



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA  
PARA LA EMPRESA CLÍNICA DENTAL DEL SUR UBICADA  
EN LA CIUDAD DE QUITO**

**AUTOR: KAREN ESTEFANIA QUIROZ SEGURA**

**DIRECTOR: ING. ÁLVARO CARRILLO P.**

**CODIRECTOR: ECON. JOSÉ ZAPATA A.**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A**

**CERTIFICADO**

Ing. Álvaro Carrillo Punina

Econ. José Zapata Andrade

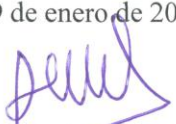
**CERTIFICAN**

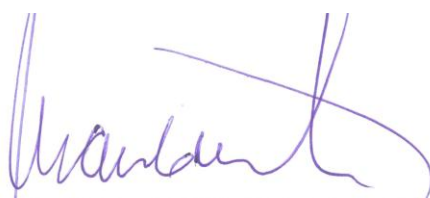
Que el trabajo titulado Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Clínica Dental del Sur, realizado por Karen Estefanía Quiroz Segura, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente proyecto de grado cumple con una investigación adecuada sobre el tema mencionado, se recomienda su posterior publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Karen Quiroz S. que lo entregue a Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 29 de enero de 2015

  
\_\_\_\_\_  
Ing. Álvaro Carrillo, Mba  
**DIRECTOR**

  
\_\_\_\_\_  
Econ. José Zapata Andrade, Mba  
**CODIRECTOR**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**KAREN ESTEFANÍA QUIROZ SEGURA**

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Clínica Dental del Sur, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecutivamente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 29 de enero de 2015



---

KAREN QUIROZ

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Karen Estefanía Quiroz Segura

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Clínica Dental del Sur, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 29 de enero de 2015



Karen Estefanía Quiroz Segura

## DEDICATORIA

El presente trabajo lo he dedicado en primer lugar a Dios por la sabiduría, bondad y amor, al haberme permitido llegar a cumplir uno de mis objetivos, guiándome, y llenándome de fortaleza para lograrlo.

A mi padre, mis hermanos, por apoyarme siempre con sus consejos, valores y motivación constante en momentos difíciles, sobre todo quiero dedicar el logro de esta meta en mi vida a mi madre quien fue el pilar principal e indispensable ya que siempre ha sido un ejemplo a seguir y una mujer luchadora, gracias a ella y todos sus esfuerzos llegue a dar este gran paso para empezar mi vida profesional.

A la Clínica Dental del Sur y su Gerente Diego Torres por permitirme realizar este proyecto en la misma y confiarme información confidencial, al igual que su valioso tiempo.

A la universidad y maestros que me han inculcado trabajo constante y mejora continua, por medio de sus enseñanzas académicas y éticas.

Karen Quiroz

## **AGRADECIMIENTO**

Un sincero agradecimiento al Ingeniero Álvaro Carrillo como también al Econ. José Zapata Andrade por su asesoría y ayuda en el desarrollo del presente trabajo, por su entereza y dedicación día a día para ayudarme a cumplir mi objetivo con éxito.

Karen Quiroz

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CERTIFICADO .....</b>	<b>ii</b>
<b>DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO .....</b>	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>x</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xiii</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY.....</b>	<b>xiv</b>
<b>DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CLÍNICA DENTAL DEL SUR UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO .....</b>	<b>1</b>
 <b>CAPITULO I.....</b>	 <b>2</b>
<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>2</b>
1.1. LA EMPRESA.....	2
1.1.1. Nombre de la empresa y ubicación .....	2
1.1.2. Reseña Histórica.....	3
1.1.3. Base Legal.....	3
1.1.4. Giro del Negocio .....	5
1.1.5. Organigrama Estructural y funciona .....	8
1.1.5.1. Organigrama Estructural.....	9
1.1.5.2. Organigrama Funcional .....	10
1.2. ANÁLISIS MACROAMBIENTE.....	12
1.2.1. Factor Económico .....	12
1.2.1.1. Producto Interno Bruto .....	12
1.2.1.2. Inflación .....	14
1.2.1.3. Desempleo, Ocupación Plena y subocupación .....	16

1.2.2.	Factor Político .....	17
1.2.3.	Comportamiento de la sociedad .....	18
1.2.4.	Tecnología.....	19
1.3.	ANÁLISIS MICROAMBIENTE.....	22
1.3.1.	Proveedores .....	22
1.3.2.	Clientes.....	24
1.3.3.	Competencia.....	27
1.4.	ANÁLISIS INTERNO .....	28
1.4.1.	Área Administrativa .....	29
1.4.2.	Área Financiera .....	30
1.4.3.	Área Médica .....	30
1.5.	ANÁLISIS FODA.....	32
<b>CAPITULO II .....</b>		<b>40</b>
<b>ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>		<b>40</b>
2.1.	Análisis Horizontal Estados Financieros .....	40
2.1.1.	Análisis Vertical Estados Financieros.....	43
2.2.	RAZONES FINANCIERAS .....	45
2.2.1.	Razones de Liquidez .....	45
2.2.2.	Razones de Endeudamiento y Solvencia.....	48
2.2.3.	Razones de Gestión o Actividad .....	52
2.2.4.	Razones Rentabilidad.....	57
2.3.	ANÁLISIS CUALITATIVO .....	59
<b>CAPITULO III:.....</b>		<b>66</b>
<b>PLANEACIÓN FINANCIERA.....</b>		<b>66</b>
3.1.	IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EN EL PROCESO FINANCIERO .....	66
3.1.1.	Administración Estratégica .....	66
3.2.	DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.....	67
3.3.	DECLARACIÓN DE LA MISIÓN .....	67
3.4.	VALORES Y PRINCIPIOS .....	68



3.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS .....	69
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>72</b>
<b>MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA CLÍNICA DENTAL</b>	
<b>DEL SUR.....</b>	<b>72</b>
4.1. DEFINICIÓN DE CUENTAS.....	72
4.1.1. Caja Chica .....	72
4.1.2. Bancos .....	73
4.1.3. Inventarios.....	75
4.1.4. Cuentas por Cobrar (Clientes).....	76
4.1.5. Activos fijos o de larga duración .....	77
4.1.6. Cuentas por Pagar (Proveedores).....	78
4.2. IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS ANALIZAR .....	79
4.3. DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE NIIF Y PCGA.....	80
4.4. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS .....	83
4.5. PROPUESTA DE PROCESOS .....	85
4.6. INDICADORES DE PROCEDIMIENTO DE LAS CUENTAS .....	147
4.7. INDICADORES DE GESTIÓN .....	149
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>151</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>151</b>
5.1. CONCLUSIONES .....	151
5.2. RECOMENDACIONES .....	152
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>153</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Obligaciones de la Clínica Dental del sur con el Estado. ....	5
Tabla N° 2 Proveedores de Clínica Dental del Sur con cada suministro que le provee .....	22
Tabla N° 3 Dirección de los proveedores importantes de Clínica Dental del Sur.....	24
Tabla N° 4 Clientes Clínica Dental del Sur.....	24
Tabla N° 5 Competencia Clínica Dental del Sur.....	27
Tabla N° 6 Matriz DA Clínica Dental del Sur .....	32
Tabla N° 7 Matriz FO Clínica Dental del Sur .....	33
Tabla N° 8 Matriz FODA según orden de ponderación .....	39
Tabla N° 9 Análisis Horizontal Balance General periodo 2007 – 2013.....	41
Tabla N° 10 Análisis Horizontal Estado de Resultados periodos entre el 2007 y 2013.....	42
Tabla N° 11 Análisis Vertical Balance General periodo 2007 y 2013.....	43
Tabla N° 12 Análisis Vertical Balance General periodo 2007 – 2013.....	44
Tabla N° 13 Análisis Vertical Estado de Resultados periodo 2007 – 2013 .....	44
Tabla N° 14 Objetivos y Estrategias Financieras, Cuentas de Clínica Dental del Sur.....	71
Tabla N° 15 Evolución de la Cuenta Bancos .....	73
Tabla N° 16 Evolución de la Cuenta Inventarios .....	75
Tabla N° 17 Evolución de la Cuenta Cuentas por Cobrar.....	76
Tabla N° 18 Evolución de la Cuenta Activos Fijos.....	77
Tabla N° 19 Evolución de la Cuenta Cuentas por Pagar.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Mapa de ubicación Clínica Dental del Sur.....	2
Figura N° 2 Odontología.....	6
Figura N° 3 Ortodoncia.....	7
Figura N° 4 Periodoncia.....	7
Figura N° 5 Blanqueamiento Dental.....	8
Figura N° 6 Organigrama Estructural de la Clínica Dental del Sur.....	10
Figura N° 7 Organigrama Funcional de la Clínica Dental Sur.....	11
Figura N° 8 Crecimiento anual del PIB.....	12
Figura N° 9 Participación del Sector Salud al PIB.....	13
Figura N° 10 Inflación Anual.....	14
Figura N° 11 Inflación Acumulada del Periodo Enero–Diciembre de cada año.....	15
Figura N° 12 Contribución a la Inflación Mensual por divisiones de consumo.....	16
Figura N° 13 Evolución de los Indicadores Laborales-Nacional.....	17
Figura N° 14 Calza y Endodoncias.....	19
Figura N° 15 Equipo Odontológico Clínica Dental del Sur.....	20
Figura N° 16 Equipo Odontológico Clínica Dental del Sur.....	20
Figura N° 17 Equipo Odontológico Clínica Dental del Sur.....	21
Figura N° 18 Página del Facebook de la Clínica Dental del Sur.....	21
Figura N° 19 Porcentajes de cada Proveedores de la Clínica Dental del Sur.....	23
Figura N° 20 Valor de compra a los Proveedores de la Clínica Dental del Sur.....	23
Figura N° 21 Aportación en las ventas de los Clientes de la Clínica Dental del Sur.....	25
Figura N° 22 Montos de compra de los Clientes de la Clínica Dental del Sur.....	25
Figura N° 23 Dental Resources S.A.....	26
Figura N° 24 GEA Internacional.....	26
Figura N° 25 Sigma Dental.....	27
Figura N° 26 Competencia.....	28
Figura N° 27 Organigrama Clínica Dental del Sur.....	29
Figura N° 28 Consultorio N° 1.....	31
Figura N° 29 Consultorio N° 2.....	31
Figura N° 30 Razón Circulante Clínica Dental del Sur.....	46

