alto y un índice de cuentas por pagar bajo.

$$= \frac{\text{compras}}{\text{cuentas por pagar}}$$

Rotación de activo total: Mide la eficiencia interna pero medido con el total de los activos

$$= \frac{\text{Ventas via ingresos operacionales}}{\text{activos totales}}$$

#### 2.9.1.4. INDICADORES DE RENDIMIENTO

Se mide a través de las siguientes razones:

*Margen bruto de utilidad:* Indica el porcentaje de las ventas disponibles para cubrir otros gastos operacionales; mide la eficiencia del ente económico en los procesos productivos.

$$= \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas netas}}$$

Esta relación indica la utilidad de la empresa en relación a las ventas, después de deducir el costo de los bienes, es un parámetro referente a la eficiencia operativa de las empresas y un signo con respecto a la forma de fijar los precios de los productos, el margen de la utilidad bruta estará por encima del 23,8 % para la industria, lo cual indica que es relativamente más efectiva para elaborar y vender los productos por encima del costo.

Margen de utilidad operativa: indica la eficiencia de la empresa a nivel general, ya que no solo incluye costo de ventas o de producción, gastos operacionales, sino también involucra otros gastos e impuestos de renta; se puede ver además la calidad de las inversiones con los excedentes de liquidez y el manejo de las políticas tributarias.

$$= \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas netas}}$$

El margen de utilidad neta es un parámetro de la rentabilidad de las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuestos sobre la renta. Permite conocer la renta neta por dólar de ventas.

*Rendimiento de los activos:* indica el rendimiento de los activos totales con la utilidad final del período.

$$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{activo total}}$$

Esta relación se compara de manera poco favorable con el promedio de 7,8% para la industria, la mayor rentabilidad por dólar de ventas pero el rendimiento un poco menor que las inversiones.

### 2.9.2. Precauciones para el análisis de razones financieras

Los analistas deben evitar el uso indiscriminado de “reglas generales” para todas las empresas. Es incorrecto el criterio de que todas las compañías tienen por lo menos una razón del circulante de entre 1.5 y 1. El análisis debe ser acorde con el giro con el que se desempeña una empresa. La verdadera prueba de liquidez está en si la empresa puede o no pagar sus deudas a tiempo. Muchas empresas sanas incluidas las empresas públicas, tienen dicha capacidad a pesar que las razones de circulante están muy por debajo del 1.5 y 1. Depende de la naturaleza de la empresa; el hecho de no considerar la naturaleza del giro de la empresa puede llevar a interpretar de una manera equivocada las razones.

En la medida de lo posible, se debe estandarizar la información contable de diferentes compañías es decir ajustarlas para fines comparativos, no se pueden comparar manzanas con naranjas. Incluso con cifras estandarizadas los analistas deben ser cautelosos al interpretar las comparaciones

### 2.9.3. Aplicaciones de las Razones Financieras<sup>11</sup>

Para evaluar la situación y desempeño financiero de una empresa, los analistas necesitan “revisar” diferentes aspectos de la salud financiera una de las herramientas que utilizan dentro de esta revisión es la razón financiera, o índice, en la que los datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre otra.

---

<sup>11</sup> FRED, David R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Pearson Educación. México, 2003.



Comparaciones internas.- El análisis de las razones financieras implica dos tipos de comparación. En primer lugar un analista puede comparar una razón presente con razones pasadas y futuras de la misma empresa. Cuando las razones financieras se distribuyen en un lapso de varios años, los analistas pueden estudiar la composición del cambio y establecer si la situación y el desempeño financieros de la empresa han mejorado o han empeorado a lo largo del tiempo. En suma, nos interesa tanto una razón en cierto momento si no a lo largo del tiempo. También se pueden calcular razones financieras para estados proyectados y compararlos con razones presentes y pasadas.

Comparaciones externas.- El segundo método de comparación implica confrontar las razones de una empresa con las de otras compañías parecidas o con promedios industriales en el mismo periodo. Esta comparación permite conocer la situación y el rendimiento financieros relativos a dicha empresa. Sin embargo las razones industriales no se deben considerar como objetivos o metas, sino como lineamientos generales.

## 2.10. ANÁLISIS FODA

### 2.10.1. Evaluación Interna

En el siguiente esquema realizaremos una lista de fortalezas y debilidades del Hospital San Juan “HOSPISAJ SIGLO XXI S.A”

#### FORTALEZAS:

- Profesionales de la salud capacitados en su área.- El Hospital De Especialidades San Juan, cuenta con personal capacitado y experimentado en todas sus áreas lo cual permite gozar de la confianza de sus clientes o usuarios
- Moderna infraestructura y tecnología.- Una de las ventajas competitivas que posee el hospital es contar con instalaciones adecuadas que son suficientes para atender la demanda de sus clientes.

- Ubicación geográfica.- La ubicación del HOSPIESAJ es estratégica ya que es un lugar de fácil acceso, que está ubicado en el centro mismo de la urbe; además se lo puede distinguir desde varios puntos de la ciudad.
- Equipos médicos de alta calidad.- Los equipos médicos se ajustan a las necesidades frecuentes de los usuarios que requieren de un buen servicio, estando al día con los nuevos avances tecnológicos.
- Posicionamiento en el mercado.- La combinación del posicionamiento en el mercado, médicos profesionales de la salud y equipos de alta calidad han sido pilares fundamentales para que el Hospital "San Juan", se posicione en la mente del usuario y lo tenga presente al momento de elegir un centro de salud.
- Especialidades médicas.- Las especialidades medicas son la razón de ser del Hospital "San Juan", Ya que fue creado con el fin de satisfacer necesidades especializadas y proponer soluciones eficaces a los problemas de salud.
- Personal comprometido con su labor. Existe personal de calidad no solo profesional sino también de calidad humana, los mismos que reflejan su trabajo en una buena atención al cliente.
- Atención permanente en todos sus servicios.-Pensando en el bienestar de la comunidad, el hospital "San Juan" es una de las pocas alternativas de salud que brinda atención permanente a sus usuarios.

#### DEBILIDADES:

- Bajo nivel de rentabilidad.- Es evidente que el bajo nivel de rentabilidad se debe a mala administración de los recursos financieros y la influencia que tiene este sobre la rentabilidad.
- Falta de comunicación entre los actores de la empresa.- La falta de comunicación que existe en el interior del Hospital "San Juan" hace que los actores de la misma no se orienten a sus objetivos, lo que hace que no predomine el interés general.

- Constante incremento de gastos operacionales.- Existen excesivos gastos operacionales que estancan a la organización a ser un ente eficiente y eficaz en el manejo de sus finanzas.
- Carencia de evaluación del desempeño.- La no existencia de un sistema de evaluación del desempeño influye mucho sobre el control que debería tener la gerencia sobre sus subordinados y la importancia de este instrumento para la mejora en el desempeño de sus funciones.
- Falta de cultura organizacional.- La falta de una definida cultura organizacional hace que los actores internos de la empresa no hablen el mismo idioma, afectando la imagen de la misma a nivel externo.
- Falta de innovación, y valor agregado en sus servicios.- existe una carencia de servicios innovadores y con valor agregado, la administración se ha limitado en cumplir su trabajo y no se demuestra pro actividad para la presentación de nuevos servicio u ofertas.
- Ausencia de campaña publicitaria permanente.- Hay poca difusión de los servicios especializados que ofrece el hospital “San Juan”, al mismo tiempo que otras alternativas de salud apuestan por este servicio incrementando paulatinamente su aceptabilidad.
- No prevalece el interés general. Existe demasiada concentración de poder político a nivel interno que hace que las decisiones no sean tomadas en cuenta, lo cual provoca en circunstancias una división entre posturas de un lado y otro.
- Falta de capacitación del personal.- No existe ningún tipo de capacitación tanto de personal de planta como de personal de contrato, a nivel operativo y a nivel administrativo, lo cual puede influir en los fines de la organización.

#### 2.10.2. Evaluación externa

#### OPORTUNIDADES

- Incrementar nuevos servicios especializados.- Incrementar los nuevos servicios especializados nos permitirá cubrir mayores expectativas que tienen los usuarios con respecto al Hospital, manteniendo así el ideal para el cual fue creado.
- Ineficiente atención en hospitales públicos.- La ineficiente atención que ofrecen los hospitales públicos hace que las personas opten por otras alternativas de salud que les puedan brindar atención de calidad oportuna y a tiempo.
- Creación de seguros médicos propios.- La creación de nuevos servicios como seguros privados permitirán que los usuarios se muestren interesados por adquirirlos, ya que sería una buena oportunidad de aprovechar el posicionamiento en el mercado a través de su difusión.
- Creación de nuevas carreras de especialidades médicas en universidades locales.- La investigación y el apoyo de los centros docentes a través de alianzas estratégicas permitirán que la ciudadanía goce de buenos profesionales en sus áreas capaces de enfrentar los retos de la medicina moderna.
- Aplicación de nuevos procedimientos médicos.- Los grandes hospitales se caracterizan por su innovación, equipamiento, y para que todo ello fluya es necesario adaptarse a los medios tecnológicos que están en constante cambio, ya que la aplicación de nuevos procedimientos médicos nos servirá para estar acorde a la realidad y a la altura del mercado competitivo.

## AMENAZAS

- Medicina alternativa.-La medicina alternativa de manera sosegada se ha convertido en una forma de combatir las enfermedades creando en los usuarios una alternativa entre la medicina tradicional y la natural.
- Proliferación de casas de salud.- En nuestro medio se han incrementado otras opciones de salud, tal es el caso de casas de salud que brindan

servicios complementarios pero que reducen la participación en el mercado de las grandes Clínicas y Hospitales.

- Nivel económico de las personas.- Lastimosamente el nivel económico influye en las personas al momento tener algún problema de salud, lo que hace que estas opten por hospitales que no cuentan con tecnología e infraestructura suficiente.
- Gratuidad de la salud.- La gratuidad de la salud ofertada por el Estado provoca una disminución en el porcentaje de participación en el mercado, a través de medicina gratis y campañas de salud.

Fuga de personal a otras casas de salud.- Las personas y la organizaciones estamos sujetos a cambios, lo que representa un peligro para toda organización más aun cuando dejamos de contar con hombres de experiencia que ofrecen servicios de calidad. La falta de comunicación y otros diversos factores como el loving empresarial puede tornarse amenazante si no actuamos a tiempo.



2.10.3. Selección de variables

TABLA Nº 2 SELECCIÓN DE VARIABLES

<b>VALORACION DE VARIABLES (0-10 pts)</b>	
Evento totalmente frecuente	10
Evento frecuente	8
Evento algo frecuente	6
Evento poco frecuente	4
Evento muy poco frecuente	2
Evento no presente	0

<b>PONDERACION DE VARIABLES (0-5 pts)</b>	
Totalmente importante	5
Muy importante	4
Importante	3
algo importante	2
Poco importante	1
Nada importante	0

VARIABLES	VALORACION	PONDERACION	RESULTADO	
<b>FORTALEZAS</b>				
1. Profesionales de la salud capacitados en su área.	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>1</b>
2. Moderna infraestructura y tecnología.	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>2</b>
3. Ubicación geográfica estratégica.	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>3</b>
4. Equipos médicos de alta calidad.	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>4</b>
5. Posicionamiento en el mercado.	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	<b>5</b>
6. Estabilidad del personal.	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	
7. Especialidades médicas.	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	
8. Personal comprometido con su labor.	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	
9. Atención permanente en todos sus servicios.	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>24</b>	





VARIABLES	VALORACION	PONDERACION	RESULTADO	
<b>DEBILIDADES</b>				
1. Carencia de gestión financiera.	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>1</b>
2. Falta de comunicación entre los actores de la empresa	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>50</b>	<b>2</b>
3. Constante incremento de gastos operacionales	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>3</b>
4. Carencia de evaluación del desempeño.	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	<b>4</b>
5. Falta de cultura organizacional.	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>40</b>	<b>5</b>
6. Falta de innovación, y valor agregado en sus servicios.	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	
7. Ausencia de campaña publicitaria permanente.	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>	
8. No prevalece el interés general.	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	
9. Poco personal propio de la empresa para agilizar la atención.	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	
10. Falta de capacitación del personal.	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	

VARIABLES	VALORACION	PONDERACION	RESULTADO	
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1. Incrementar nuevos servicios especializados.	10	5	50	1
2. Ineficiente atención en hospitales públicos.	8	5	40	2
3. Creación de seguros médicos propios.	8	5	40	3
4. Creación de nuevas carreras de especialidades médicas en universidades locales	8	4	32	4
5. Aplicación de nuevos procedimientos médicos.	8	4	32	5

VARIABLES	VALORACION	PONDERACION	RESULTADO	
<b>FORTALEZAS</b>				
1. Medicina alternativa	8	5	40	1
2. Proliferación de casas de salud	10	4	40	2
3. Nivel económico de las personas	8	4	32	3
4. Gratuidad de la salud	8	3	24	4
5. Fuga de personal a otras casas de salud	4	4	16	5

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Hospiesaj

2.10.4. Matriz FODA

TABLA N° 3 MATRIZ FORTALEZAS – OPORTUNIDADES

	<b>FORTALEZAS: F</b>
	<b>1. Profesionales de la salud capacitados en su área.</b>
	<b>2. Moderna infraestructura y tecnología.</b>
	<b>3. Ubicación geográfica estratégica.</b>
	<b>4. Equipos médicos de alta calidad.</b>
	<b>5. Posicionamiento en el mercado.</b>
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>
<b>1. Incrementar nuevos servicios especializados.</b>	<p>1. Diseño y oferta de un seguro integral de salud familiar para nuestros clientes no asegurados. (F5,O3)</p> <p>2. Mejorar el acceso y la calidad de nuevos servicios especializados. (F2, O1,02)</p> <p>3. Crear alianzas estratégicas con las Universidades para la investigación de nuevos procesos médicos. (F1,O4)</p> <p>4. Priorizar la adquisición de equipos que permitan optimizar los tiempos de hospitalización y tratamiento de los pacientes (F4,O2)</p>
<b>2. Ineficiente atención en hospitales públicos.</b>	
<b>3. Creación de seguros médicos propios.</b>	
<b>4. Creación de nuevas carreras de especialidades médicas en universidades locales</b>	
<b>5. Aplicación de nuevos procedimientos médicos</b>	