Figura N° 31 Razón Circulante Clínica Dental del Sur .....	47
Figura N° 32 Endeudamiento Total Clínica Dental del Sur.....	48
Figura N° 33 Endeudamiento del Activo Fijo Clínica Dental del Sur.....	49
Figura N° 34 Apalancamiento Clínica Dental del Sur .....	51
Figura N° 35 Rotación de Cartera Clínica Dental del Sur .....	52
Figura N° 36 Periodo Medio de Cobranza Clínica Dental del Sur .....	53
Figura N° 37 Periodo Medio de Pago Clínica Dental del Sur .....	54
Figura N° 38 Rotación de Activos Fijos .....	55
Figura N° 39 Rotación de Inventarios Clínica Dental del Sur.....	56
Figura N° 40 Margen Operacional Clínica Dental del Sur .....	57
Figura N° 41 Rendimiento del Patrimonio Clínica Dental del Sur.....	58
Figura N° 42 Evolución de la Cuenta Bancos.....	74
Figura N° 43 Evolución de la Cuenta Inventarios .....	75
Figura N° 44 Evolución de la Cuenta Cuentas por Cobrar .....	76
Figura N° 45 Evolución de la Cuenta Activos Fijos .....	77
Figura N° 46 Evolución de la Cuenta Cuentas por Pagar .....	78

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Cuadro de Estrategias para Clínica Dental del Sur.....	34
Cuadro N° 2 Matriz análisis Interno: Fortalezas.....	35
Cuadro N° 3 Matriz análisis Interno: Debilidades .....	36
Cuadro N° 4 Matriz análisis Externo: Oportunidades .....	37
Cuadro N° 5 Matriz análisis Externo: Amenazas .....	38

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto plantea el Diseño de un **Modelo de Gestión Financiera para la empresa Clínica Dental del Sur** ubicada en la ciudad de Quito, que tiene como principal actividad económica la prestación de servicios odontológicos; para el desarrollo de la siguiente investigación se ha analizado los aspectos generales sobre la cual opera la empresa y en función de la realidad de la misma se ha involucrado técnicas, criterios y herramientas financieras más actualizadas para determinar un marco de acción, que le permita analizar diferentes alternativas de desempeño financiero de manera eficiente, a su vez permitirá que la entidad tome decisiones acertadas y oportunas contando con información útil y confiable. En el primer capítulo, se realizó un estudio de la situación interna de la Clínica Dental del Sur. En el segundo capítulo, se establece la planificación financiera para la empresa realizando el análisis financiero de los estados financieros Históricos de la Clínica Dental del Sur (2007-2014); utilizando herramientas tales como el análisis vertical, análisis horizontal e indicadores financieros. En el cuarto capítulo, se incluye el Diseño del modelo financiero para la empresa Clínica Dental del Sur con un enfoque sistemático (Considerando variables de entrada, variables de proceso y variables de salida) y el diseño de manejo de las cuentas de la empresa teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos planificados; con la finalidad de que la empresa disponga de una herramienta útil para la toma de decisiones.

### **PALABRAS CLAVES:**

- **MODELO DE GESTION FINANCIERA**
- **ESTADOS FINANCIEROS**
- **HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

## **EXECUTIVE SUMMARY**

This project involves the design of a Model of Financial Management for the Dental Clinic Southern Company located in the city of Quito, whose main economic activity is the provision of dental services; for the development of the following research has analyzed the general aspects on which the company operates and according to the reality of it is involved techniques, criteria and latest financial tools to determine a framework for action, enabling it to analyze different alternatives of financial performance efficiently, in turn allow the company make sound and timely decisions having useful and reliable information. In the first chapter, a study of the internal situation in the South Dental Clinic was performed. In the second chapter, financial planning company established for conducting financial analysis of Historic financial statements of the Dental Clinic South (2007-2014); using tools such as the vertical analysis, horizontal analysis and financial indicators. In the fourth chapter, the design of the financial model for the company Dental Clinic South with a systematic approach (considering input variables, process variables and output variables) and the design of handling accounts of the company includes taking into account compliance with the planned objectives; in order that the company has a useful tool for decision making.

### **KEYWORDS:**

- **FINANCIAL MANAGEMENT MODEL**
- **FINANCIAL STATEMENTS**
- **TOOLS FOR DECISION MAKING**

## DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CLÍNICA DENTAL DEL SUR UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

Clínica Dental del Sur, es una empresa dedicada a la prestación y comercialización de servicios dentales para personas de toda edad, tiene 6 años en el mercado, su modelo de negocios introdujo la prestación de servicios con empresas aseguradoras como Dental Resources, Gea, Sigma Dental, entre otros, que son los responsable del 60% aproximadamente de las ventas de la empresa.

La inestabilidad y complejidad del mercado de servicios dentales, debido al desarrollo tecnológico experimentado en las últimas décadas ha llevado a que la Clínica Dental del Sur deba ser más competitiva. Es por ello que actualmente su trabajo con las aseguradoras, le ha permitido lograr una importante cartera de clientes; siendo su mayor socio estratégico Dental Resources.

Clínica Dental del Sur gracias a los convenios comerciales con empresas aseguradoras ha captado más usuarios enfocándose en calidad hacia la atención al cliente, descuidando el análisis de resultados obtenidos en materia de rentabilidad y necesidades de inversiones en mejoramiento tecnológico para seguir creciendo.

El mayor problema que enfrenta la empresa Clínica Dental del Sur, es que no dispone de una adecuada gestión financiera, que a su vez le permita administrar correctamente sus recursos para tomar decisiones acertadas.

Al realizar un modelo de gestión financiera para la compañía Clínica Dental del Sur se pretende ofrecer a la empresa un instrumento valioso de información que le permita diferenciar escenarios futuros al igual que minimizar el riesgo en la toma de decisiones gerenciales. De esta manera la organización aprovecharía las oportunidades comerciales y los recursos financieros obtenidos, para mejorar su rendimiento y máxima de su rentabilidad.

El objetivo es diseñar un Modelo de Gestión Financiera, para mejorar los niveles de rentabilidad, liquidez y endeudamiento en los próximos periodos contables.

## CAPITULO I

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

#### 1.1.LA EMPRESA

##### 1.1.1.Nombre de la empresa y ubicación

La empresa se denomina Clínica Dental del Sur, la misma que se encuentra ubicada al sur de la ciudad de Quito en la Av. Alonso de Angulo OE2-258 y Cap. Cesar Chiriboga, sector la Villaflora. Este sector es un polo de desarrollo ya que a sus alrededores se encuentra ubicada la Administración Zonal Eloy Alfaro, además de varios locales comerciales de todo tipo de negocios.

En el sector existe limitada oferta comercial de Clínicas Dentales de diversos tamaños, lo que constituye una débil competencia para la empresa investigada.



**Figura N° 1 Mapa de ubicación Clínica Dental del Sur**

**Fuente: (MAPS, 2014)**



### **1.1.2. Reseña Histórica**

Clínica Dental del Sur, es una empresa creada en el Ecuador en el año 2007, por el Dr. Fausto Abdo odontólogo de profesión, el mismo que tuvo una experiencia de 4 años laborando como auxiliar de odontología en los Estados Unidos. La empresa empezó en sus inicios con tres personas el Dr. Fausto Abdo, una auxiliar y la recepcionista.

En el año 2008 la Clínica Dental del Sur paso a manos del Dr. Diego Torres quien en la actualidad es el Gerente Propietario, a medida que fue pasando el tiempo y aumentando su clientela su personal incrementó a 12 personas.

Su trayectoria en el mercado de servicios odontológicos, el personal capacitado y los servicios que ofrece, le ha permitido posesionarse en el sector sur de la ciudad de Quito, convirtiéndose en una entidad de confianza y garantía en cada tratamiento realizado a sus clientes.

### **1.1.3. Base Legal**

Según el Servicio de Rentas Internas las personas naturales son todas las personas, nacionales o extranjeras, que realizan actividades económicas lícitas. Las personas naturales que realizan alguna actividad económica están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica; Las personas naturales se clasifican en obligadas a llevar contabilidad y no obligadas a llevar contabilidad. (Servicio Rentas Internas, s.f.)