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

TABLA Nº 4 MATRIZ DEBILIDADES – OPORTUNIDADES

	<b>DEBILIDADES: D</b>
	<b>1. Carencia de adecuada gestión financiera.</b>
	<b>2. Falta de comunicación entre los actores de la empresa</b>
	<b>3. Constante incremento de gastos operacionales</b>
	<b>4. Carencia de evaluación del desempeño.</b>
	<b>5. Falta de cultura organizacional.</b>
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<b>1. Incrementar nuevos servicios especializados.</b>	<p>1. Adquisición de equipos para la aplicación de nuevos procedimientos médicos. (D3,O5)</p> <p>2. Realizar evaluaciones periódicas de ambiente laboral y desempeño (D1, A1 A5)</p> <p>3. Difundir a los médicos el costo operativo por actividad que realizan (D3, O5)</p> <p>4. Diseñar un modelo de gestión financiera que permita evaluar, monitorear y mejorar en forma sistemática sus procesos (D1, O1, O5)</p>
<b>2. Ineficiente atención en hospitales públicos.</b>	
<b>3. Creación de seguros médicos propios.</b>	
<b>4. Creación de nuevas carreras de especialidades médicas en universidades locales</b>	
<b>5. Aplicación de nuevos procedimientos médicos</b>	

Realizado por: Roberto Delgado, Luis Quishpe

Fuente: Hospiesaj

TABLA N° 5 MATRIZ AMENAZAS – FORTALEZAS

	<b>FORTALEZAS: F</b>
	<b>1. Carencia de adecuada gestión financiera.</b>
	<b>2. Falta de comunicación entre los actores de la empresa</b>
	<b>3. Constante incremento de gastos operacionales</b>
	<b>4. Carencia de evaluación del desempeño.</b>
	<b>5. Falta de cultura organizacional.</b>
<b>AMENAZAS: A</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<b>1. Medicina alternativa</b>	<p>1. Difundir a la ciudadanía los beneficios de una atención especializada (F5, A1 A2)</p> <p>2. La aplicación de nuevos procedimientos de la salud, con profesionales capacitados para una atención con calidad (F1,A1)</p>
<b>2. Proliferación de casas de salud</b>	
<b>3. Nivel económico de las personas</b>	
<b>4. Gratuidad de la salud</b>	
<b>5. Fuga de personal a otras casas de salud</b>	

Realizado por: Roberto Delgado, Luis Quishpe

Fuente: Hospiesaj

TABLA N° 6 MATRIZ DEBILIDADES – AMENAZAS

	<b>DEBILIDADES: D</b>
	<b>1. Profesionales de la salud capacitados en su área.</b>
	<b>2. Moderna infraestructura y tecnología.</b>
	<b>3. Ubicación geográfica estratégica.</b>
	<b>4. Equipos médicos de alta calidad.</b>
	<b>5. Posicionamiento en el mercado.</b>
<b>AMENAZAS: A</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>
<b>1. Medicina alternativa</b>	1. La provisión de un 0.05% para la difusión e implementación de servicios médicos de promoción. (D1,A2)  2. Ofrecer descuentos y formas de pago para facilitar el acceso a personas de bajos recursos. (D1,A3)
<b>2. Proliferación de casas de salud</b>	
<b>3. Nivel económico de las personas</b>	
<b>4. Gratuidad de la salud</b>	
<b>5. Fuga de personal a otras casas de salud</b>	

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Hospiesaj





TABLA N° 7 MATRIZ FODA

	<p>FORTALEZAS: F</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionales de la salud capacitados en su área.</li> <li>2. Moderna infraestructura y tecnología.</li> <li>3. Ubicación geográfica estratégica.</li> <li>4. Equipos médicos de alta calidad.</li> <li>5. Posicionamiento en el mercado.</li> </ol>	<p>DEBILIDAD: D</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de gestión financiera.</li> <li>2. Falta de comunicación entre los actores de la empresa</li> <li>3. Constante incremento de gastos operacionales</li> <li>4. Carencia de evaluación del desempeño.</li> <li>5. Falta de cultura organizacional.</li> </ol>
<p>OPORTUNIDADES: O</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementar nuevos servicios especializados.</li> <li>2. Ineficiente atención en hospitales públicos.</li> <li>3. Creación de seguros médicos propios.</li> <li>4. Creación de nuevas carreras de especialidades médicas en universidades locales</li> <li>5. Aplicación de nuevos procedimientos médicos.</li> </ol>	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y oferta de un seguro integral de salud familiar para nuestros clientes no asegurados. (F5,O3)</li> <li>• Mejorar el acceso y la calidad de nuevos servicios especializados. (F2, O1,02)</li> <li>• Crear alianzas estratégicas con las Universidades para la investigación de nuevos procesos médicos. (F1,O4)</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de equipos para la aplicación de nuevos procedimientos médicos. (D3,O5)</li> <li>• Realizar evaluaciones periódicas de ambiente laboral y desempeño</li> <li>• Difundir a los médicos el costo operativo por actividad que realizan (D3,O5)</li> <li>• Diseñar un modelo de gestión financiera que permita evaluar, monitorear y mejorar en forma</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorizar la adquisición de equipos que permitan optimizar los tiempos de hospitalización y tratamiento de los pacientes.(F4,O2)</li> </ul>	sistemática sus procesos (D1, O1, O5)
<p>AMENAZAS: A</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Medicina alternativa</li> <li>2. Proliferación de casas de salud</li> <li>3. Nivel económico de las personas</li> <li>4. Gratuidad de la salud</li> <li>1. 5. Fuga de personal a otras casas de salud</li> </ol>	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir a la ciudadanía los beneficios de una atención especializada (F5, A1 A2)</li> <li>• La aplicación de nuevos procedimientos de la salud, con profesionales capacitados para una atención con calidad (F1,A1)</li> </ul>	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La provisión de un 0.05% para la difusión e implementación de servicios médicos de promoción. (D1,A2)</li> <li>• Ofrecer descuentos y formas de pago para facilitar el acceso a personas de bajos recursos. (D1,A3)</li> </ul>

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Hospiesaj

#### 2.10.5. Objetivos Estratégicos

- Disminuir el gasto operacional. (D3,O5)
- Aprovechar el posicionamiento en el mercado. (F5, O3)
- Crear bienestar y sentido de pertenencia en nuestros usuarios. (D1, A2)
- Trasladar los conocimientos adquiridos en las Universidades a los centros médicos de especialidad. (F1, O4)
- Incentivar a la utilización de servicios médicos de calidad en el sector privado. (F2, O1, 02)
- Eficacia y eficiencia en la atención al cliente. (F4, O2)
- Eficacia y eficiencia en la atención al cliente. (F4, O2)
- Tener una ventaja competitiva en costos respecto a las demás casa de salud.
- Tener una ventaja competitiva en relación a otros centros médicos.
- Ser un hospital con misión social (D1, A3)
- Evitar la fuga de profesionales de la salud. (F1, A1)
- Disminuir el grado de aceptación de la medicina alternativa en el usuario. (D1, A3)



2.10.6. CUADRO DE PRIORIZACIÓN DE VARIABLES

TABLA N° 8 CUADRO DE PRIORIZACION DE ESTRATEGIAS

N.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
1	Diseñar un modelo de gestión que permita evaluar, monitorear y mejorar de forma sistemática sus procesos.	..... ..... ..... .....	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
2	Diseño y oferta de un seguro integral de salud familiar para nuestros clientes no asegurados. (F5,O3)	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....		X		X		X		X	X		5
3	Mejorar el acceso y la calidad de nuevos servicios especializados. (F2, O1,02)	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....			X	X		X	X		X	5

4	Crear alianzas estratégicas con las Universidades para la investigación de nuevos procesos médicos. (F1,O4)	.....	.....	.....	.....								X		1
5	Priorizar la adquisición de equipos que permitan optimizar los tiempos de hospitalización y tratamiento de los pacientes.(F4,O2)	.....	.....	.....	.....	.....	X	X	X	X	X	X	X	X	7
6	Difundir a la ciudadanía los beneficios de una atención especializada (F5, A1 A2)	.....	.....	.....	.....	.....		X			X		X	3	
7	La aplicación de nuevos procedimientos de la salud, con profesionales capacitados para una atención con calidad (F1,A1)	.....	.....	.....	.....	.....				X	X		X	3	
8	Adquisición de equipos para la aplicación de nuevos procedimientos médicos. (D3,O5)	.....	.....	.....	.....	.....				X	X	X	X	4	

9	Realizar evaluaciones periódicas de ambiente laboral y desempeño										X	X		2
10	Difundir a los médicos el costo operativo por actividad que realizan (D3,O5)													
11	La provisión de un 0.05% para la difusión e implementación de servicios médicos de promoción. (D1,A2)													
12	Ofrecer descuentos y formas de pago para facilitar el acceso a personas de bajos recursos. (D1,A3)													
	<b>VERTICAL VACIOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	<b>HORIZONTAL (X)</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
	<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
	<b>RANGO</b>	<b>1º</b>	<b>5º</b>	<b>4º</b>	<b>11º</b>	<b>2º</b>	<b>10º</b>	<b>6º</b>	<b>3º</b>	<b>7º</b>	<b>12º</b>	<b>9º</b>	<b>8º</b>	

Realizado por: Roberto Delgado, Luis Quishpe  
Fuente: Hospiesaj

2.10.7. MATRIZ BCG

TABLA N° 9 MATRIZ BCG

VALORACIÓN (1-10) PONDERACIÓN (0-5) RESULTADO

*FORTALEZAS*

1. Profesionales de la salud capacitados en su área.	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>50</b>
2. Moderna infraestructura y tecnología.	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>
3. Ubicación geográfica estratégica.	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>
4. Equipos médicos de alta calidad.	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>40</b>
5. Posicionamiento en el mercado.	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>32</b>
		TOTAL	<b>202</b>
		PROM.	<b>40.4</b>



### DEBILIDADES

1. Bajo nivel de rentabilidad.	10	5	50	
2. Falta de comunicación entre los actores de la empresa	10	5	50	
3. Constante incremento de gastos operacionales	10	4	40	
4. Carencia de evaluación del desempeño.	10	4	40	
5. Falta de cultura organizacional.	8	5	40	
			<b>TOTAL</b>	<b>220</b>
			<b>PROM.</b>	<b>44</b>

### OPORTUNIDADES

1. Incrementar nuevos servicios especializados.	10	5	50	
2. Ineficiente atención en hospitales públicos.	8	5	40	
3. Creación de seguros médicos propios.	8	5	40	
4. Creación de nuevas carreras de especialidades médicas en universidades locales	8	4	32	
5. Aplicación de nuevos procedimientos médicos	8	4	32	
			<b>TOTAL</b>	<b>194</b>

<b>PROM.</b>	<b>38.8</b>
--------------	-------------

AMENAZAS

67

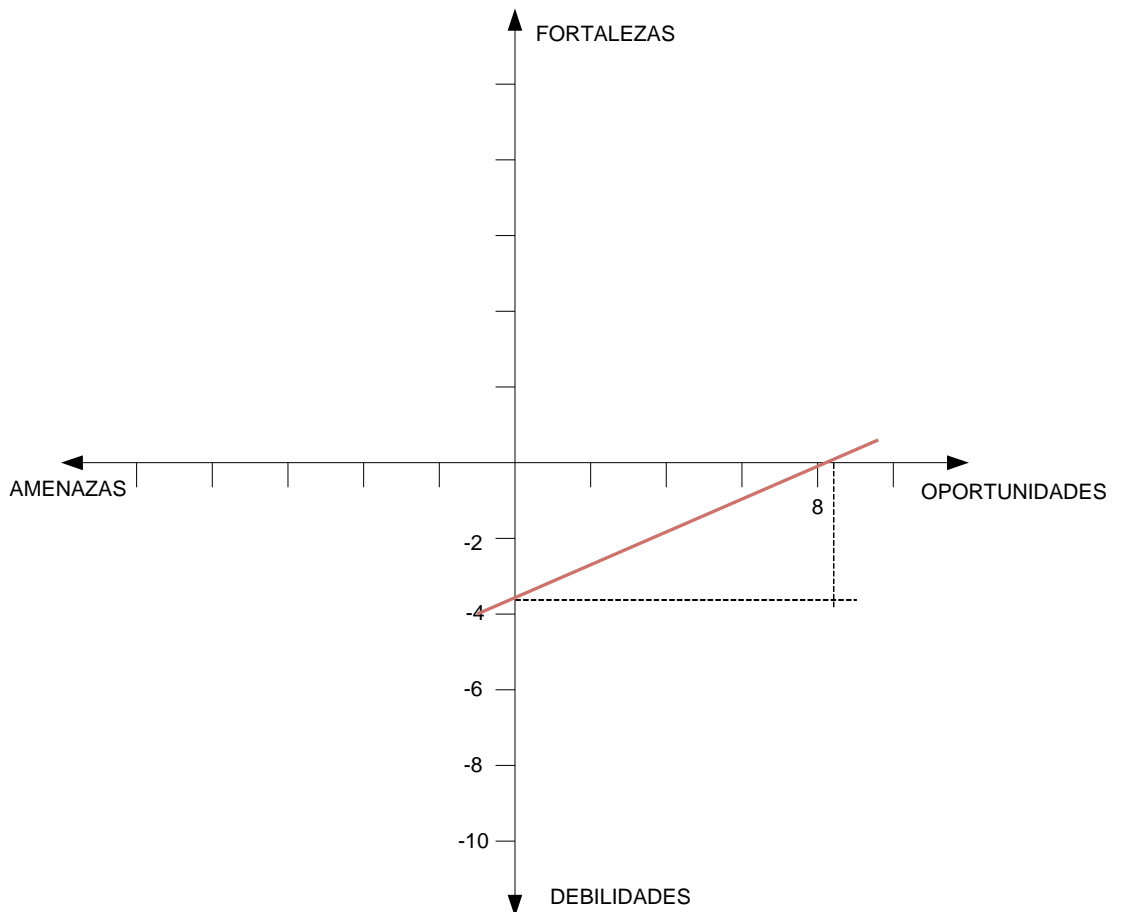
1. Medicina alternativa	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>40</b>
2. Proliferación de casas de salud	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>40</b>
3. Nivel económico de las personas	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>32</b>
4. Gratuidad de la salud	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>24</b>
5. Fuga de personal a otras casas de salud	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>152</b>
		<b>PROM.</b>	<b>30.4</b>

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Hospiesaj

VARIABLES EXOGENOS	
Oportunidades – amenazas	8.4
VARIABLES ENDÓGENAS	
Fortalezas – Debilidades	-3.6

GRAFICO N° 6 MATRIZ BCG



**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

#### 2.10.7.1. ANALISIS

El hospital de Especialidades San Juan fue creado como uno de los más modernos hospitales del centro del país, pero debido a varios factores internos y externos como son la incremento de la competencia, otras alternativas en cuanto a salud se refiere, la presurosa evolución de la tecnología médica y adopción de inadecuadas políticas financieras han contribuido a la disminución de la utilidad, lo cual ha repercutido en la creación e implementación de nuevos servicios de salud; por las razones antes manifestadas podemos manifestar que son más evidentes las debilidades que las fortalezas que posee la empresa por lo cual tiene que aunar esfuerzos para lograr una estabilidad entre estas dos variables internas y posteriormente convertir estas debilidades en fortalezas; además aprovechar las oportunidades que predominan sobre las amenazas buscando nuevas alternativas como alianzas estratégicas y convenios con diferentes instituciones del sector, con el fin de satisfacer las crecientes necesidades de los clientes hasta poder satisfacerlas por nuestros propios medios, y de esta manera lograr un incremento significativo en la rentabilidad de la empresa.

#### 2.11. ANÁLISIS VERTICAL

El Análisis Vertical permite analizar la participación o composición que cada cuenta del estado financiero analizado tiene dentro del estado de situación financiera, cabe manifestar que este análisis se lo realiza del mismo período económico. El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. Para realizar el análisis vertical basta tan solo con dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100

#### 2.11.1. ANALISIS VERTICAL DEL ACTIVO

En el año 2009 tenemos una notable concentración con el 51.15% del activo en la cuenta inversiones, conformada por el edificio Torres siglo XXI y Diamed, empresas complementarias al Hospiesaj, seguidamente tenemos la planta física donde funciona el hospital que representa el 23.48% del activo, además podemos notar que en el Hospiesaj siendo una empresa de servicios tiene poca participación la cuenta de inventarios, y por su propia actividad no necesita de una gran concentración del activo disponible

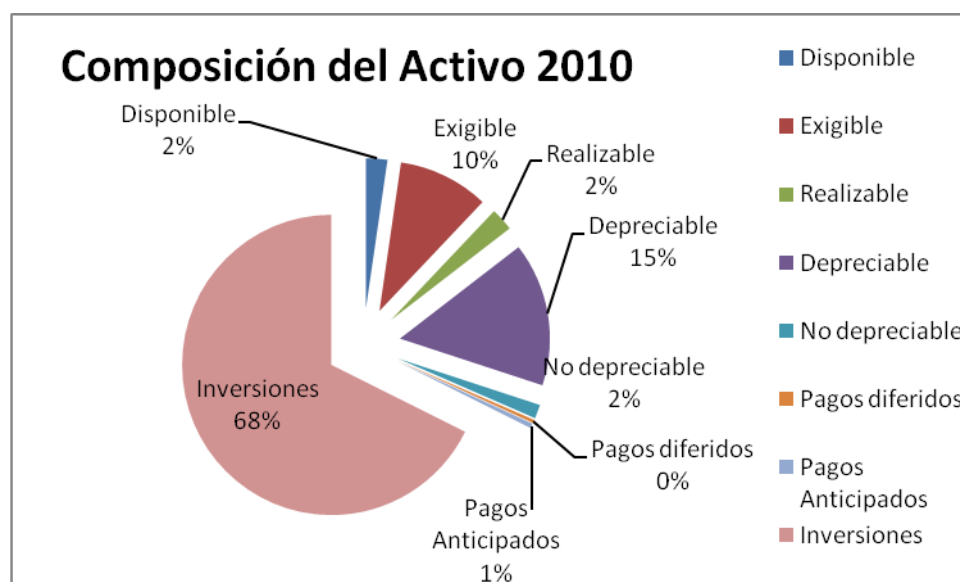
**HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN "HOSPIESAJ S.A"**  
**ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**  
**EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS AMERICANOS**

<b>ACTIVOS</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>% del Total</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>% del Total</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 265.845,74</b>	12.43%	<b>\$ 314.945,18</b>	14.55%
<b><u>DISPONIBLE</u></b>	<b>62.443,39</b>	2.92%	<b>49.710,98</b>	2.30%
EFFECTIVO Y EFFECTIVO EQUIVALENTE	62.443,39	2.92%	49.710,98	2.30%
<b><u>EXIGIBLE</u></b>	<b>173.424,09</b>	8.11%	<b>211.604,80</b>	9.78%
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CTAS POR COBRAR	173.424,09	8.11%	211.604,80	9.78%
<b><u>REALIZABLE</u></b>	<b>29.978,26</b>	1.40%	<b>53.629,40</b>	2.48%
INVENTARIOS	29.978,26	1.40%	53.629,40	2.48%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 757.798,50</b>	35.43%	<b>\$ 367.367,25</b>	16.97%
<b><u>DEPRECIABLE</u></b>	<b>725.539,47</b>	33.92%	<b>335.108,22</b>	15.48%
EDIFICIOS	502.181,73	23.48%	239.533,32	11.07%
MAQUINARIA Y EQUIPO	21.257,99	0.99%	375.924,91	17.37%
EQUIPO DE COMPUTACION	1.075,58	0.05%	21.340,41	0.99%
VEHICULO			22.410,35	1.04%
MUEBLES Y ENSERES	62.851,28	2.94%	135.917,33	6.28%
OTROS ACTIVOS FIJOS	3.481,11	0.16%		
(-) DEP ACUMULADA		0.00%	-460.018,10	-21.25%
<b><u>NO DEPRECIABLE</u></b>	<b>32.259,03</b>	1.51%	<b>32.259,03</b>	1.49%
TERRENOS	32.259,03	1.51%	32.259,03	1.49%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.115.018,33</b>	52.14%	<b>\$ 1.482.311,42</b>	68.48%
<b><u>PAGOS DIFERIDOS</u></b>	<b>1.192,57</b>	0.06%	<b>7.475,47</b>	0.35%
MARCAS Y PATENTES	1.192,57	0.06%	7.475,47	0.35%
<b><u>PAGOS ANTICIPADOS</u></b>	<b>19.873,44</b>	0.93%	<b>10.823,46</b>	0.50%
IMPUESTOS ANTICIPADOS	16.889,91	0.79%	10.823,46	0.50%
OTROS PAGOS ANTICIPADOS	2.983,53	0.14%		
<b><u>INVERSIONES</u></b>	<b>1.093.952,32</b>	51.15%	<b>1.464.012,49</b>	67.63%
INVERSION EN TAC/DIAMED	6.589,00	0.31%	6.589,00	0.30%
EDIFICIO TORRES SIGLO XXI	1.087.363,32	50.84%	1.457.423,49	67.33%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 2.138.662,57</b>	100.00%	<b>\$ 2.164.623,85</b>	100.00%

## COMPOSICION DEL ACTIVO AÑO 2010

En el año 2010 podemos observar que de igual manera que en año anterior las inversiones en las Torres Siglo XXI y Diamed ocupan un 68%, seguidas por los activos depreciables con 15%, los activos exigibles con 10%, activos no depreciables, disponibles y realizable con el 2%, y pagos anticipados con el 1%.

GRAFICO N° 7 COMPOSICION DEL ACTIVO 2010



**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

### 2.11.2. ANÁLISIS VERTICAL DEL PASIVO

La mayor concentración del pasivo se localiza en las obligaciones a corto plazo, específicamente en la cuenta acreedores comerciales y otras cuentas por pagar, la cual abarca los documentos y cuentas por pagar, proveedores, beneficios personales, provisiones; en lo concerniente al patrimonio tenemos como cuenta significativa al capital social.

<b>PASIVOS</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>% del Total</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>% del Total</b>
<b>CORRIENTE</b>				
Acreedores Comerciales y otras Ctas. Por Pagar	1.333.535,44	62,35%	202730,66	9,37%
Beneficios del Personal	98.915,78	4,63%	21108,11	0,98%
Pasivos por Impuestos Corrientes	2.845,72	0,13%	19017,53	0,88%
Ingresos Diferidos			996,59	0,05%
Provisiones			67603,32	3,12%
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>1.435.296,94</b>		<b>311.456,21</b>	<b>14,39%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
Construcción/Accionistas	25.648,08	1,20%	1.125.221,32	51,98%
Otros Pasivos	12,94	0,00%	25.661,02	1,19%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>25.661,02</b>		<b>1.150.882,34</b>	<b>53,17%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 1.460.957,96</b>		<b>\$1.462.338,55</b>	<b>67,56%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	573.806,00	26,83%	573.806,00	26,51%
Reservas	55.870,43	2,61%	62.296,46	2,88%
Resultados Ejercicios Anteriores	28.751,99	1,34%	19.276,19	0,89%
Resultados del Ejercicio Actual	19.276,19	0,90%	46.906,65	2,17%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 677.704,61</b>		<b>\$ 702.285,30</b>	<b>32,44%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.138.662,57</b>	<b>100,00%</b>	<b>\$2.164.623,85</b>	<b>100,00%</b>

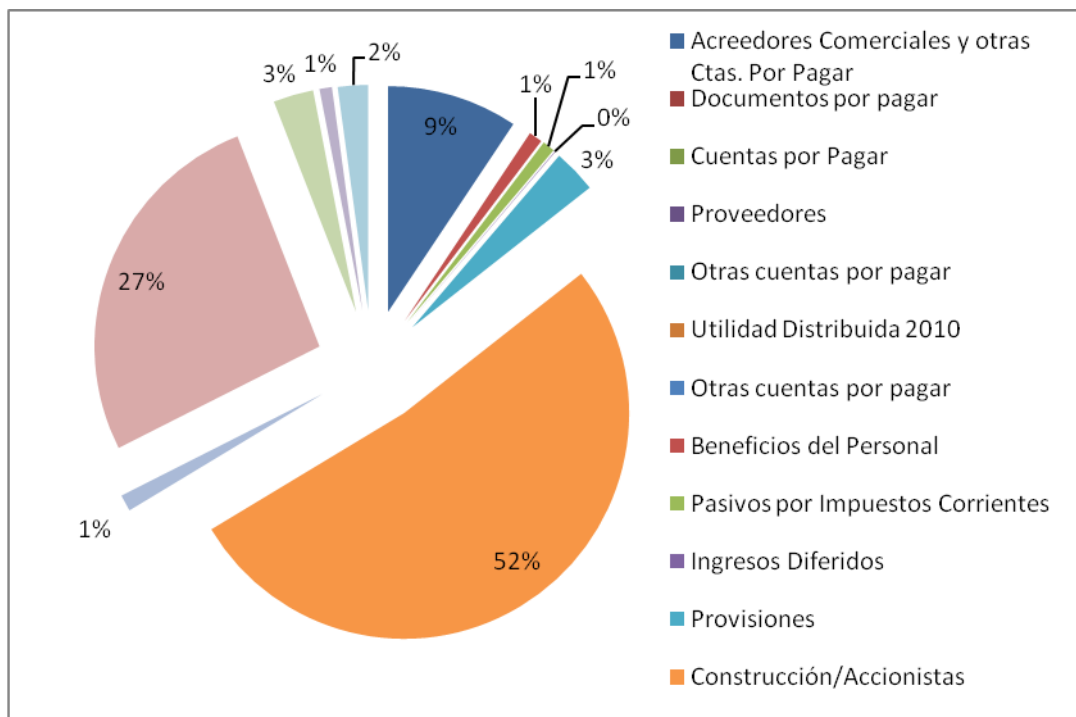
## COMPOSICION DEL PASIVO Y PATRIMONIO EJERCICIO ECONÓMICO 2010

En el ejercicio económico del año 2010, podemos observar que en las cuentas de pasivo y patrimonio, la cuenta construcción y accionistas predomina con una participación de más de la mitad, además el capital social tiene una participación del 27%, teniendo también como una de sus mayores obligaciones las adquiridas con los acreedores comerciales y otras cuentas por pagar con el 9%.



	2009	% del Total	2010	% del Total
--	------	-------------	------	-------------

GRAFICO N° 8 COMPOSICIÓN DEL PASIVO Y PATRIMONIO 2010



**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

### 2.11.3. ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS

Para el año 2010 podemos observar que los costos representan el 15.63%, mientras que el la suma de los gastos de ventas y administrativos es decir los gastos operativos representa el 74,62%, siendo mayor los gastos de ventas que los de administración; la utilidad del ejercicio es de 9.75% y la participación de los trabajadores es de 1.46%, cabe manifestar que la mayor fuente de ingresos es la proveniente de los ingresos operacionales sean estos por consulta externa y hospitalización.