Por lo tanto el representante legal de la Clínica Dental del Sur es una persona natural no obligada a llevar contabilidad, ya que no tiene ingresos anuales mayores a \$100.000, un capital propio de \$60.000 y sus costos o gastos no son mayores a \$80.000.

Clínica Dental del Sur es regulada por entidades de control tales como: El Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales, Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de Salud, entre otras.

### **Servicio de Rentas Internas**

A través de la Ley del Régimen Tributario Interno y el Reglamento de Aplicación de la Ley del Régimen Tributario Interno, busca controlar el aspecto fiscal y administrar los tributos provenientes de actividades económicas realizadas en el Ecuador.

### **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad cuya organización se fundamenta en a la población urbana y rurales dependencia laboral o no, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, en los términos que consagra esta ley. (Según art 17 de Ley de Seguridad Social, s.f.)

### **Ministerio de Relaciones Laborales**

“Ejercer la rectoría de las políticas laborales, fomentar la vinculación entre oferta y demanda laboral, proteger los derechos fundamentales del trabajador y trabajadora, y ser el ente rector de la administración del desarrollo institucional, de la gestión del talento humano y de las remuneraciones del Sector Público”. (Ministerio de Relaciones Labrales , s.f.)

A través del Código de Trabajo, busca regular y controlarlas relaciones laborales entre empleados y patrono con la finalidad de proteger sus derechos fundamentales, contribuyendo de esta manera a incrementar los niveles de competitividad,

productividad, profesionalismo, eficiencia del personal, empleo y satisfacción laboral del país.

### **Ministerio de Salud**

Mediante la Ley del Medio Ambiente se busca prevenir, controlar y sancionar las actividades contaminantes a los recursos naturales con la finalidad de garantizar el desarrollo y protección ambiental en el país que conserve la biodiversidad y el ecosistema.

A continuación se presentará una tabla con las obligaciones que tiene la Clínica Dental del Sur mensual y anualmente.

**Tabla N° 1 Obligaciones de la Clínica Dental del sur con el Estado.**

<b>Obligaciones</b>	<b>Pago Mensual</b>	<b>Pago Anual</b>
<b>Pago al IESS</b>	√	
<b>Declaraciones IVA</b>	√	
<b>Declaración del impuesto a la renta</b>		√
<b>Pago de Patente</b>		√
<b>Permiso de Funcionamiento</b>		√
<b>Permiso de los bomberos</b>		√
<b>Pago contrato de recolección desechos infecciosos</b>	√	

**Fuente:** Clínica Dental del Sur

#### **1.1.4. Giro del Negocio**

Clínica Dental del Sur es una empresa dedicada a la prestación y comercialización de servicios dentales con gran trayectoria en el mercado nacional. Su actividad productiva se basa en la asistencia dental, ofreciendo a sus clientes los mejores precios y un servicio ágil, siendo responsables y competentes.

Cuenta con una estructura comercial para permitir atender las necesidades y exigencias de los clientes. Su portafolio de servicios es amplio y variado en los tratamientos dentales dirigidos hacia todas las personas en el Sur de la Ciudad de Quito. Dentro de los principales servicios que ofrecen, están:

**Odontología.-** Es la especialidad médica dedicada al estudio de los dientes, las encías y tratamiento de sus dolencias.



**Figura N° 2 Odontología**  
**Fuente:** (Google, 2009)

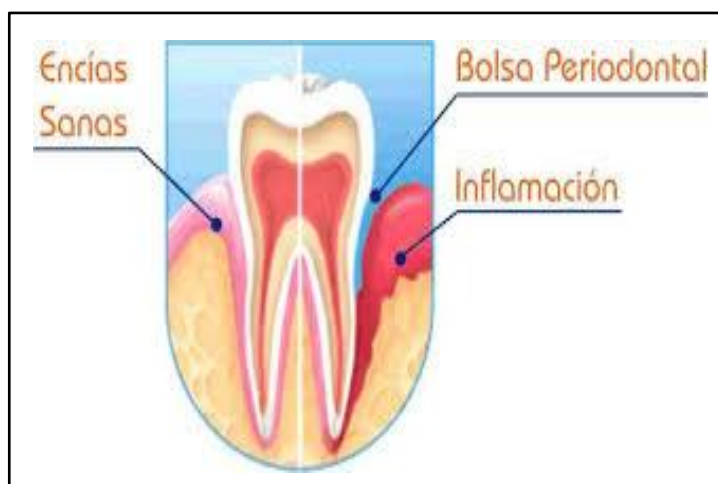
**Ortodoncia.-** Tratamiento que consiste en corregir la posición de los dientes de las personas.



**Figura N° 3 Ortodoncia**

**Fuente:** (Google, 2009)

**Periodoncia.-** Es una especialidad dental que está relacionada con el tratamiento y la prevención de las enfermedades de la encía.



**Figura N° 4 Periodoncia**

**Fuente:** (Google, 2015)

**Blanqueamiento dental.-** Es un procedimiento clínico que trata de conseguir el aclaramiento del color de uno o varios dientes aplicando un agente químico y tratando de no alterar su estructura básica.



**Figura N° 5 Blanqueamiento Dental**

**Fuente:** (Google, 2015)

Clínica Dental del Sur mantiene un convenio con la aseguradora Dental Resources, la misma que es la encargada de re direccionar al paciente mediante una cita a la Clínica Dental del Sur, al recibir la cita del paciente la Clínica Dental del Sur por parte de la aseguradora, revisa al cliente y envía el diagnóstico a Dental Resources por lo que esta reenvía un presupuesto indicando el valor que el paciente pagará en la clínica, una vez realizado el tratamiento al usuario este pagará el porcentaje acordado y, la Clínica Dental del Sur generará por el software de la aseguradora Dental Resources el tratamiento realizado, y automáticamente aparecerá el valor que la aseguradora deberá cancelar a la Clínica dental del sur.

### **1.1.5. Organigrama Estructural y funciona**

#### **ORGANIGRAMA**

Según C.L. Littlefield y R.L. Paterson, mencionado por Vásquez V.H. (1995), un organigrama es “el cuadro de una organización que muestra ordinariamente los agrupamientos de las actividades básicas en departamentos y otras unidades y también las principales líneas de autoridad y responsabilidad entre estos departamentos y unidades”. (pág. 121)

Según Richard L. Daft “Es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización.” (Daft, 2006) Este instrumento puede ser de gran utilidad para entender la forma en que una compañía trabaja.

En conclusión, el organigrama es, esencialmente, una representación gráfica de la estructura de una empresa, con sus servicios, órganos y puestos de trabajo y de sus distintas relaciones de autoridad y responsabilidad. (Vásquez, 1995, pág. 122)

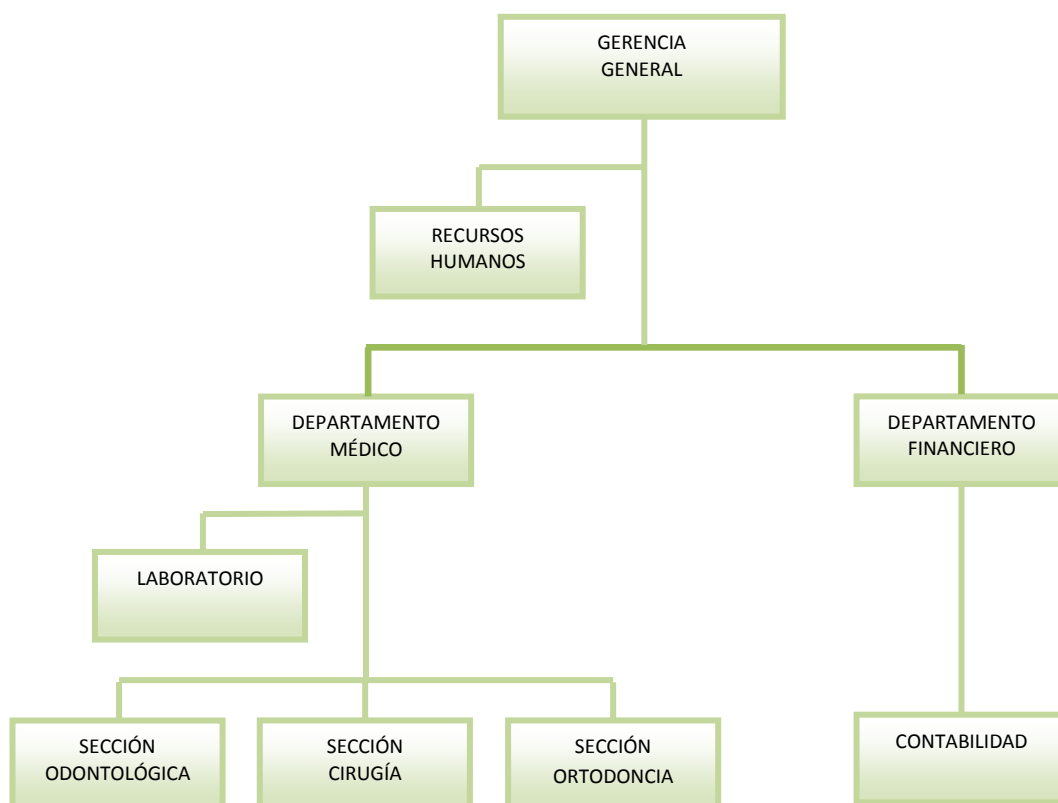
La estructura organizacional de la Clínica Dental del Sur se designó de tal manera que las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores estén acorde a requerimientos para el cumplimiento de objetivos y metas.