<b>INGRESOS</b>				
INGRESOS DE OPERACIÓN	837.755,40		802.415,29	
INGRESOS NO OPERACIONALES	27.136,26		36.391,24	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 864.891,66</b>	100.00%	<b>\$ 838.806,53</b>	100.00%
<b>MENOS: COSTOS</b>				
COSTO DE VENTAS	134.830,15		131.107,40	15.63%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>134.830,15</b>	15.59%	<b>\$ 131.107,40</b>	15.63%
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>\$ 730.061,51</b>	84.41%	<b>\$ 707.699,13</b>	84.37%
<b>MENOS:GASTOS</b>				
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 704.712,44</b>	81.48%		
Gastos de Venta	101.467,84	11.73%	416.702,92	49.68%
Gastos de Administración	290.990,68	33.64%	209.175,36	24.94%
Gastos Directos	106.832,28	12.35%		
Reposición Servic Medic x Hospitalización	205.421,64	23.75%		
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>6.072,88</b>	0.70%		
Gastos Financieros	5.230,63	0.60%		
Gastos no Deducibles	842,25	0.10%		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 710.785,32</b>	82.18%	<b>\$625.878,28</b>	74.62%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 19.276,19</b>	2.23%	<b>\$ 81.820,85</b>	9.75%
MENOS 15% PARTICIPACION TRABAJDORES	2891,43		12.273,13	1.46%
<b>UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION</b>	<b>16384,76</b>		<b>69.547,72</b>	8.29%
MAS GASTOS NO DEDUCIBLES			169,16	0.02%
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>			<b>\$ 69.716,88</b>	8.31%
MENOS: 25% IMPUESTO A LA RENTA			17.429,22	2.08%
<b>UTILIDAD PARA CÁLCULO DE RESERVA LEGAL</b>			<b>\$ 52.118,50</b>	6.21%
Nota: se suma los gastos no deducibles				
MENOS: RESERVA LEGAL 10%			5.211,85	0.62%
<b>EXCEDENTES DISPONIBLES</b>			<b>\$ 46.906,65</b>	5.59%

**HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN "HOSPIESAJ S.A"**

**ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

**EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS AMERICANOS**

**2.12. ANALISIS HORIZONTAL**

**HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN "HOSPIESAJ S.A"**  
**ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**  
**EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS AMERICANOS**

<b>ACTIVOS</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>VARIACI \$</b>	<b>VARIACI%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 265.845,74</b>	<b>\$ 314.945.18</b>	\$ 49.099.44	18,47%
<b><u>DISPONIBLE</u></b>	<b>62.443,39</b>	<b>49.710,98</b>	\$ -12.732.41	-20,39%
EFFECTIVO Y EFFECTIVO EQUIVALENTE	62.443,39	49.710,98	\$ -12.732.41	-20,39%
<b><u>EXIGIBLE</u></b>	<b>173.424,09</b>	<b>211.604,80</b>	\$ 38.180.71	22,02%
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CTAS POR COBRAR	173.424,09	211.604,80	\$ 38.180.71	22,02%
<b><u>REALIZABLE</u></b>	<b>29.978,26</b>	<b>53.629,40</b>	\$ 23.651.14	78,89%
INVENTARIOS	29.978,26	53.629,40	\$ 23.651.14	78,89%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 757.798,50</b>	<b>\$ 367.367,25</b>	-390.431,25	-106.28%
<b><u>DEPRECIABLE</u></b>	<b>725.539,47</b>	<b>335.108,22</b>	-390.431,25	-116.51%
EDIFICIOS	502.181,73	239.533,32	-262.648,41	-109.65%
MAQUINARIA Y EQUIPO	21.257,99	375.924,91	354.666,92	94.35%
EQUIPO DE COMPUTACION	1.075,58	21.340,41	20.264,83	94.96%
VEHICULO		22.410,35	22.410,35	100.00%
MUEBLES Y ENSERES	62.851,28	135.917,33	73.066,05	53.76%
(-) DEP ACUMULADA		-460.018,10	-460.018,10	100.00%
<b><u>NO DEPRECIABLE</u></b>	<b>32.259,03</b>	<b>32.259,03</b>		0.00%
TERRENOS	32.259,03	32.259,03		0.00%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 1.115.018,33</b>	<b>\$ 1.482.311,42</b>	367.293,09	24.78%
<b><u>PAGOS DIFERIDOS</u></b>	<b>1.192,57</b>	<b>7.475,47</b>	6.282,90	84.05%
MARCAS Y PATENTES	1.192,57	7.475,47	6.282,90	84.05%
<b><u>PAGOS ANTICIPADOS</u></b>	<b>19.873,44</b>	<b>10.823,46</b>	-9.049,98	-83.61%
IMPUESTOS ANTICIPADOS	16.889,91	10.823,46	-6.066,45	-56.05%
OTROS PAGOS ANTICIPADOS	2.983,53		-2.983,53	
<b><u>INVERSIONES</u></b>	<b>1.093.952,32</b>	<b>1.464.012,49</b>	370.060,17	25.28%
INVERSION EN TAC/DIAMED	6.589,00	6.589,00		
EDIFICIO TORRES SIGLO XXI	1.087.363,32	1.457.423,49	370.060,17	25.39%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$2.138.662,57</b>	<b>\$ 2.164.623,85</b>	\$ 25.961,28	1.20%

<b>PASIVOS</b>				
<b>CORRIENTE</b>				
ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CTAS. POR PAGAR	1.333.535,44	202730,66	-1.130.804,78	-557.79%
BENEFICIOS DEL PERSONAL	98.915,78	21108,11	-77.807,67	-368.62%
PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	2.845,72	19017,53	16.171,81	85.04%
INGRESOS DIFERIDOS		996,59	996,59	
PROVISIONES		67603,32	67.603,32	
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>1.435.296,94</b>	<b>291.052,84</b>	<b>-1.144.244,10</b>	<b>-393.14%</b>
<b>NO CORRIENTE</b>				
CONSTRUCCIÓN/ACCIONISTAS	25.648,08	1.125.221,32	1.099.573,24	97.72%
OTROS PASIVOS	12,94	25.661,02	25.648,08	99.95%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>25.661,02</b>	<b>1.150.882,34</b>	<b>1.125.221,32</b>	<b>97.77%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$1.460.957,96</b>	<b>\$ 1.441.935,18</b>	<b>-19.022,78</b>	<b>-1.32%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL SOCIAL	573.806,00	573.806,00		0.00%
RESERVAS	55.870,43	62.296,46	6.426,03	10.32%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	28.751,99	19.276,19	-9.475,80	-49.16%
RESULTADOS DEL EJERCICIO ACTUAL	19.276,19	46.906,65	27.630,46	58.91%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 677.704,61</b>	<b>\$ 722.688,67</b>	<b>44.984,06</b>	<b>6.22%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ .138.662,57</b>	<b>\$ 2.164.623,85</b>	<b>25.961,28</b>	<b>1.20%</b>

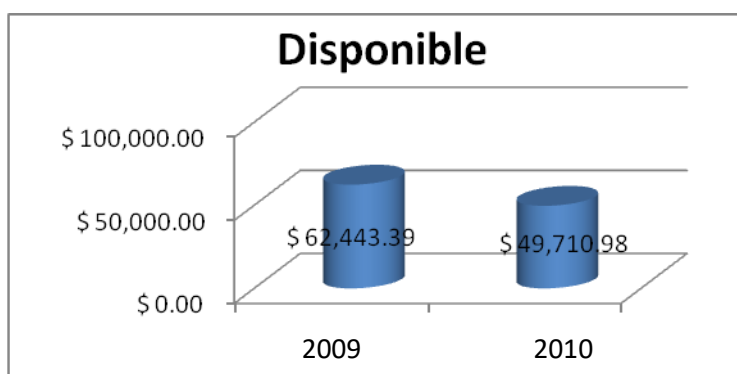
Como se puede evidenciar existe una gran variación en varias cuentas del estado de situación financiera y en algunos casos la desaparición de las mismas debido a la utilización de un nuevo plan de cuentas y aplicación de nuevas políticas financieras y administrativas por parte de la gerencia para el año 2010; así es el caso de que ya no existen anticipos en compras ni para empleados, se ha priorizado en la inversión en DIAMED, se actualizado la maquinaria y equipo, se ha pagado la mayor parte de obligaciones a corto plazo reduciendo significativamente el pasivo corriente, pero se tiene un incremento en el pasivo no

corriente por remodelaciones que se hicieron a la institución.

## ANÁLISIS DEL ACTIVO DISPONIBLE

El activo disponible conformado por caja y bancos, presenta un decremento del 20.39% en el año 2010 en comparación con el año 2009, debido a la aplicación de nuevas políticas financieras, el pago de obligaciones a corto plazo y la adquisición de nuevos equipos de cómputo, vehículo y varios muebles y enseres.

GRAFICO N° 9 ACTIVO DISPONIBLE

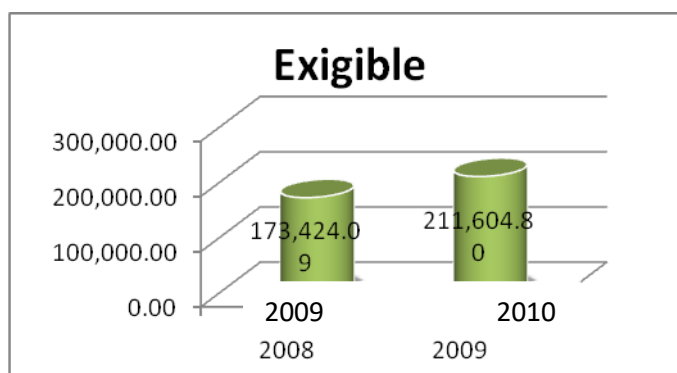


**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

## ANALISIS DEL ACTIVO EXIGIBLE

Presenta un incremento para el año 2010 del 22.02% en comparación del año anterior, provocado por el aumento en las cuentas por cobrar tanto de médicos como a deudores comerciales.

GRAFICO N° 10 ACTIVO EXIGIBLE

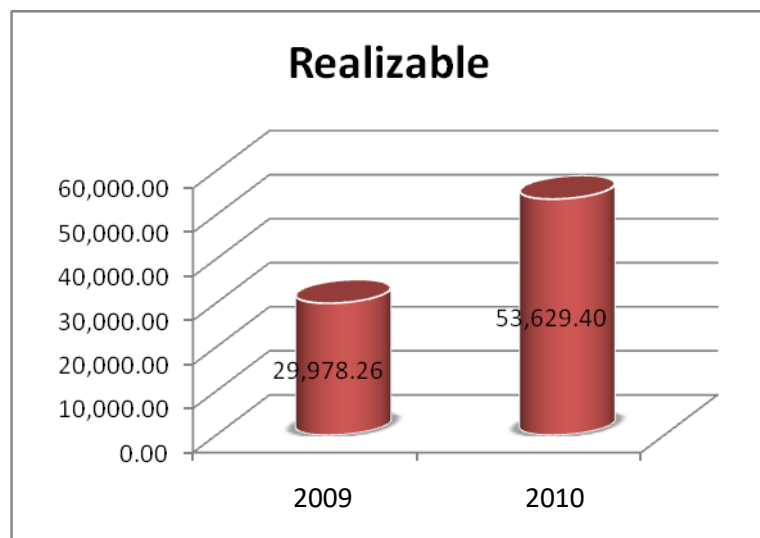


**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

### ANALISIS DEL ACTIVO REALIZABLE

Para el año 2010 presenta un incremento del 78.8% la cuenta inventarios por la adquisición de productos que se expenden en la farmacia del hospital a clientes externos y para el uso interno en intervenciones quirúrgicas y hospitalización, lo cual no es una buena inversión ya que la farmacia tiene muy poca aceptación dentro del mercado, prácticamente es una farmacia interna, por lo que se podría priorizar el dinero en la inversiones que nos generen mayor utilidad y en menor tiempo.

GRAFICO Nº 11 ACTIVO REALIZABLE

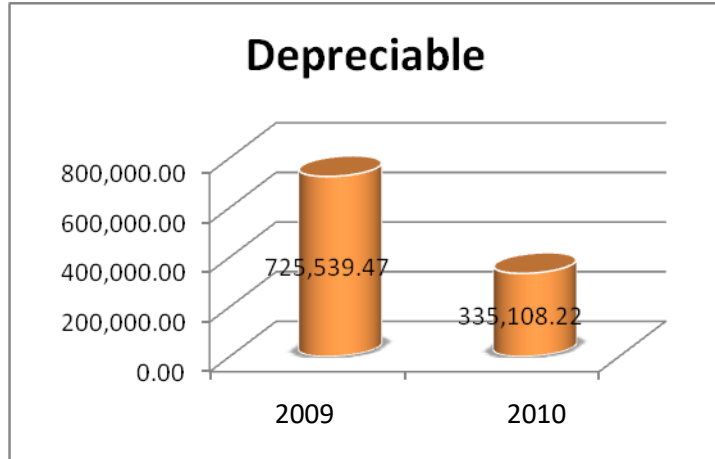


**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

### ANÁLISIS DEL ACTIVO DEPRECIABLE

Para el año 2010 se produce un decremento muy importante en esta cuenta debido a varios factores como la no existencia de equipo de imagenología y laboratorio, ya que tercerizaron este servicio y DIAMED es la empresa encargada en donde el Hospiesaj es inversionista, además de la aplicación errónea de políticas financieras, por las razones mencionadas se produce el decremento del 53.81%.

GRAFICO N° 12 ACTIVO DEPRECIABLE

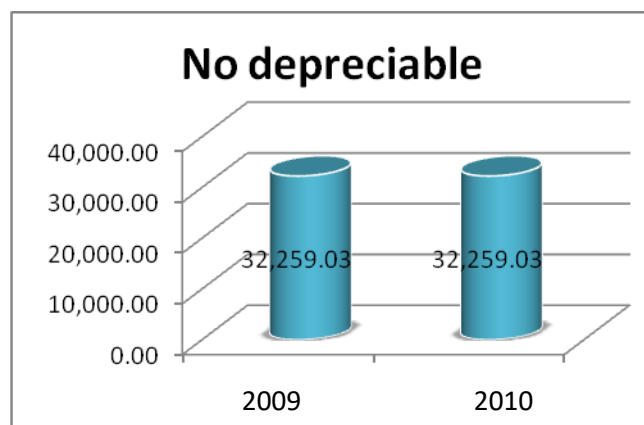


**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

### ANÁLISIS DEL ACTIVO NO DEPRECIABLE

Para el año 2010 no existe ninguna variación en el activo no depreciable, el cual solamente está conformado por la cuenta terreno.

Grafico N° 13 Activos no Depreciables



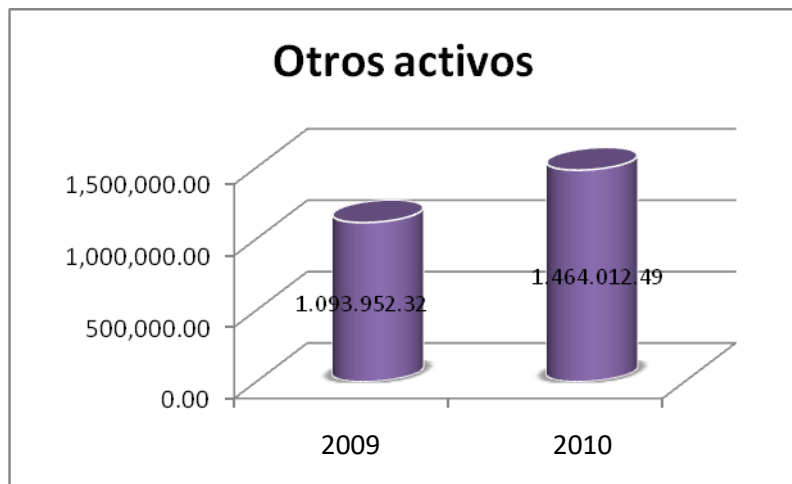
**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

### ANÁLISIS DE OTROS ACTIVOS



Para el año 2010 tenemos un importante incremento del 32.94% en esta cuenta que está conformada por pagos diferidos, pagos anticipados e inversiones, en donde el aumento más evidente se genera en las inversiones que tiene el Hospiesaj en el Edificio Torres Siglo XXI.

GRAFICO N° 14 OTROS ACTIVOS



**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

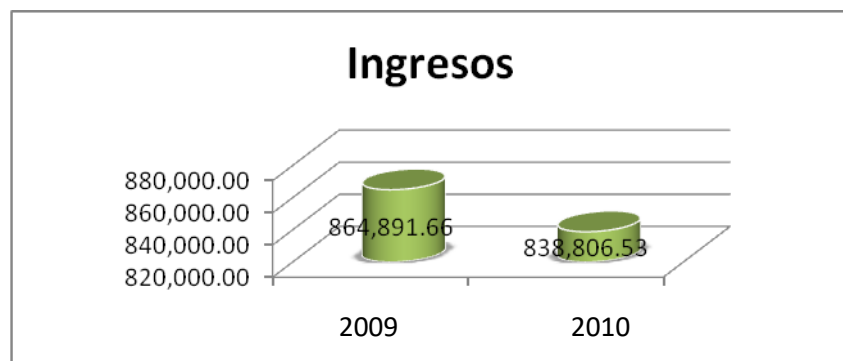
**HOSPITAL DE ESPECIALIDADES SAN JUAN "HOSPIESAJ S.A"**  
**ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**  
**EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS AMERICANOS**

	2009	2010	VARIACION	VARIACI %
<b>INGRESOS</b>				
INGRESOS DE OPERACIÓN	837.755,40	802.415,29	-35.340,11	-4.22%
INGRESOS NO OPERACIONALES	27.136,26	36.391,24	9.254,98	34.11%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>864.891,66</b>	<b>838.806,53</b>	-26.085,13	-3.02%
<b>MENOS: COSTOS</b>				
COSTO DE VENTAS	134.830,15	131.107,40	-3.722,75	-2.76%
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>134.830,15</b>	<b>131.107,40</b>	-3.722,75	-2.76%
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>\$ 730.061,51</b>	<b>\$ 707.699,13</b>	-22.362,38	-3.06%
<b>MENOS:GASTOS</b>				
GASTOS OPERACIONALES	<b>704.712,44</b>	<b>625.878,28</b>	-78.843,16	-11.19%
GASTOS DE VENTA	101.467,84	104.417,40	2.949,56	2.91%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	290.990,68	209.175,36	-81.815,32	-28.12%
GASTOS DIRECTOS	106.832,28	110.826,26	3.993,98	3.74%
REPOSICIÓN SERVIC MEDIC X HOSPITALIZACIÓN	205.421,64	201.459,26	-3.962,38	-1.93%
GASTOS NO OPERACIONALES	<b>6.072,88</b>			
GASTOS FINANCIEROS	5.230,63			
GASTOS NO DEDUCIBLES	842,25			
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 710.785,32</b>	<b>\$ 625.878,28</b>	-84.907,04	-11.95%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 19.276,19</b>	<b>\$ 81.820,85</b>	62.544,66	324.47%
MENOS 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	2891,43	12273,13		
<b>UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION</b>	<b>16384,76</b>	<b>69547,72</b>		
MAS GASTOS NO DEDUCIBLES		169,16		
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>		<b>69.716,88</b>		
MENOS: 25% IMPUESTO A LA RENTA	4096,19	17.429,22		
<b>UTILIDAD PARA CÁLCULO DE RESERVA LEGAL</b>	<b>12288,57</b>	<b>52.118,50</b>		
Nota: se suma los gastos no deducibles				
MENOS: RESERVA LEGAL 10%		5.211,85		
<b>EXCEDENTES DISPONIBLES</b>		<b>\$ 46.906,65</b>		

## ANALISIS DE INGRESOS

Para el año 2010 tenemos un decremento del 3.02% en esta cuenta, en relación al año anterior, debido principalmente a la poca inversión en promocionar los servicios que presta el Hospiesaj.

GRAFICO N° 15 INGRESOS

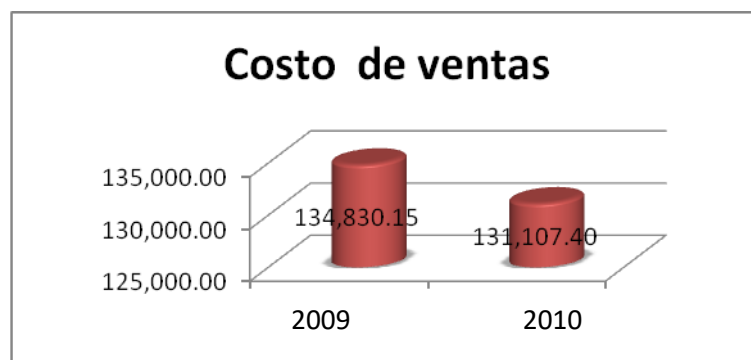


**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

## ANALISIS DEL COSTO DE VENTAS

Como consecuencia de la disminución en los ingresos para el año 2010, el costo de ventas también de vio involucrado en la disminución, pero no en la misma proporción ya que el costo de ventas solamente disminuyó en un 2.76%

GRAFICO N° 16 COSTO DE VENTAS



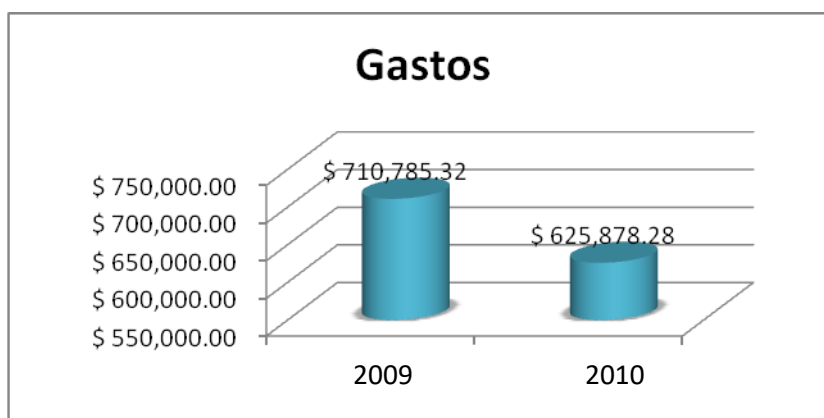
**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

Fuente: Hospiesaj

## ANÁLISIS DE LOS GASTOS

Para el año 2010 podemos darnos deducir que la administración toma una serie de políticas financieras que conllevan a la disminución de los gastos para la empresa siendo los principales políticas la no existencia de gastos no operacionales, y una notable reducción en gastos administrativos.

GRAFICO N° 17 GASTOS



Realizado por: Roberto Delgado, Luis Quishpe  
Fuente: Hospiesaj

### 2.13. CALCULO DE RAZONES FINANCIERAS

Razones de Liquidez

Razón del circulante.- Una de las razones de liquidez más generales y frecuentemente aplicadas es la razón del circulante.

$$\begin{aligned} \text{Razon del circulante} &= \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} \\ &= \frac{3149445.18}{291052.84} \\ &= 1.01 \end{aligned}$$

El Hospiesaj al término del año 2010 muestra una liquidez medianamente aceptable ya que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con \$1.01 para

cubrir sus obligaciones a terceros es decir que cuenta con los recursos disponibles y efectivos para responder a la totalidad de acreedores en la actualidad.

Prueba de acido.- Un parámetro más conservador de la liquidez es la prueba de acido o relación entre el activo disponible y el pasivo circulante.

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}} \\ &= \frac{3149445.18 - 53629.40}{291052.84} \\ &= 0.84 \end{aligned}$$

Podemos observar que se produce una diferencia notable en relación con la razón anterior ya que después de aplicar la razón ácida el Hospiesaj presenta una deficiente liquidez y no está en capacidad de cubrir sus deudas en el corto plazo, debido al importante incremento en la cuenta de inventarios para el año 2010 y por ende una disminución en el disponible, de todo lo mencionado se concluye que cada dólar que adeuda posee 0.84 dólares en activos fácilmente convertibles en dinero, por lo que se sugiere realizar una mejor gestión del inventario.

#### INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Razón de deuda a capital: Sirve para evaluar el grado en que las empresas utilizan dinero prestado, se puede recurrir a razones de deuda. La razón de deuda capital se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluidos los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas.

$$\begin{aligned} \text{Deuda capital} &= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital de los accionistas}} \\ &= \frac{1441935.18}{573806.00} \\ &= 2.25 \end{aligned}$$

Al término del año 2010 el Hospiesaj presenta un endeudamiento alto con relación al capital de los accionistas el mismo que se encuentra comprometido 2.25 veces con la deuda total, que podría desembocar en la una disminución de proveedores y la negativa para la aprobación de todo tipo de préstamos a corto plazo ya que el capital de los socios del no respalda las deudas adquiridas hasta el día de hoy.

Razón de deuda a activo total: La razón de deuda a activo total se determina dividiendo la deuda total de una empresa entre sus activos totales, la razón es:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}} \\
 &= \frac{2164623.85}{1441935.18} \\
 &= 0.6661
 \end{aligned}$$

Al final del año 2010, podemos observar que el 66% de los activos se encuentran comprometidos con los acreedores del hospital, este índice es el resultado de la participación mayoritaria del hospital en la construcción de las Torres Siglo XXI, por lo que hay que tener en cuenta que entre más elevado sea este indicador mayor es el riesgo financiero.

## INDICADORES DE ACTIVIDAD

Rotación de activos fijos: Permite medir la eficiencia interna de la empresa en término de manejo de los activos para mantener ingresos y utilidades, sirve para comparar la eficiencia de un ente económico con otro similar.

$$\begin{aligned}
 &\frac{\text{ventas} \% \text{ o } \text{ingresos operacionales}}{\text{propiedad planta y equipo (activos fijos)}} \\
 &= \frac{802415.29}{367367.25} \\
 &= 2.18
 \end{aligned}$$

Este indicador nos permite establecer la eficiencia en el empleo de los activos, por parte de la administración, en su tarea de generación de ventas, así tenemos que el hospiesaj genera 2.18 dólares en ventas, por cada dólar que tiene en activos fijos, por lo que se dice que el hospital no tiene potenciales excesos en la capacidad instalada, ineficiencias en la utilización de la maquinaria o su obsolescencia técnica.

Rotación del capital de trabajo: Muestra las veces que el capital rota en el período con relación a las ventas y/o ingresos operacionales; determina el nivel de eficiencia de utilización de los activos.

$$\frac{\text{ventas y/o ingresos operacionales}}{\text{capital de trabajo}}$$

$$= \frac{802415.29}{3488.97}$$

$$= 299.99$$

En el año 2010 el capital de trabajo rotó 299.99 veces con relación a los ingresos, por lo que se concluye que existe una buena rentabilidad del negocio.

Período de cobro promedio: Expresa la duración promedio en días en que se recupera la cartera según los ingresos operacionales o de ventas. Debe guardar relación directa con las políticas de venta y con la naturaleza de las actividades adelantadas por la entidad.

$$\frac{\text{cuentas por cobrar} * 365 \text{ días}}{\text{ingresos operacionales o ventas}}$$

$$= \frac{202730.66 * 365}{802415.29}$$

$$= 96.25$$

En el hospital para el año 2010 el período promedio de cobro es de 96 días es decir el tiempo que se demora en que la cartera se convierta en efectivo, como estamos hablando de un periodo largo se concluye que existe poca liquidez.

Rotación de cuentas por cobrar: Lo ideal es que dicha operación sea mayor a 1, una tendencia con valores inferiores tiene efectos negativos en la estabilidad financiera del ente económico, tanto como en corto como en mediano y largo plazo.

$$\frac{\text{ventas e ingresos operacionales}}{\text{cuentas por cobrar promedio}} = \frac{802415.29}{211692.80} = 3.79$$

Las cuentas por cobrar en el Hospiesaj giraron 3.79 veces durante el año 2010, es decir que en el año las cuentas por cobrar se convirtieron en efectivo 3.79 veces por lo que se concluye que existe una liquidez de cartera aceptable.