#### **1.1.5.1. Organigrama Estructural**

El organigrama estructural “representa el esquema básico de una organización, lo que permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo”. (Vásquez Rodríguez, 1995, pág. 156)

Existen otros autores que manifiestan que un organigrama estructural es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia” (Orozco, 2007)

A continuación se presenta el organigrama estructural de la Clínica Dental del Sur.



**Figura N° 6 Organigrama Estructural de la Clínica Dental del Sur**  
**Fuente:** Clínica Dental del Sur

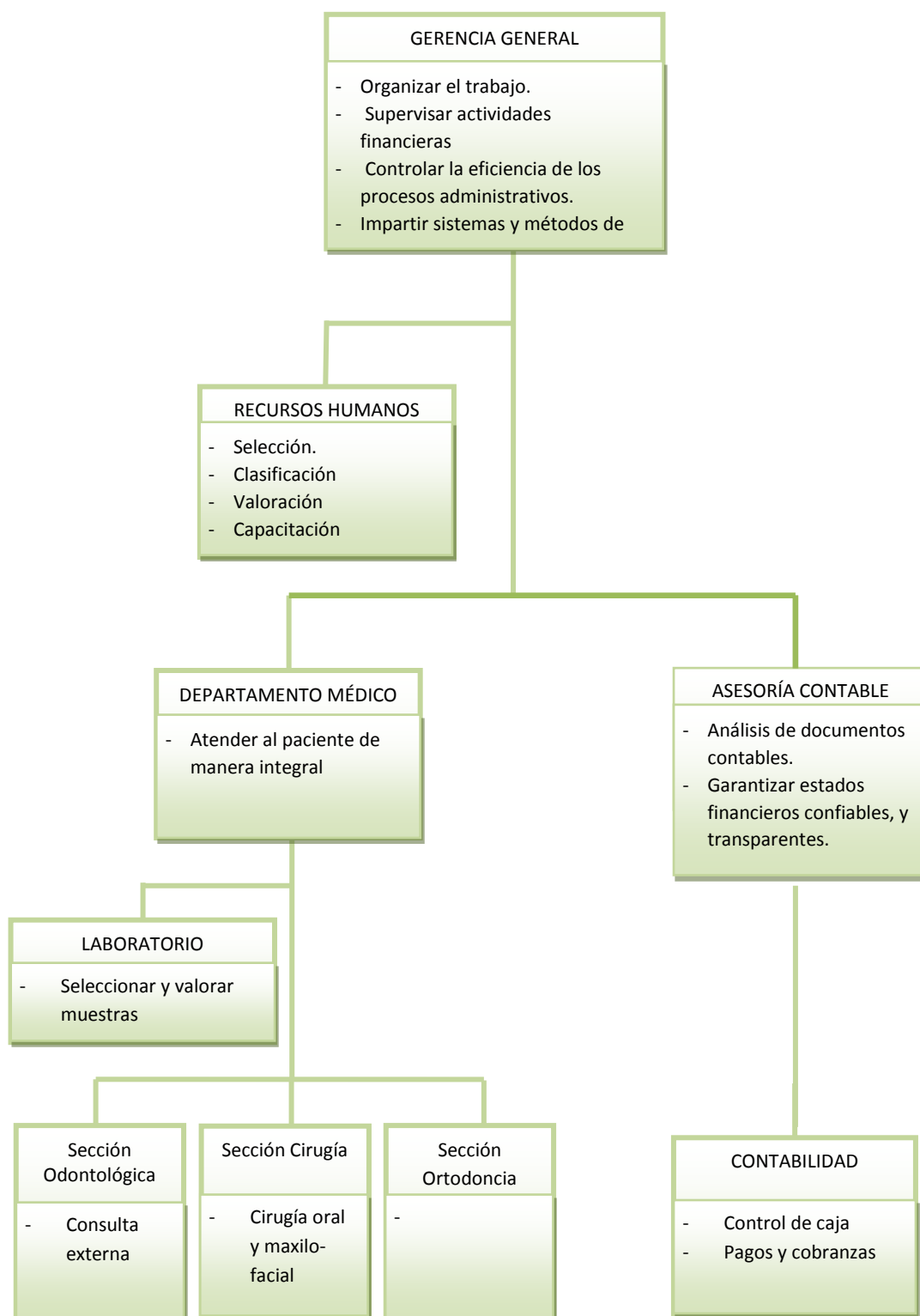
### 1.1.5.2. Organigrama Funcional

Organigrama funcional, es una “modalidad del estructural y consiste en representar gráficamente las funciones principales básicas de una unidad administrativa. Al detallar las funciones se inicia por las importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia.” (Vásquez Rodríguez, 1995, pág. 157) en este tipo de organigrama se determina que es lo que hace.

Según Harold Koontz “organigrama funcional es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización que incluyen sus principales funciones que tienen designadas las diferentes áreas de la organización, además de las unidades y sus interrelaciones” (Koontz, 2007 )

Seguido se presenta el organigrama funcional de la Clínica Dental del Sur





**Figura N° 7 Organigrama Funcional de la Clínica Dental Sur**

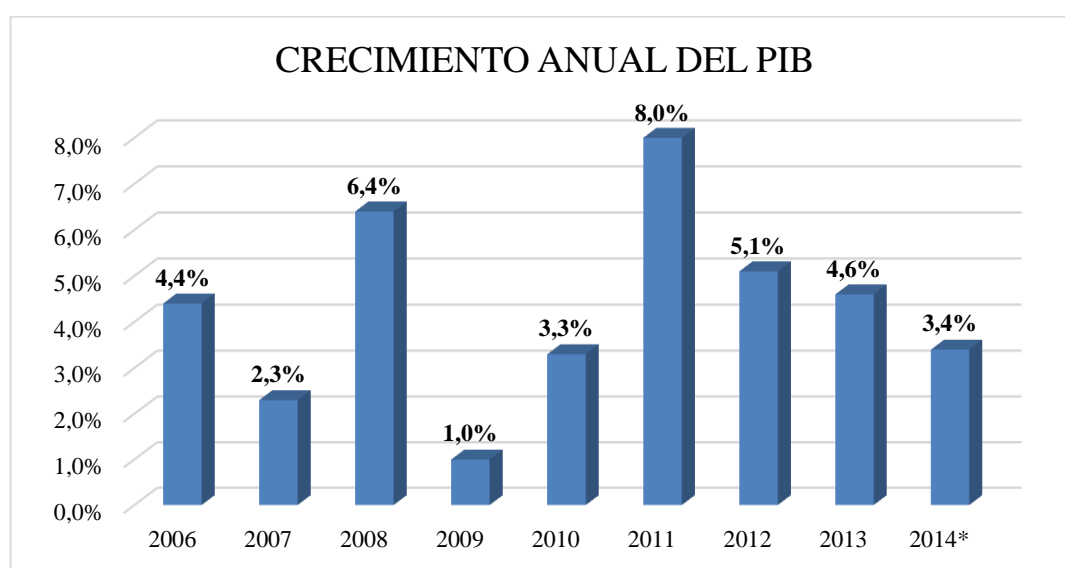
**Fuente:** Clínica Dental del Sur

## 1.2.ANÁLISIS MACROAMBIENTE

### 1.2.1.Factor Económico

#### 1.2.1.1. Producto Interno Bruto

“El consumo final de los hogares es el componente más importante del PIB, que ha crecido sosteniblemente en todo el periodo del año 2006 al 2011, y particularmente en los últimos dos años. Cabe destacar el comportamiento de la Formación Bruta de Capital Fijo (inversión) que está muy relacionada con la evolución de las importaciones de bienes de capital y presenta un destacado dinamismo en el sector público”. (Banco Central del Ecuador, 2013)



**Figura N° 8 Crecimiento anual del PIB**

**Fuente:** (BCE, 2014)

(\*) Corresponde a la información estadística del III trimestre del 2014

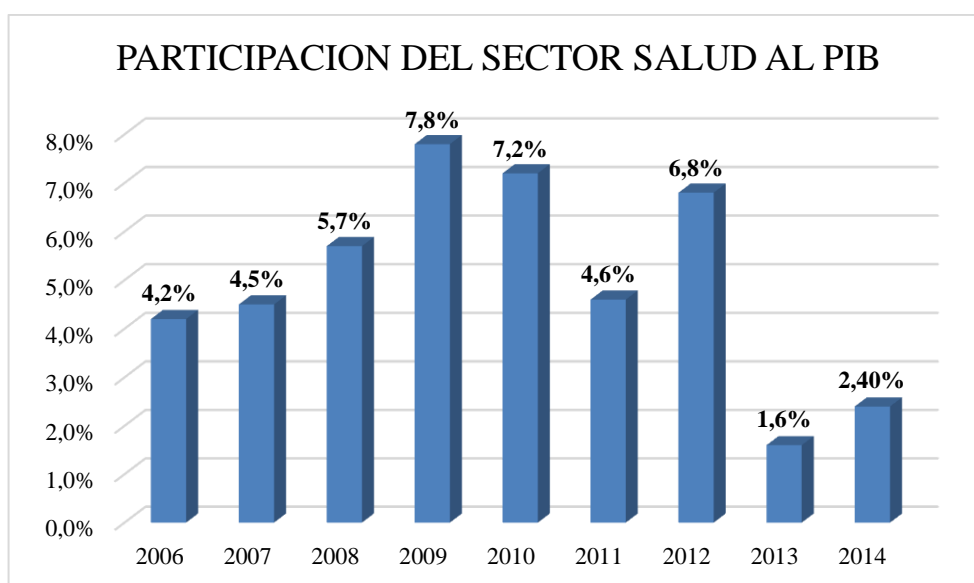
Se puede observar en el gráfico N° 8 que durante el periodo comprendidos entre el año 2006 y 2014, en el último año se presenta una caída del 4,6% en el crecimiento del PIB, que hasta el año 2011 fue de 7.98% en comparación con los años anteriores. Este efecto se debe al crecimiento de los sectores con mayor participación en el PIB tales como: petróleo y minas, manufactura, comercio y

construcción que representa alrededor del 43% de la producción nacional. Por otro lado al finalizar el tercer trimestre del año 2014 el crecimiento económico del país del 3,4%, esto se debe básicamente a la caída de los precios del petróleo.

Según Luis Padilla de la Agencia de Noticias Andes el jueves de 20 de septiembre del 2012 – 11.41 am, “De acuerdo con CEPAL, Ecuador es el país que más creció proporcionalmente en la región durante el 2011 en su Producto Interno Bruto, al cifrar un incremento de 7,8% en ese año, sobre el 5,9% de Colombia y Chile y el 5,7% de Uruguay”

Es importante mencionar que durante el año 2009, la economía ecuatoriana pudo sobrepasar la crisis mundial que provocó una caída del precio de crudo, una baja muy importante de sus exportaciones, menores valores de remesas de los emigrantes y consecuentemente afecto a la producción.

Adicionalmente en el siguiente grafico se muestra, como ha ido evolucionando la participación porcentual del sector enseñanza, servicios sociales y de salud en la composición del PIB.



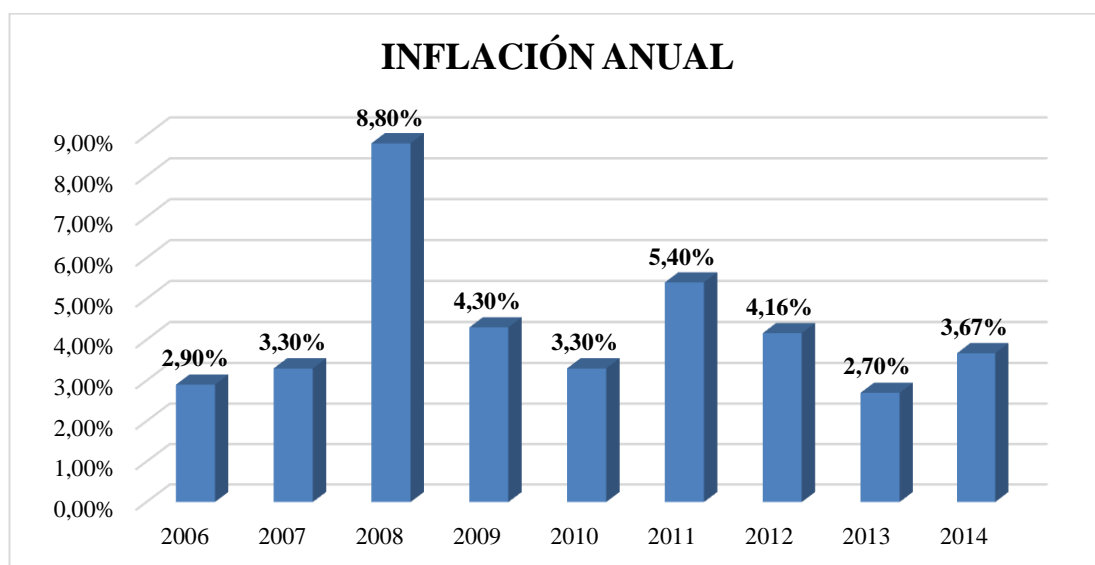
**Figura N° 9 Participación del Sector Salud al PIB**

**Fuente:** (BCE, 2014)

Analizando la gráfica anterior, se puede observar que el sector de la salud, ha tenido una mayor aportación en el crecimiento del PIB, durante los años 2009 con el 7.8%, 2010 con el 7.2% y 2012 con el 6.8%. En lo que respecta al año 2014, la aportación de este sector al PIB fue del 2.40%. Esto se debe básicamente a que en el país el servicio de salud está en un proceso de mejora y crecimiento.

### 1.2.1.2. Inflación

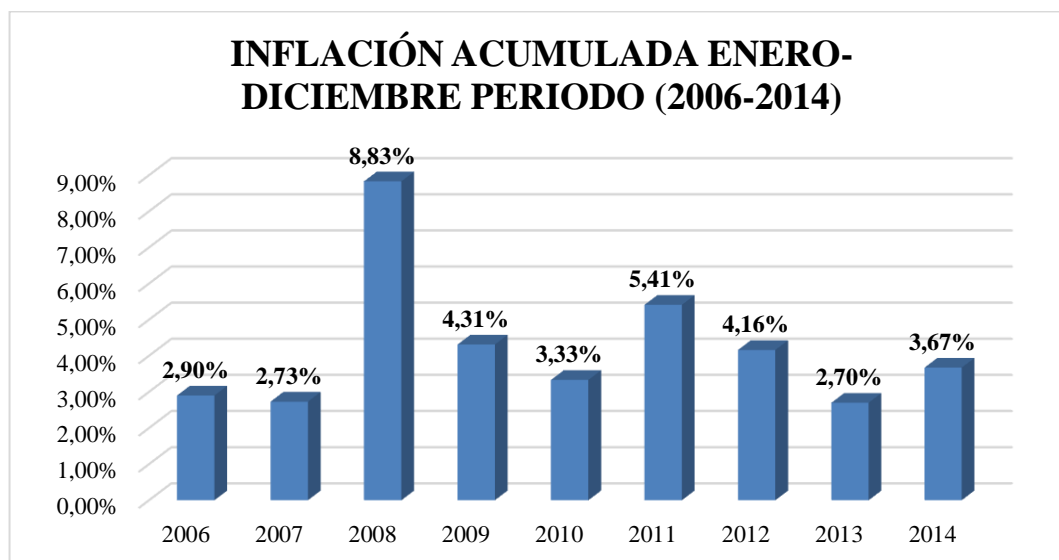
“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”. (Banco Central del Ecuador, 2013)



**Figura N° 10 Inflación Anual**  
Fuente: (BCE, 2014)

Se puede observar en el gráfico N° 10 que durante el periodo comprendido entre el año 2006 y 2014 la inflación ha disminuido considerablemente a partir del año 2008 donde la inflación fue del 8,8%. Al finalizar el año 2013 la inflación disminuyó a un 2,7% en comparación con los años anteriores. Este efecto se debe a la estabilidad en los precios de la producción y al incremento del precio del barril de

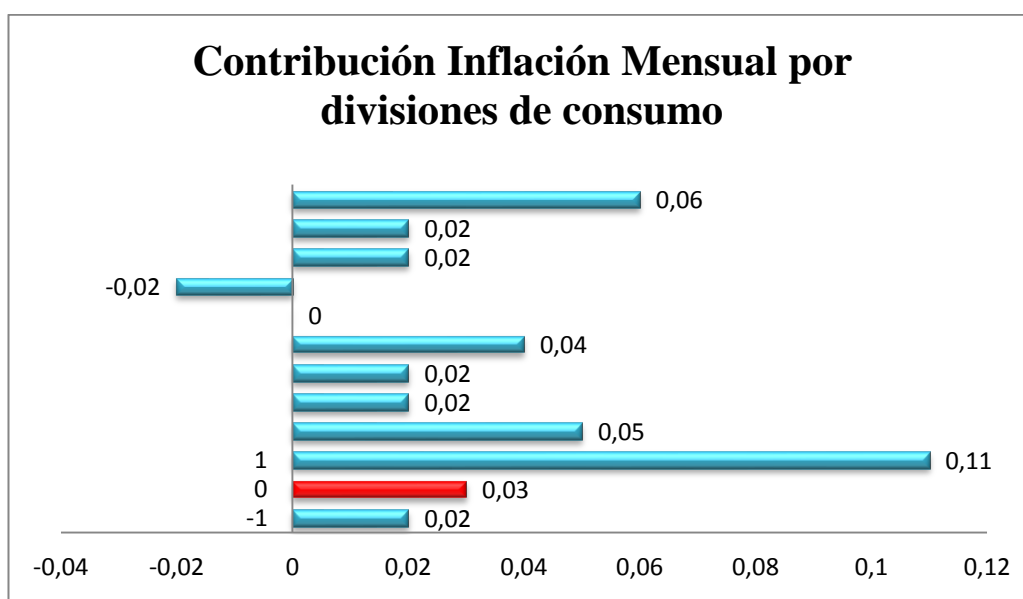
petróleo. Por otro lado al finalizar el año 2014, la inflación fue del 3.67%, lo que significa que se han mantenido estables los precios de los bienes y servicios.