Rotación de inventarios: Cuando es muy alto se deben adoptar estrategias para el manejo y buscar mayor rotación; se puede planificar un sistema para optimizar la producción y disminución del gasto.

$$\frac{\text{costo de ventas}}{\text{inventarios promedio}} = \frac{131107.40}{53629.40} = 2.44$$

En el Hospiesaj período económico 2010 el inventario de mercadería es el proveniente de la farmacia y rota 2.44 veces en el año, además es conveniente mencionar que el inventario se convierte 2.44 veces por año en efectivo.

## INDICADORES DE RENDIMIENTO



Se mide a través de las siguientes razones:

*Margen bruto de utilidad:* Indica el porcentaje de las ventas disponibles para cubrir otros gastos operacionales; mide la eficiencia del ente económico en los procesos productivos.

$$\begin{aligned} &= \frac{\textit{utilidad bruta}}{\textit{ventas netas}} \\ &= \frac{707699.13}{838806.53} \\ &= \mathbf{0.84} \end{aligned}$$

Las ventas generadas por el Hospiesaj en el año 2010, generó un 84% de utilidad bruta, es decir que por cada dólar vendido en el año 2010 generó 84 centavos de dólar de utilidad.

*Margen de utilidad operativa:* indica la eficiencia de la empresa a nivel general, ya que no solo incluye costo de ventas o de producción, gastos operacionales, sino también involucra otros gastos e impuestos de renta; se puede ver además la calidad de las inversiones con los excedentes de liquidez y el manejo de las políticas tributarias.

$$\begin{aligned} &= \frac{\textit{utilidad neta}}{\textit{ventas netas}} \\ &= \frac{81820.85}{838806.53} \\ &= \mathbf{0,102} \end{aligned}$$

El 10% de las ventas netas en el Hospiesaj en el año 2010 correspondió a la utilidad neta, es decir que por cada dólar vendido se generó 10 centavos de utilidad neta.

## CAPITULO III

### PROPUESTA

#### MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL HOSPISAJ SIGLO XXI S.A.

##### 3.1. GESTIÓN FINANCIERA A CORTO PLAZO

###### 3.1.1. Capital de trabajo

La administración de los recursos de la empresa son fundamentales para su progreso, este escrito centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, porque es este el que nos mide en gran parte el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

##### FORMULA DE CAPITAL DE TRABAJO.

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				
<b>Activo Corriente</b>		<b>(-)</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	
<b><u>2009</u></b>	<b><u>2010</u></b>		<b><u>2009</u></b>	<b><u>2010</u></b>
\$ 265.845,74	\$ 314.945,18		1.435.296,94	291.052,84
	<b><u>2009</u></b>	<b><u>2010</u></b>		
	\$(1.169.451,20)	\$ 23.892,34		

En este esquema nos podemos dar cuenta como en el año 2010 mejoró relativamente el Capital de trabajo del Hospital de Especialidades "San Juan" en relación al año anterior, en el 2009 que se obtuvieron cifras negativas, en este cuadro nos detalla cuanto le quedaría a la empresa representado en efectivo u otros activos corrientes después de solventar sus deudas a corto plazo.

El objetivo primordial de la administración del capital de trabajo es manejar cada uno de los activos y pasivos circulantes de la empresa de tal manera que se mantenga un nivel aceptable de este.

Tomando en cuenta el manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero, se busca sugerir a la empresa la aplicación del modelo para el mejoramiento de su rentabilidad así como mejor posicionamiento y expansión de la empresa.

En este capítulo trataremos sobre la administración de las cuentas más importantes que componen el activo corriente o corto plazo, con el fin de buscar estrategias en pro de una mejor rentabilidad para la empresa y por ende de sus accionistas.

### 3.1.2. Administración de cuentas por cobrar

La ejecución adecuada de una buena política de créditos es fundamental para la administración exitosa de las cuentas por cobrar.

Para conservar los clientes y atraer nueva clientela, la mayoría de las empresas encuentran que es necesario ofrecer crédito. Las condiciones de crédito pueden variar entre campos industriales, pero las empresas generalmente ofrecen condiciones de crédito similares.

Las ventas a crédito, que dan como resultado “cuentas por cobrar”, normalmente incluyen condiciones de crédito que estipulan el pago en un número determinado de días. Aunque todas las cuentas por cobrar no se cobran dentro el periodo de crédito, la mayoría de ellas se convierten en efectivo en un plazo inferior a un año; en consecuencia, las cuentas por cobrar se consideran como activos circulantes de la empresa.

Los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos. La formulación bien hecha de políticas de crédito y cobranza, ayuda a derribar las barreras entre el marketing y las finanzas.

Estándares de Crédito.- Las políticas de crédito pueden influir de manera importante en las ventas. Si los competidores extienden crédito en forma liberal y nosotros no, es posible que nuestras políticas frenen las actividades mercadotécnicas de la empresa. El crédito es uno de los muchos factores que influyen en la demanda de un producto de una empresa. Así, el grado en que el crédito puede favorecer la demanda depende de los demás factores implícitos.

#### Políticas de Crédito

Por política de crédito debemos entender los procedimientos, condiciones y seguimiento en el cobro de las deudas. De forma esquemática cada uno de estos elementos respondería a los criterios siguientes:

Control de calidad de cuentas.- Se entiende por calidad el grado de morosidad en la liquidación de un crédito o cuenta por cobrar.

La calidad viene determinada por:

1. Periodo de cobranza
2. Relación entre cuentas por cobrar y el activo corriente

PERIODO DE COBRANZA				
TIEMPO DE COBRANZA				
(Cuentas por cobrar * 360 )		/	Ventas	
<u>2009</u>	<u>2010</u>		<u>2009</u>	<u>2010</u>
83.987,01	211.604,80		864.891,66	838.806,53
			<u>2009</u>	<u>2010</u>
			35 Días	91 días

El periodo de cobranza se lo ha determinado a través de la relación de cuentas por cobrar y los ingresos que este rubro genera, según podemos ver en el año 2009 el hospital obtuvo, 83.987,01 en cuentas por cobrar y 864.891,66 en ingresos provocando un periodo o tiempo de cobranza de 35 días; en el 2010 las cuentas por cobrar fueron de 211.604,80 y 838.806,53 en ingresos lo cual dio como resultado un periodo de cobranza de 91 días. Estas por cobrar no se generaron por servicios operativos, más bien son deudas acumuladas de años

anteriores, lo cual tampoco genero más ingresos no operacionales. Es decir la cuenta se mantiene estancada, provocando un riesgo de no pago, para el año 2010 la cuenta provisiones cuentas por cobrar había desaparecido tras una reforma en su plan de cuentas en el cambio de gestión del Hospital de Especialidades San Juan, lo que no se sabe a ciencia cierta es si el hospital asumió este gasto, pero como podemos darnos cuenta la falta de políticas de cobro desembocará a que de nuevo las deudas se sigan acumulando y por lo tanto aumente el riesgo en el cobro de estas deudas pendientes, con esa suma de dinero amortizada se podría pensar en una manera de invertirlos en equipos, insumos o medicamentos necesarios para la operación del hospital.

Relación entre cuentas por cobrar y el activo corriente

**RELACION ENTRE EL ACTIVO CORRIENTE Y LAS CUENTAS POR COBRAR**

ACTIVO CORRIENTE		CUENTAS POR COBRAR		%	
<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>		
\$ 265.845,74	\$ 314.945,18	83.987,01	211.604,80	31,59%	67,19%

En el año 2009 El Hospital de Especialidades “San Juan” tenía 265.845,74 en activos corrientes lo cual representa un 31.59% en ese año, en el 2010 el valor de sus activos corrientes subió a 314.945,18 representando el 69,17% del activo corriente, este aumento se dio a causa del aumento en las cuentas por cobrar, y un porcentaje lo acumulo la cuenta Inventarios en las cuales se realizó una mayor inversión en relación al año anterior.

Esta relación nos sirve como guía para saber cuál es el rubro más alto perteneciente al activo corriente, podemos llegar a la conclusión que a corto plazo, la empresa debería crear una política agresiva de cobro para que no repercuta en la rentabilidad de la empresa al tomar la decisión de provisionar cuentas incobrables, lo cual generaría un gasto mayor a dicho Hospital.

Al no existir ingresos por concepto de ventas a crédito, no se puede medir la rentabilidad que este rubro generaría al no conceder créditos por servicios operacionales, con esta información analizada buscaremos alcanzar la mejor estrategia, en pro de una mejor rentabilidad en base a este rubro que es parte del capital de trabajo.

## ESTRATEGIA

- ✓ Establecer una política de cobros a deudores que no generan ingresos operacionales, estipulando como plazo máximo un periodo de 6 meses.

### 3.1.3. Administración de inventarios

El objetivo de administrar el inventario, es rotar el inventario tan rápido como sea posible sin desabastecer los requerimientos de servicio.

El administrador financiero tiende a actuar como consejero o “supervisor” en los asuntos concernientes al inventario; no tiene un control directo sobre el inventario, pero sí proporciona asesoría en su proceso de administración.

#### 3.1.3.1. Técnicas comunes para la administración de inventarios.

Existen muchas técnicas disponibles para administrar eficazmente el inventario de la empresa. Aquí se considerará brevemente cuatro técnicas usadas con frecuencia.

Control de calidad de cuentas.-

1. Rotación del inventario
2. Relación del inventario frente a total de activos total.

#### Rotación del Inventario

<b>ROTACION DEL INVENTARIO</b>				
<b>Ventas</b>			<b>Inventario</b>	
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>/</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
864.891,66	838.806,53		29.978,26	53.629,40
<b>2009</b>		<b>2010</b>		
29 veces		16 veces		

Este cuadro indica las veces que ha rotado el inventario, en el año 2009 tuvo una rotación de 29 veces, es decir que 29 veces se convirtió el inventario en efectivo o cuentas por cobrar, a diferencia del año 2010 que tuvo una rotación de 16 veces lo cual explica en parte el aumento de las cuentas por cobrar.

Actualmente el Hospital de Especialidades “San Juan” no cuenta con un control de inventarios, esto influye en el descontrol o fuga de dinero ya que se recurre en una excesiva inversión en este rubro, lo cual perjudica en gran medida en la rentabilidad de la empresa.

Dicha empresa maneja un sistema de inventarios obsoleto ya que es muy antigua y no permite enmendar errores, además de aquello se debería realizar una estimación precisa de lo que se necesita como insumos para el manejo operacional en dicho hospital y lo que pertenece a farmacia ya que se podría dar una enorme confusión y descontrol en el manejo de este rubro.

Una vez determinado el análisis del manejo de inventario que mantiene el Hospital de Especialidades “San Juan”, sería recomendable implementar el sistema ABC para control de inventarios, lo que le permitiría controlar detalladamente los productos farmacéuticos y químicos que maneja la farmacia, de manera que se eviten el desabastecimiento, o por otro lado que provoque desechos de los medicamentos no vendidos, dado este caso por caducidad del mismo.

En base al análisis realizado de los inventarios del Hospital de Especialidades “San Juan”, se ha determinado que el manejo de los inventarios ha sido realizado sin ningún análisis previo, y cada uno de los elementos que lo conforman están clasificados únicamente por similitud de uso y no por cantidad, duración, precio y disponibilidad.

## ESTRATEGIA

- ✓ Implementar un sistema computarizado de control de inventarios moderno, programado bajo el Sistema ABC, que permita controlar la caducidad de los mismos.
- ✓ Analizar permanentemente el control de existencias de los inventarios de mayor movimiento para realizar estimaciones que nos permita establecer el grado de inversión de los mismos.

### 3.1.4. Ciclo de conversión del efectivo

El Ciclo de conversión del efectivo es una herramienta importante para evaluar las necesidades de liquidez de los potenciales prestatarios que nos permitirán determinar si la empresa está ejecutando adecuadamente sus políticas de crédito y cumpliendo con el pago a proveedores, dentro de los plazos pactados, además de obtener una cifra neta de los periodos operativos, en el Hospiesaj este ciclo corresponde al plazo de tiempo que transcurre entre los gastos reales de efectivo y las entradas de efectivo provenientes de la venta, en conclusión podemos mencionar que el ciclo de conversión es igual al plazo promedio de tiempo durante el cual un dólar queda invertido en activos circulantes.

Para el cálculo del ciclo de conversión utilizaremos la siguiente fórmula:

$$CCE = EPI + PPC - PPP$$

En donde:

EPI = Edad Promedio de Inventario

PPC = Periodo Promedio de Cobro

PPP = Periodo Promedio de Pago



TABLA N° 10 CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

	2009	2010
Edad promedio del inventario	80.04	147.26
Periodo de cobro	72.19	90.82
Periodo promedio de pago	79.04	146.31
CCE	73.19	91.76

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

Como primer factor en la fórmula del ciclo de conversión del efectivo, tenemos el tiempo promedio que requiere el inventario de productos farmacéuticos y químicos que se encuentran localizados en la farmacia ya sea para su utilización en los diversos servicios que presta el Hospiesaj o para la venta al público, para que se pueda recuperar su inversión realizada en ellos, para lo cual calcularemos en base a la siguiente fórmula:

$$EPI = \frac{\text{Inventario} * 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$EPI_{2009} = \frac{29978.26 * 360}{134830.15}$$

$$EPI_{2009} = 80.04$$

$$EPI_{2010} = \frac{53629.40 * 360}{131107.40}$$

$$EPI_{2010} = 147.26$$

La rotación del inventario de farmacia durante los dos últimos años (2009-2010) presenta un crecimiento de 67 días, provocado por el aumento en el inventario y la poca utilización de esos recursos, siendo esta una inversión poco beneficiosa a corto plazo ya que tiene un periodo de rotación demasiado largo. Por otro lado, se

conoce que los días promedio de inventarios son de 147 días, por lo que la mercadería rota 2.4 veces al año (360/174).