**Figura N° 11 Inflación Acumulada del Periodo Enero–Diciembre de cada año**  
Fuente: (BCE, 2014)

Se puede observar en el gráfico N°11 que la inflación acumulada para el año 2013 fue de 2,7% un porcentaje bastante bueno en relación al periodo 2008 – 2012, los mayores incrementos acumulados se registraron en las divisiones de consumo de Restaurantes y hoteles (6,34), alimentos y bebidas no alcohólicas (6,24%), prendas de vestir y calzado (6,235); y educación (6,12%).

En Noviembre de 2013, los mayores aportes a la inflación general mensual se observan las divisiones de consumo de los restaurantes y hoteles; alimentos y bebidas no alcohólicas; recreación, cultura, y educación. Por otro lado al finalizar el año 2014 la inflación acumulada se mantuvo en 3.67%, debido a la estabilidad que ha existido en los precios de los bienes y servicios finales.

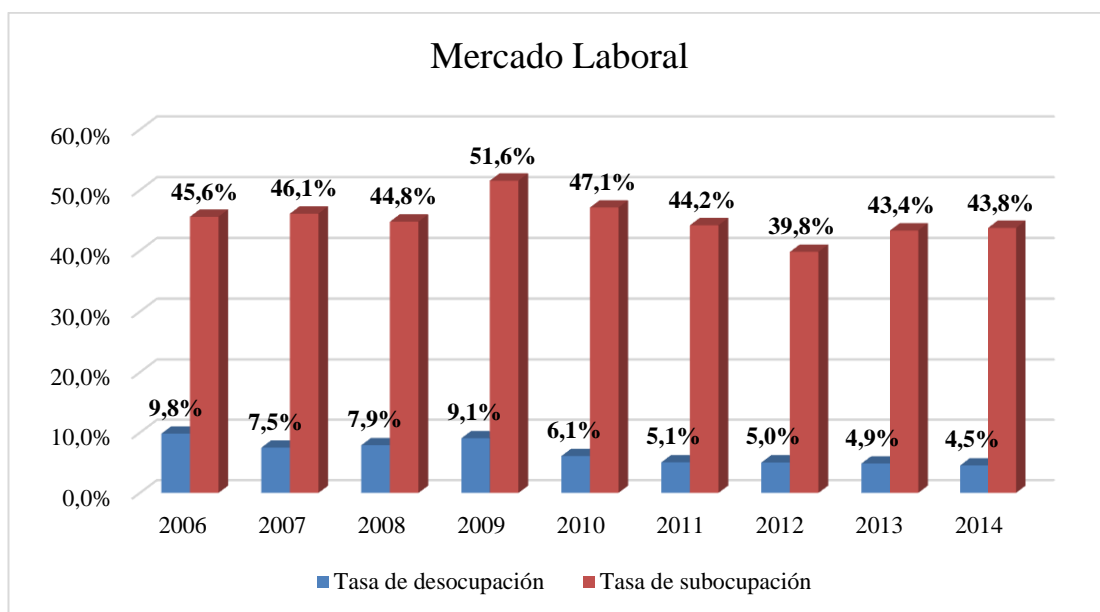


**Figura N° 12 Contribución a la Inflación Mensual por divisiones de consumo**  
Fuente: (BCE, 2014)

### 1.2.1.3. Desempleo, Ocupación Plena y subocupación

El desempleo nacional a partir del año 2007, presenta una tendencia decreciente constante. De esta manera el desempleo nacional pasó de 7,10% en septiembre del 2007 a 4,57% en septiembre del 2013. Con respecto al mes de septiembre del año 2012 el desempleo nacional fue de 4,63%, este indicador no presenta una variación significativa.

En el periodo de septiembre del 2012 a septiembre del 2013, el subempleo a nivel nacional tiene una variación de 0,82 puntos porcentuales, de 41,88% a 42,69% respectivamente. Por otro lado la ocupación plena bajo 0,95 puntos porcentuales de 51,48% a 50,53% respectivamente. En ambos casos la variación no es significativa.



**Figura N° 13 Evolución de los Indicadores Laborales-Nacional**  
Fuente: (BCE, 2014)

Al analizar la gráfica anterior, se puede observar que durante el periodo 2006 – 2013, la desocupación laboral ha presentado una evolución favorable, a diferencia del subocupación que se ha mantenido constante. Para finales del año 2013 la tasa de desocupación fue del 4,86% y la de subocupación fue del 43,35%, esto se debe a que un gran número de profesionales no se desempeñan en actividades relacionadas a su formación académica.

Los factores analizados anteriormente son de gran importancia en el sector de servicios dentales, ya que de una u otra forma inciden negativamente en la economía de la Clínica Dental del Sur, debido a que el PIB y la inflación al tener un crecimiento Los productos tienden a incrementarse y el financiamiento se complica.

### **1.2.2. Factor Político**

En la actualidad el Gobierno del Econ. Rafael Correa Delgado ha implementado planes de salud los mismos que han beneficiado a la sociedad ya que en este sector se ha realizado la mayor inversión, pero de una u otra manera ha ido afectando al

servicio privado ya que ha implementado servicios semejantes a las prestaciones privadas.

Dentro del Plan Nacional del Buen Vivir se ha considerado como tema principal el reposicionamiento del sector social y la salud como eje fundamental del desarrollo y bienestar a través de la recuperación de los público, por tal motivo ha incentivado al Ministerio de Salud pública permitir la articulación del sistema público de salud para lo cual se diseñó e implemento el Modelo de Atención Integral del Salud el mismo que se orienta a garantizar la salud de la población.

Para desarrollar este Modelo el Gobierno ha determinado reformas al financiamiento de la salud en el país, con la finalidad de integrar una red de servicios de salud con la mejor infraestructura, equipamiento y tecnología.

Las entidades privadas por los planes de salud gratuitos implementados por el Gobierno, han sufrido una disminución en sus ventas ya que los personas han optado por realizase los chequeos y tratamientos en entidades públicas como es el caso del Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional, Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

### **1.2.3. Comportamiento de la sociedad**

La sociedad en muchas ocasiones prefieren pagar los precios de una entidad privada que estar esperando un turno en las institución públicas, no podemos dejar a un lado los cambios que han tenido las empresas publicas ya que son eficientes y en muchas de las ocasiones no es necesario esperar el turno ya que la atención es breve y se demora el tiempo adecuado en cada cita.

Con los planes de salud que el gobierno ha ido implementando, se consideró que para la Clínica Dental del Sur es un aspecto negativo en los servicios de odontología, puesto que el gobierno cubre únicamente los gastos como curaciones, calzas y endodoncia.





**Figura N° 14** Calza y Endodancias

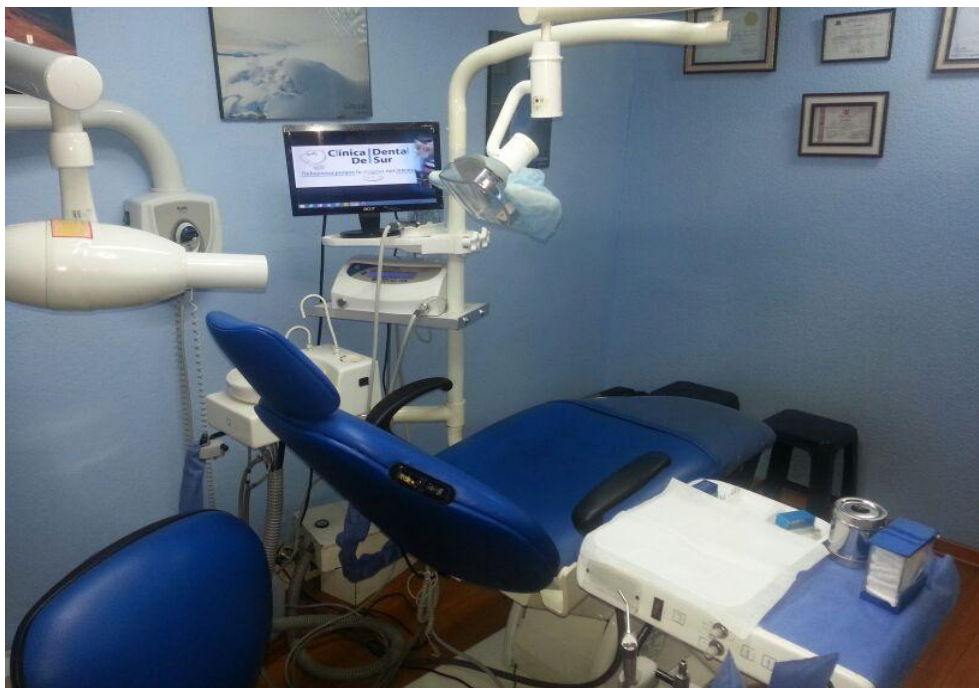
**Fuente:** (Google, 2009)

En lo que concierne a los tratamientos de estética para una persona ya sean éstos de ortodoncia, implantes, entre otros, las personas acuden a los servicios prestados por las entidades privadas, buscando calidad y economía.

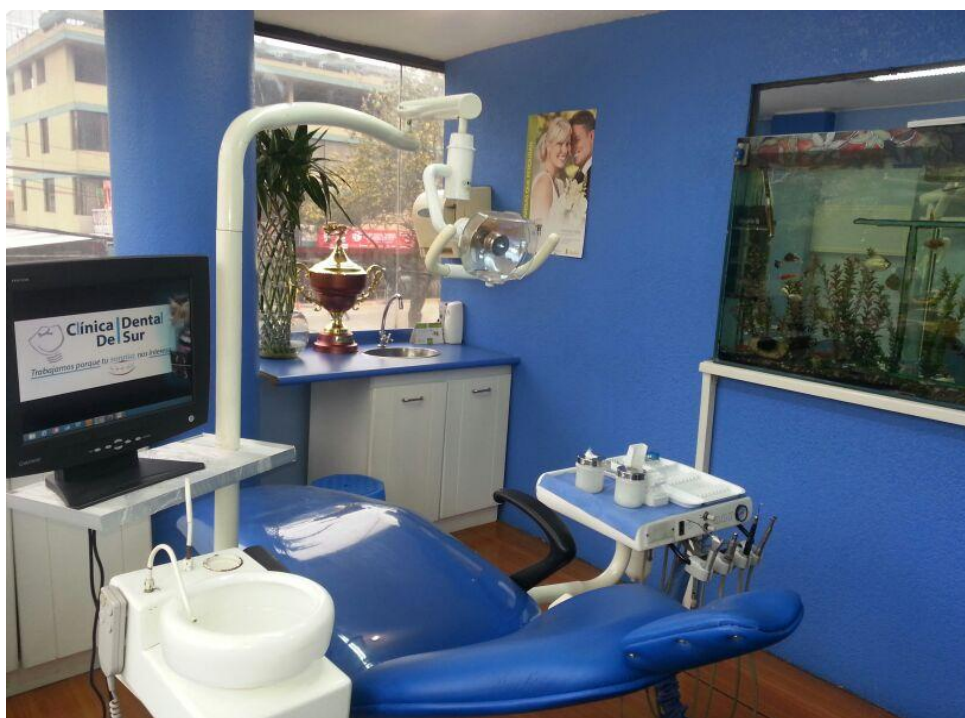
#### **1.2.4. Tecnología**

Clínica Dental del Sur cuenta con la más alta tecnología para la realización de los tratamientos, sus instalaciones son adecuadas para la atención del cliente. Cada caso requiere de una atención específica al igual que la utilización de instrumentos tecnológicos apropiados.

A medida que va evolucionando la tecnología, incrementa los requerimientos de los pacientes de la Clínica Dental del Sur, por lo tanto se necesita que la empresa cuente con los aparatos y equipos odontológicos adecuados.



**Figura N° 15** Equipo Odontológico Clínica Dental del Sur  
**Fuente:** Clínica Dental del Sur



**Figura N° 16** Equipo Odontológico Clínica Dental del Sur  
**Fuente:** Clínica Dental del Sur



**Figura N° 17** Equipo Odontológico Clínica Dental del Sur  
**Fuente:** Clínica Dental del Sur

La tecnología para la empresa no solo se basa en los equipos tecnológicos que dispone, también es un medio de publicidad que utiliza Clínica Dental del Sur, ya que hoy en día el internet es una herramienta mediante el cual las empresas pueden llegar al consumidor utilizando redes sociales, correos y sitios web.



**Figura N° 18** Página del Facebook de la Clínica Dental del Sur  
**Fuente:** (Facebook, 2014)

Es importante que la entidad se apoye en las redes sociales realizando publicidad mediante el internet, para poder llegar con mayor facilidad al público, de esta manera

Clínica Dental del Sur ha captado un 5% de su clientela ya que al necesitar de un odontólogo muchas de las personas se dirigen a la utilización del internet, para buscar nombres o direcciones.

Este factor es muy importante, y a la vez influye positivamente a la empresa, ya que de acuerdo a las nuevas tendencias Clínica dental del Sur, debe innovar, actualiza y capacitar a su personal en el manejo de los nuevos equipos odontológicos para mantenerse a la par con la competencia.

### 1.3.ANÁLISIS MICROAMBIENTE

#### 1.3.1. Proveedores

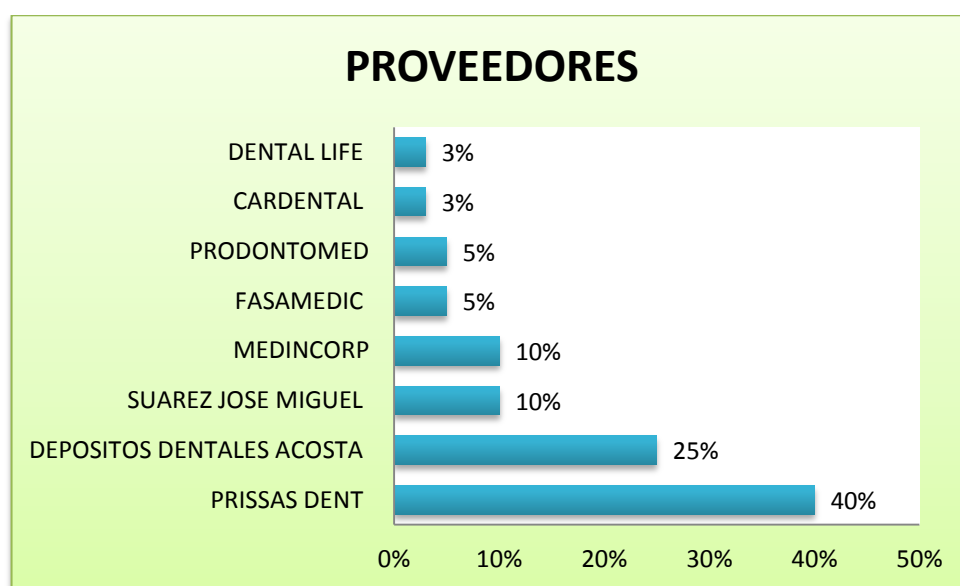
Clínica Dental del Sur cuenta con 8 proveedores de una amplia gama de productos odontológicos. Para la selección de proveedores Clínica Dental del Sur realiza un análisis minucioso de ciertas características como la calidad de los productos, precios, disponibilidad, plazos de cobros, entre otros. A continuación se presentará una tabla con los proveedores de Clínica Dental del Sur.

**Tabla N° 2 Proveedores de Clínica Dental del Sur con cada suministro que le provee**

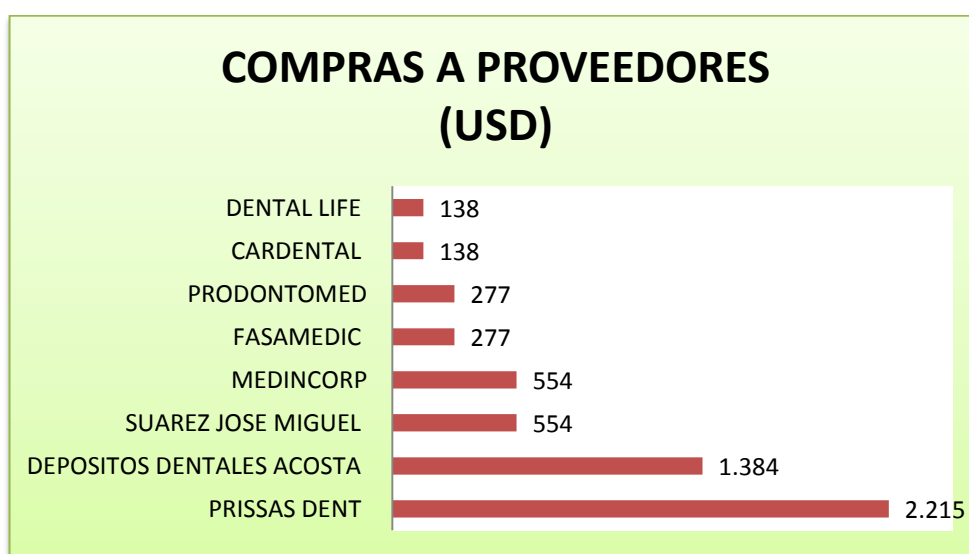
PROVEEDOR	MONTO DE COMPRA AÑO 2013	% DE PARTICIPACIÓN	Provee la Clínica Dental del Sur
<b>PRISSAS DENT</b>	2.215	40%	Resinas, Analgésicos, cera, etc.
<b>DEPOSITOS DENTALES ACOSTA</b>	1.384	25%	Desinfectante en spray, liquido revelador y fijador, mascarillas, etc.
<b>SUAREZ JOSE MIGUEL</b>	554	10%	Equipo de implantes dentales, paquetes de zapatos dentales
<b>MEDINCORP</b>	554	10%	Guantes de examinar, sueros fisiológico, etc.
<b>FASAMEDIC</b>	277	5%	Suturas cuatro XEROS
<b>PRODONTOMED</b>	277	5%	Arcos para ortodoncia, tubos para ortodoncia, etc.
<b>CARDENTAL</b>	138	3%	Opaldamecono, Opalescence, etc.
<b>DENTAL LIFE</b>	138	3%	Implantes
<b>TOTAL</b>	<b>5.538</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Clínica Dental del Sur

En base a los montos de compra del año 2013 se consideró a los principales proveedores de la Clínica dental del Sur. De acuerdo a la información obtenida de la empresa se ha adquirido mercadería por el valor de \$ 5537,52 dólares, distribuidos en sus proveedores de la siguiente manera: Prissas Dent 40%, Fasamedic 5%, Cardental 2,5%, Prodontomed 5%, Suarez Angulo José miguel 10%, Depósitos Dentales Acostas 25%, DentalLife 2,5%, Medincorp 10%. (Véase gráfico N°18)



**Figura N° 19 Porcentajes de cada Proveedores de la Clínica Dental del Sur**  
Fuente: Clínica Dental del Sur



**Figura N° 20 Valor de compra a los Proveedores de la Clínica Dental del Sur**  
Fuente: Clínica Dental del Sur

A continuación se presentará una tabla indicando la dirección de los proveedores de la Clínica Dental del Sur.