El segundo término de la fórmula es el periodo de cobranza, que equivale al tiempo promedio que se requiere para convertir las cuentas por cobrar producto de las actividades normales de operación y que se relacionan directamente con el giro del negocio en dinero efectivo. Este indicador es también conocido como “días de venta pendientes de cobro” y se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$PPC = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 360}{\text{Ventas}}$$

$$PPC_{2009} = \frac{173424.09 * 360}{864891.66}$$

$$PPC_{2009} = 72.19$$

$$PPC_{2010} = \frac{211604.80 * 360}{838806.53}$$

$$PPC_{2010} = 90.82$$

En el tiempo de cobro se observa un aumento de 20 días en el cobro de deudas, debido a una inadecuada gestión de las deudas, además de una disminución en el volumen de ventas para el período 2010. Los días promedio de cobranza son de 91 días. Es decir, durante el año se efectúan 4 cobranzas (360/90)

El tercer y último término de la fórmula es el período de pago, que consiste en el plazo promedio de tiempo que transcurre desde la compra de los materiales principalmente farmacéuticos y el pago de efectivo por los mismos; para la cual utilizaremos la siguiente fórmula:

$$= \frac{\text{Cuentas por pagar} * 360}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$EPI_{2009} = \frac{29197.38 * 360}{134830.15}$$

$$EPI_{2009} = 79.53$$

$$EPI_{2010} = \frac{52555.28 * 360}{131107.40}$$

$$EPI_{2010} = 146.31$$

El Hospiesaj posee crédito por 146 días para el pago a proveedores, lo que una política muy buena ya que le otorgan un período de pago considerable.

Los días promedio de pago son de 146 días. Es decir, durante el año se efectúan 2.46 pagos (360/146).

### PROPUESTA

Realizado el análisis al ciclo de conversión del efectivo realizado al Hospiesaj se ha establecido la siguiente propuesta, que mejorará sus niveles de rendimiento, permitiendo que el inventario rote en menos tiempo, disminuyendo el tiempo de cobro y en lo posible aumentar el período de crédito otorgado por parte de los proveedores.

TABLA N° 11 PROPUESTA DE CICLO DE CONVERSION DE EFECTIVO

PROPUESTA	DIAS	INVERSIÓN (\$)
EDAD PROMEDIO DE INVENTARIOS	20	7283.74
(+)PERIODO PROMEDIO DE COBRO	11	25630.20
(-)PERIODO PROMEDIO DE PAGO	4	583.95
CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO		33497.89
COSTO DE OPORTUNIDAD 12.5%		4187.23

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Hospiesaj

Determinada la reducción neta de la inversión en capital de trabajo del \$ 33497.89 y tomando en consideración el costo de oportunidad del dinero del 12,5%, representaría para la empresa una mejora en los niveles de rentabilidad de \$4187.23, lo que facilitaría el crecimiento en ventas que se espera obtener para los siguientes años, bajo este parámetro se considera un costo de oportunidad, en base a la tasa activa vigente.

#### EDAD PROMEDIO DE INVENTARIOS:

Para el cálculo de la inversión que se obtendrá con la disminución en 20 días del inventario utilizaremos la siguiente fórmula:

$$inventarios = ventas * Costo de ventas * \left(\frac{dias}{360}\right)$$

En donde:

Costo de ventas= % ventas

$$Inventarios = 838806.53 * 0.16 * \left(\frac{20}{360}\right)$$

$$Inventarios = 7238.74$$

Para reducir la edad promedio de inventario en 20 días, podría implementarse en el sistema automatizado que maneja el Hospiesaj el manejo de inventarios con el método ABC, el mismo que divide el inventario que tres grupos A, B, y C. El grupo A incluye productos farmacéuticos y químicos con la mayor inversión en dólares. Por lo general este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventario del hospital, pero que representan el 80% de su inversión. El grupo B está integrado por productos farmacéuticos y químicos con la siguiente inversión más grande en inventario. El grupo C incluye un gran número de productos farmacéuticos y químicos que requieren una inversión relativamente pequeña. Bajo este esquema de reducción de 20 días del inventario produciría una disminución en su inversión de \$ 7238.74, del cual podría incrementarse si se lograría realizar la compra en base a un estudio y priorizar las necesidades y de esta manera reducir aún más el stock estimado, teniendo un excelente rotación de inventarios tomando en cuenta que los productos son de ágil reposición y hay una gran cantidad de proveedores que pueden demorar máximo 72 horas la entrega de los productos.

#### PERIODO PROMEDIO DE COBRO

Para el cálculo de la inversión que se obtendrá con la disminución en 20 días del periodo de cobro utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned}
 \text{Cuentas por cobrar} &= \text{Ventas} * \frac{\text{dias}}{360} \\
 \text{Cuentas por cobrar} &= 838806.53 * \frac{20}{360} \\
 \text{Cuentas por cobrar} &= 25630.20
 \end{aligned}$$

Por otro lado el promedio ponderado de cobro podría reducirse en 11 días, mediante la aplicación de nuevas políticas crediticias, tomando en cuenta que las cuentas por pagar no se generan por crédito otorgado a pacientes, sino por el incumpliendo en el pago del alquiler de consultorios, y del salón de eventos de las torres Siglo XXI, propiedad del hospital, entre algunas políticas se podría mencionar el dar termino a contratos de alquiler y proceder a realizar trámites de cobranza judicial para el posterior embargo en casos de cuentas mayores a seis meses, con lo cual se podrá tener mayor rentabilidad.

#### PERIODO PROMEDIO DE PAGO

Para el cálculo de la inversión que se obtendrá con el aumento de 4 días del periodo de cobro por parte de los proveedores utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{Cuentas por pagar} = \text{Ventas} * \text{Costo de Ventas} * \text{Compras a credito} * \frac{\text{dias}}{360}$$

En donde:

Costo de ventas= % ventas

Ventas a Crédito= % ventas

$$\begin{aligned}
 \text{Cuentas por Pagar} &= 838806.53 * 0.16 * 0.40 * \left(\frac{4}{360}\right) \\
 \text{Cuentas por pagar} &= 583.95
 \end{aligned}$$

Finalmente, el promedio de pago podría ampliarse en 4 días, el hospital tendría la alternativa de establecer una política de pago que consistiría en determinar el último día de la semana para cancelar a proveedores, estipulando un parámetro de horas que sean al final de día, por ejemplo de 16h00 a 18h00, lo que retrasaría al proveedor la efectivización del egreso, dándole un mayor tiempo al Hospiesaj

para poder tener el efectivo en la cuenta destinada para pagos. Esta reducción representa un financiamiento espontáneo de \$583.95

## 3.2. GESTIÓN FINANCIERA A LARGO PLAZO

### 3.2.1. Preparación de presupuesto de capital

Presupuesto de Capital se define como un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros que integra los activos fijos de la empresa y debe cumplirse en determinado tiempo. La importancia del presupuesto de capital es que permite determinar el costo del proyecto y las utilidades que generaría.

Se encuentra compuesto por 3 elementos principales:

- **Inversión**  
Se refiere a la salida de efectivo relevante para un proyecto propuesto en tiempo cero.  
El hospital de Especialidades “San Juan” requiere invertir en la adquisición de equipo de radioterapia “Acelerador lineal”, el mismo que está avaluado en \$40.000 bajo este esquema el hospital requiere conocer el tiempo de recuperación del capital invertido, y cuál sería su utilidad con la nueva apertura de este servicio.
- **Flujos Operativos**  
Se relaciona con las entradas de efectivo incrementales antes de impuestos que resultan de la puesta en marcha de un proyecto durante la vida de este.  
Los flujos operativos del Hospital se relacionan con el cálculo de los ingresos y gastos antes de la adquisición de los equipos que requiere el hospital.
- **Flujo Terminal**

Son flujos de efectivo no operativos después de impuestos que ocurren en el último año de un proyecto. Se atribuye generalmente a la liquidación del proyecto.

Los anteriormente mencionados sirven para diseñar un esquema que permita tomar decisiones acertadas, con relación a la inversión que requiere realizar, y sus efectos económicos durante los 5 años presupuestados.

#### PROPOSICION PARA LA ADQUISICION DE EQUIPO MEDICO PARA EL HOSPITAL DE ESPECIALIDADES “SAN JUAN”

La Radioterapia constituye junto a la cirugía y a la quimioterapia una de las tres armas terapéuticas más importantes y eficaces para el tratamiento del cáncer. En la actualidad el cáncer en nuestro país es la segunda causa de muerte y frente a esta realidad el Hospital de Especialidades “San Juan” pretende realizar su mejor esfuerzo, orientado al tratamiento de cáncer bajo un enfoque Integral y multidisciplinario.

Este equipo ayuda a que la radiación sea obtenida con la más alta precisión en dos modalidades, la Radioterapia 3D o conformal y el IMRT o radioterapia por intensidad modulada, consiguiendo una distribución uniforme y precisa a nivel sobre el tumor o la zona a tratarse. La forma en que actúa la radioterapia básicamente a nivel celular, obteniendo como resultado la muerte celular o la erradicación completa de la enfermedad. Puede administrarse en forma exclusiva para el tratamiento de la enfermedad o puede ser administrada en forma concomitante o simultánea a otros tratamientos como la quimioterapia o la cirugía.

#### ACELERADOR LINEAL DE ÚLTIMA GENERACIÓN PARA RADIOTERAPIA

El nuevo equipo de radioterapia incorpora como aditamento extra el sistema Moduleaf. Sus miniláminas de 2,5 mm, las más finas que existen actualmente en esta tecnología, conforman contornos irregulares de los tumores con mayor exactitud. Hasta ahora se utilizaban láminas de 1 cm, con lo cual el rendimiento

dosimétrico era más grosero para lesiones pequeñas. El nuevo sistema permite aplicar tratamientos muy adaptados y precisos, como radiocirugía, radioterapia estereotáctica o radioterapia con intensidad modulada.

El acelerador lineal es un aparato que permite el tratamiento de tumores malignos mediante la emisión de radiaciones. En la actualidad, los equipos conforman o moldean el campo de irradiación a través de un sistema de multiláminas que son indispensables para realizar la modulación del haz de irradiación. La modulación del haz permite que la dosis de irradiación se adapte a la anatomía de los volúmenes deseados, con lo que se consigue disminuir la radiación de los órganos sanos y aumentarla en el tejido enfermo. Con las minimultiláminas podemos hacer modulación de la intensidad del haz de irradiación sobre volúmenes más pequeños lo que posibilita un mayor número de indicaciones





TABLA N° 12: FLUJO OPERATIVO (SITUACIÓN ACTUAL)

FLUJO DE FONDOS ACTUALES (SIN INCORPORACIÓN DE NUEVO EQUIPO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS TOTALES		874.959,09	912.669,83	952.005,90	993.037,35	1.035.837,26
COSTOS TOTALES		136.758,13	142652,40	148800,72	155214,03	161903,75
GASTOS TOTALES		652.853,63	680991,63	710342,36	740958,12	772893,42
EGRESOS TOTALES		789.611,76	823.644,03	859.143,09	896.172,15	934.797,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 85.347,33	\$ 89.025,80	\$ 92.862,81	\$ 96.865,20	\$101.040,09

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Hospiesaj

TABLA N°13: FLUJO OPERATIVO (SITUACIÓN PROPUESTA)

FLUJO DE FONDOS ACTUALES (CON INCORPORACIÓN DE NUEVO EQUIPO)						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS TOTALES		882.759,99	929.016,62	977.697,09	1.028.928,41	1.082.844,26
COSTOS TOTALES		136.758,13	142652,40	148800,72	155214,03	161903,75
GASTOS TOTALES		652.853,63	680991,63	710342,36	740958,12	772893,42
EGRESOS TOTALES	50000,00	789.611,76	823.644,03	859.143,09	896.172,15	934.797,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS						
- FLUJO DE FONDOS	-50000,00	\$ 93.148,23	\$105.372,59	\$118.554,00	\$132.756,26	\$148.047,09

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Hospiesaj

Para realizar los flujos operativos tomamos en cuenta 2 situaciones diferentes, en el primer caso (Tabla No), la proyectamos en base a la inflación, dato que lo tomamos de las estadísticas del Banco Central del Ecuador.

En el segundo caso tomamos en cuenta la inversión y el costo de oportunidad, haciendo referencia a la tasa pasiva, de igual manera tomada de las estadísticas del Banco Central del Ecuador.

### **DATOS ESTADISTICOS**

VALOR DEL EQUIPO + INSTALACIÓN	\$ 50.000,00
Tasa Activa	12%
Tasa Pasiva (COSTO DE OPORTUNIDAD)	5,24%
INFLACION	4,31%

**FUENTE:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

A continuación de ello proyectamos los datos con lo cual nos basaremos para determinar los flujos de fondos proyectados tanto en el primer caso (sin incluir el costo de la maquinaria), tanto para el segundo caso (incluyendo el valor de la maquinaria).



**TABLA N° 14: FLUJO OPERATIVO (SITUACIÓN ACTUAL)**

<b>FLUJO DE FONDOS ACTUALES (SIN INCORPORACIÓN DE NUEVO EQUIPO)</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
INGRESOS TOTALES		874.959,09	912.669,83	952.005,90	993.037,35	1.035.837,26
COSTOS TOTALES		136.758,13	142652,40	148800,72	155214,03	161903,75
GASTOS TOTALES		\$ 652.853,63	680991,63	710342,36	740958,12	772893,42
EGRESOS TOTALES		789.611,76	823.644,03	859.143,09	896.172,15	934.797,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 85.347,33	\$ 89.025,80	\$ 92.862,81	\$ 96.865,20	\$101.040,09
MENOS 15% PARTICIPACION TRABAJADORES		12.802,10	13.353,87	13.929,42	14.529,78	15.156,01
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION		72.545,23	75.671,93	78.933,39	82.335,42	85.884,07
MENOS: 25% IMPUESTO A LA RENTA		18.136,31	18.917,98	19.733,35	20.583,85	21.471,02
UTILIDAD PARA CÁLCULO DE RESERVA LEGAL		54.408,92	56.753,95	59.200,04	61.751,56	64.413,06
MENOS: RESERVA LEGAL 10%		5.440,89	5.675,39	5.920,00	6.175,16	6.441,31
FLUJO DE FONDOS		\$ 48.968,03	\$ 51.078,55	\$ 53.280,04	\$ 55.576,41	\$ 57.971,75

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Hospiesaj

TABLA N° 15: FLUJOS INCREMENTALES

ENTRADA DE EFECTIVO INCREMENTALES			
AÑO	ACTUAL	PROPUESTO	FLUJOS INCREMENTALES
1	\$ 48.968,03	\$ 53.443,80	\$ 4.475,77
2	\$ 51.078,55	\$ 60.457,52	\$ 9.378,97
3	\$ 53.280,04	\$ 68.020,36	\$ 14.740,32
4	\$ 55.576,41	\$ 76.168,90	\$ 20.592,50
5	\$ 57.971,75	\$ 84.942,02	\$ 26.970,27
			\$ 76.157,82

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe  
**Fuente:** Hospiesaj

### 3.2.2. Evaluación

El hospital de Especialidades “San Juan” requiere invertir en la adquisición de equipo de radioterapia “Acelerador lineal”, para el tratamiento del cáncer, este tipo de servicios son requeridos constantemente por los pacientes para obtener un diagnóstico certero de sus dolencias, en base a este parámetro cada uno de estos servicios proporcionan beneficios tanto para el hospital como para el paciente.

La inversión que se pretende realizar tiene muchos beneficios, pero al mismo tiempo debe ser evaluada para conocer el estado actual del hospital y los recursos económicos con los que se puede contar, para cumplir con las obligaciones que incurre adquirir este nuevo equipo.

- ✓ En base a los ingresos y gastos proyectados, y el análisis de sensibilidad pertinente, se ha enfocado en dos escenarios (Situación Actual y Situación Propuesta) obteniendo los siguientes resultados:
- ✓ Para el análisis del escenario con situación actual se consideró la tasa de inflación tanto para ingresos como para egresos, reflejando un modelo

estático de flujo de fondos, la tasa es de 4.31% ya que sus ventas de 5 años atrás oscilan entre el 4% y 4.5%, por ello se estimó dicha tasa.

- ✓ El escenario con equipo propuesto se lo incrementó en base a el costo de oportunidad que en promedio llega al 5.24%.

Tomando como base los Estado de Resultados (Situación Actual y Situación Propuesta), se calcula una diferencia entre los dos escenarios para poder evaluar si el proyecto de inversión es aceptable o no, para ello, con la diferencia incremental se calcula el capital de trabajo que el hospital requerirá para emprender la inversión, en base a este cálculo se obtiene que el capital de trabajo requerido.

### 3.2.2.1. Etapa de evaluación en base al VAN y TIR

TABLA Nº 16 VALOR ACTUAL NETO

INVERSIÓN: \$. 50.000				TASAS	
				5,24%	12,22%
ENTRADA DE EFECTIVO INCREMENTALES				1,0524	1,1222319
AÑO	ACTUAL	PROPUESTO	FLUJOS NETO DE FONDOS INCREMENTALES	VAN 1	VAN 2
1	\$ 48.968,03	\$ 53.443,80	\$ 4.475,77	4252,91	3988,27
2	\$ 51.078,55	\$ 60.457,52	\$ 9.378,97	8468,25	7447,15
3	\$ 53.280,04	\$ 68.020,36	\$ 14.740,32	12646,33	10429,39
4	\$ 55.576,41	\$ 76.168,90	\$ 20.592,50	16787,49	12983,10
5	\$ 57.971,75	\$ 84.942,02	\$ 26.970,27	20892,05	15152,08
			\$ 76.157,82	13047,02	0,00

Realizado por: Roberto Delgado, Luis Quishpe

Fuente: Hospiesaj

Consiste en actualizar a valor presente los flujos de caja futuros que va a generar el proyecto, descontados a un cierto tipo de interés (la tasa de descuento), y compararlos con el importe inicial de la inversión.



FORMULA:

$$Tm + \left( \frac{FNF}{(1+i)^n} \right) \left( \frac{FNF}{(1+i)^n} + \frac{FNF}{(1+i)^{n-1}} + \frac{FNF}{(1+i)^{n-2}} + \frac{FNF}{(1+i)^{n-3}} + \frac{FNF}{(1+i)^{n-4}} + \frac{FNF}{(1+i)^{n-5}} \right) - \text{Inversion Inicial}$$

Tasa Interna de retorno

Definido como la Tasa interna de retorno de una inversión para una serie de valores en efectivo. La T.I.R. de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial.

$$5.24 + (13 - 5.24) \left( \frac{13047.02}{13047.02 - (-1210.11)} \right)$$

$$5.24 + 7.76 \left( \frac{13047.02}{13047.02 - (-1210.11)} \right)$$

$$13(0.92)$$

$$11.96\%$$

PERÍODO DE RETORNO DE UNA INVERSIÓN (PR) (O PAYBACK EN INGLÉS)

Se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los Flujos De Caja Generados Por El proyecto.

La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan A La Inversión inicial.

TABLA N° 17: FLUJO DE FONDOS INCREMENTAL

FLUJO DE FONDOS INCREMENTAL			
AÑO	INVERSION INICIAL	FLUJO DE FONDO ANUAL	FLUJO DE FONDO ACUMULADO
0	\$ (50.000,00)		
1		\$ 4.475,77	\$ 4.475,77
2		\$ 9.378,97	\$ 13.854,74
3		\$ 14.740,32	\$ 28.595,06
4		\$ 20.592,50	\$ 49.187,55
5		\$ 26.970,27	\$ 76.157,82

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Hospiesaj

TABLA N° 17: PERIODO DE RECUPERACION DE LA DEUDA

PERIODO DE RECUPERACION DE LA DEUDA						
PERIODOS	0	1	2	3	4	5
FFA	\$(50.000,00)	\$ 4.475,77	\$ 9.378,97	\$14.740,32	\$20.592,50	\$26.970,27
FNA	\$(50.000,00)	\$(45.524,23)	\$(36.145,26)	\$ 21.404,94)	\$ (812,45)	\$26.157,82

**Realizado por:** Roberto Delgado, Luis Quishpe

**Fuente:** Hospiesaj

P=	Ultimo periodo negativo acumulado	FORMULA:
VP=	Valor de P acumulado	$PRI = P+(-VP/PP)$
PP=	Valor del periodo posterior acumulado	4,03

#### RELACION BENEFICIO COSTO

Es una técnica importante dentro del ámbito de la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto mediante la enumeración y valoración posterior en términos monetarios de todos los costes y beneficios derivados directa e indirectamente de dicho proyecto

$$RBC \left( \frac{VAN (Ys)}{VAN (Es)} \right)$$

$$RBC \left( \frac{4'194.032,65}{7'735761,27} \right)$$

0.12

A la variación que se encuentra entre VAN (I) y VAN (E), permite encontrar un valor al mismo que se le resta una unidad y su resultado nos indica que por cada unidad monetaria invertida, se recupera 0,12 ctvs. De esa unidad monetaria.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

- El Hospital de Especialidades San Juan a lo largo del tiempo y debido a su esmerada labor y a pesar de encontrarse en un mercado competitivo, ha logrado ganar un mayor posicionamiento en el mercado de la salud, en zona central del país lo que ha permitido implementar nuevos servicios, renovación tecnológica y mejoramiento de su infraestructura, acorde a las exigencias de sus usuarios.
- La falta de políticas de cobro y por ende de una deficiente administración financiera desemboca en la acumulación de cuentas por cobrar lo que tiene por consecuencia el aumento del riesgo en el cobro de estas deudas pendientes, que no se generaron por servicios operativos, más bien son deudas acumuladas de años anteriores.
- El Hospiesaj para el año 2010 realiza una inversión excesiva en la cuenta inventarios que netamente proviene de la farmacia que es tanto interna como externa casi duplicando el valor que registra en el año 2009, teniendo muy poca rotación de inventarios, por lo que es una inversión de baja rentabilidad en el corto plazo.
- En el Hospiesaj prevalecen las debilidades que las fortalezas por lo cual se tiene que aunar esfuerzos para lograr una estabilidad entre estas dos variables internas y posteriormente convertir estas debilidades en fortalezas; además aprovechar las oportunidades que predominan sobre las amenazas buscando nuevas alternativas como alianzas estratégicas y convenios con diferentes instituciones del sector.
- Existe un nivel de endeudamiento muy grande ya que más del 66% de los activos está comprometido para el pago de obligaciones, al igual que su capital de trabajo el cual tiene un nivel de endeudamiento de 2.25.

#### 4.2. RECOMENDACIONES:

- Implementar al sistema computarizado un control de inventarios moderno, programado bajo el Sistemas ABC, que permita controlar la caducidad de los mismos.
- Analizar permanentemente el control de existencias de los inventarios de mayor movimiento para realizar estimaciones que nos permita establecer el grado de inversión de los mismos.
- Establecer una política de cobros a deudores que no generan ingresos operacionales, estipulando como plazo máximo un periodo de 6 meses.
- Implementar una adecuada planeación y gestión financiera partiendo de la administración de recursos operativos, humanos, tecnológicos y finalmente financieros, que permitirán lograr la eficiencia y eficacia en las actividades que cada uno de estos elementos representa.
- Generar una adecuada comunicación y ambiente laboral que fomente mayor confianza y participación a nivel interno, tomando en cuenta las necesidades y requerimientos del personal.
- Ejecutar un modelo de gestión financiera que permitan la consecución de los objetivos propuestos, siendo este una herramienta fundamental para la toma de decisiones, teniendo al control interno y la planificación como sus instrumentos fundamentales.

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo el diseño de un modelo de Gestión Financiera para el Hospital de Especialidades San Juan, es decir un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad para generar recursos o ingresos y alcanzar la eficiencia y eficacia en el control de los recursos económicos para obtener niveles aceptables y satisfactorios de rentabilidad en su manejo y administración. La presente investigación está conformada por cuatro capítulos, partiendo de habituarse con la empresa y su funcionamiento, sirviéndonos de la reseña histórica, base legal, convenios, gestión financiera, siendo estos los más importantes, que permitirán obtener una mejor visión de la situación actual del hospital. En el segundo capítulo se aborda en una primera parte la fundación teórica del modelo de gestión financiera, donde se explican conceptos como gestión financiera, administración del capital de trabajo, análisis financiero, que servirán de base para ser aplicados en el capítulo siguiente; en una segunda parte tenemos un análisis de la situación del entorno en el que el hospital desarrolla sus operaciones, para identificar las fortalezas, debilidades, mercado, competencia, proveedores y clientes potenciales, además de un análisis financiero y posterior análisis e interpretación de razones financieras. En el capítulo tres se realiza la aplicación de la teoría del capítulo anterior, diseño y análisis del modelo de gestión financiera y finalmente la simulación del modelo en un caso práctico. En el cuarto y último capítulo se describen las conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado, para su análisis e implementación por parte de dueños y accionistas del Hospiesaj.

## **SUMMARY**

The present investigation has as objective the design of a financial management model to the San Juan specialties hospital, It means a sketch or framework to the management of an institution to generate financial resources or income and achieve the efficiency and efficacy in the control of the financial resources to get acceptable and satisfactory of profitability in its management and administration. The present investigation compresses four chapters, beginning from getting used to the company and its operation helping us as historic account, legal basis, agreements, financial management being these the most important ones, which will allow to get a better idea about the current situation from the hospital. In the second chapter the first phase is dealt the theoretical basis from the financial management model, where concepts are explained such as financial management, administration from the work resources, financial analysis, which help of basis to be applied in the next chapter, in the second part we have an analysis of the environment situation where the hospital performs its operations, to identify the strength, weakness market, competition, suppliers, and potential customers, besides a financial analysis subsequent analysis and interpretation of financial ratios. In the third chapter the application of the previous chapter's theory is applied, design and analysis from the financial management model and eventually the simulation from the model in a case study in the fourth and last chapter are described the conclusions and the recommendations from the developed study, to its analysis and implementation by the hospital's owners and shareholders

## **BIBLIOGRAFIA**

- ANDERSEN, Arthur. Economía y Negocios. Editorial Espasa. Madrid 1998.
- BRIGHAM, Eugene. BESLEY, Scott. Fundamentos de Administración financiera. Edit. Cengage Learning. Décima cuarta edición. México 2008
- BRAVO, Mercedes. Contabilidad General. Editorial Nuevo día. Séptima Edición. Quito 2007.
- CHIRIBOGA, Alberto. Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano. Jokojama Imprenta. Quito 2005.
- ESTUPIÑAN Rodrigo. Análisis Financiero y de Gestión. Segunda Edición. Colombia 2006.
- FRED, David R. Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. Edit. Pearson Educación. México, 2003.
- GITMAN, Lawrence. Principios de administración Financiera. Edit. Pearson Educación. Décima Primera edición. México 2007.
- MARCUSE, Robert. Diccionario de Términos Financieros y Bancarios. Cuarta Edición. Bogotá 2002.
- MASCAREÑAS, Juan. Finanzas para Directivos. Edit. Pearson Educacion. España 2010.
- PIÑEIRO SANCHES, Carlos; DE LLANO MONELOS, Carlos. Modelos de Gestión Financiera. Edit. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U. Tercera edición. Madrid 2007.
- ROMERO Enrique. Presupuesto Público. Ecoe Ediciones. Colombia 2010.
- VAN HORNE, James; WACHOWISC, Ohn. Fundamentos de Administración Financiera. Edit. Pearson Educacion. Octava edición. México 1994.