**Tabla N° 3 Dirección de los proveedores importantes de Clínica Dental del Sur**

PROVEEDOR	DIRECCIÓN
<b>Prissas Dent</b>	Psje. Mariano guerra 59-319 y Av. Alonso de Angulo
<b>Cardental</b>	Diguja 334 entre 10 de Agosto y América
<b>Prodontomed</b>	Av. Napo E1-143 y Gualberto Pérez
<b>Depósito Dental Acosta</b>	9 de Octubre N22-106 y Ramírez Dávalos
<b>Dental Life</b>	Mercadillo 220 y Páez Edif. María Teresa 2do piso

### 1.3.2. Clientes

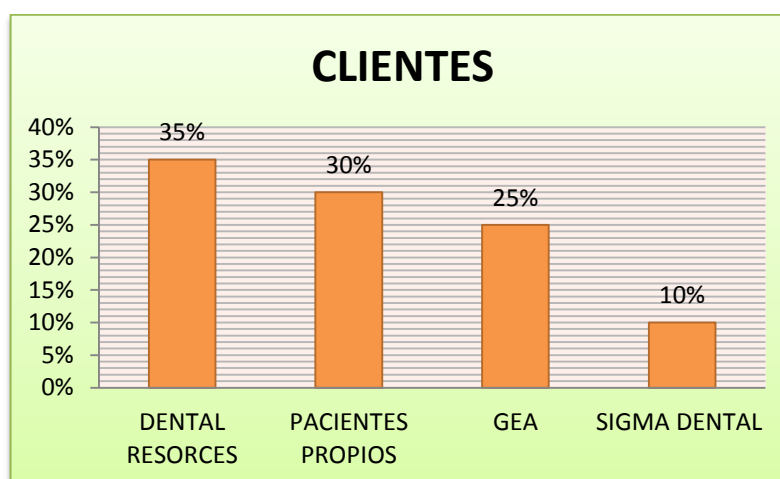
El éxito de una institución depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ya que son ellos los protagonistas principales y un factor importante que interviene en el crecimiento de la empresa. Al no satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores no obtendremos una cartera de clientes adecuada para seguir en marcha con las actividades del negocio.

No sirve de nada ofrecer un servicio de calidad, a un precio competitivo si no existen compradores, es por ello que Clínica Dental del Sur, ha ido evolucionando para poder ofrecer un servicio de calidad y mantener a su clientela, realizando un trabajo con el cual sus pacientes se sientan conforme.

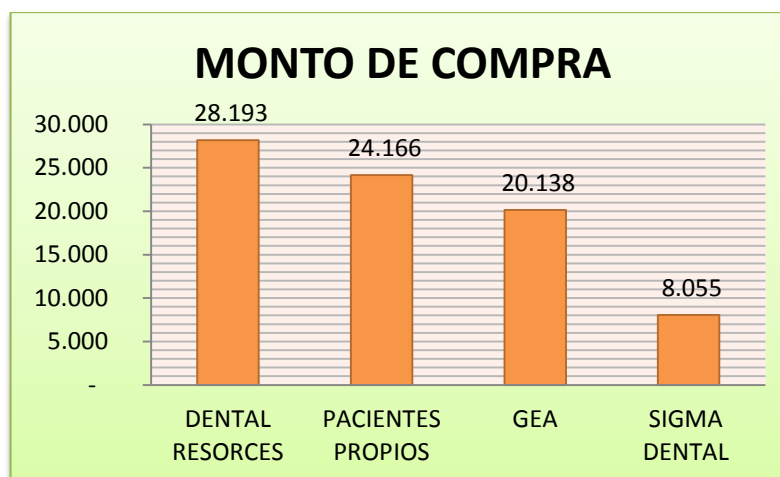
De acuerdo al análisis realizado en la Clínica Dental del Sur se consideró que los clientes de mayor aportación a sus ingresos son:

**Tabla N° 4 Clientes Clínica Dental del Sur**

CLIENTES	MONTO DE COMPRA AÑO 2012	% DE PARTICIPACIÓN
<b>DENTAL RESORCES</b>	28193,2	35%
<b>GEA</b>	20138	25%
<b>SIGMA DENTAL</b>	8055,2	10,00%
<b>PACIENTES PROPIOS</b>	24165,6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>80552</b>	<b>1,00</b>



**Figura N° 21 Aportación en las ventas de los Clientes de la Clínica Dental del Sur**  
**Fuente:** Clínica Dental del Sur



**Figura N° 22 Montos de compra de los Clientes de la Clínica Dental del Sur**  
**Fuente:** Clínica Dental del Sur

Dental Resources cuenta con la más amplia red de clínicas odontológicas a nivel nacional, cubriendo así los requerimientos de todos sus clientes y aliados; siendo estos: Prevemed, Banco General Rumiñahui, Pony Store, Preventiva, entre otros.



**Figura N° 23 Dental Resources S.A.**  
**Fuente:** (Resources, 2014)

Gea es una empresa líder en el mercado asistencial odontológica con la más alta calidad en infraestructura, recursos y servicios,



**Figura N° 24 GEA Internacional**  
**Fuente:** (geainternational, 2014)

Sigma Dental es una organización formada en Venezuela en el año 1997, con el objeto de prestar servicios integrales de atención odontológica en todas sus especialidades. Su gestión permitió a Sigma Dental ser líder en la Prestación de Servicios Dentales.





**Figura N° 25 Sigma Dental**

**Fuente:** (Dental, 2014)

### 1.3.3. Competencia

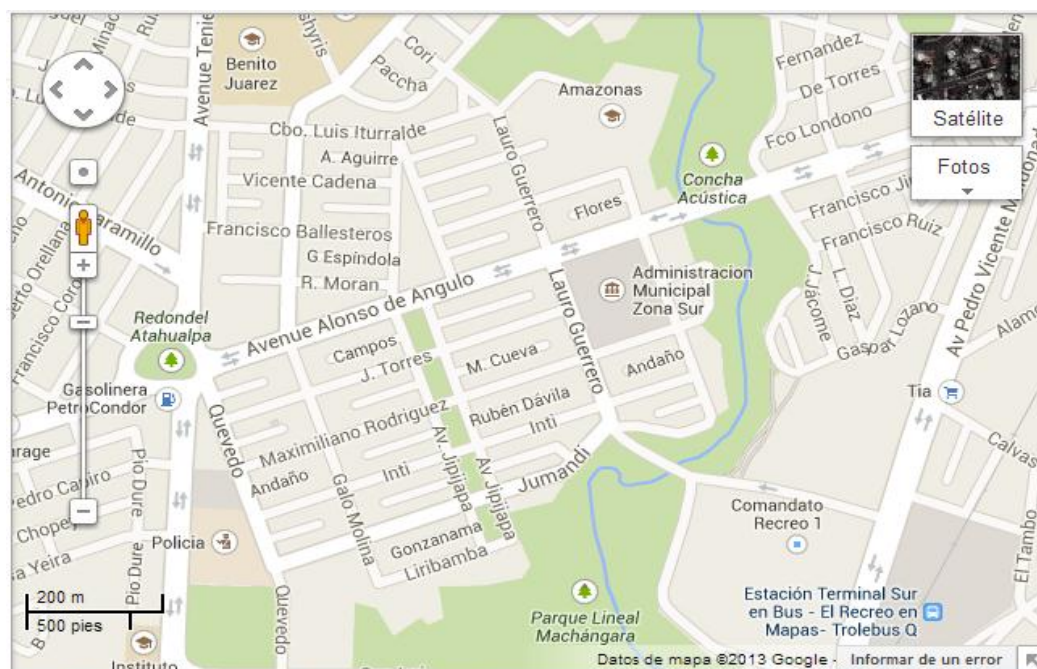
La competencia en el sector odontológico es de alto nivel, se encuentra conformado por una gran cantidad tanto de clínicas como consultorios dentales, así como también los demandantes de este servicio tienen varios factores que analizar al momento de realizarse un chequeo con el odontólogo, factores como precio, calidad, confianza, seguridad y garantía.

En el sector que se encuentra ubicada la Clínica Dental del Sur existen varios consultorios dentales los cuales en su mayoría no cuentan con los servicios que ofrece la misma y su infraestructura es muy pequeña, por otro lado en el mismo sector existe un consultorio dental ofreciendo similares servicios a los que ofrece la Clínica Dental del Sur y su infraestructura es igual.

A continuación se presentará una tabla indicando los nombres de la Competencia que tienen Clínica Dental del Sur:

**Tabla N° 5 Competencia Clínica Dental del Sur**

NOMBRE	UBICACIÓN
<b>Imagen Dental</b>	Av. Alonso de Angulo y Maximiliano Rodríguez
<b>Dra. Gabriela Guerra</b>	Av. Alonso de Angulo y Maximiliano Rodríguez
<b>Clínica Dental Plus</b>	Av. Alonso de Angulo y Lauro Guerrero
<b>Odontocenter</b>	Av. Alonso de Angulo y Jipijapa



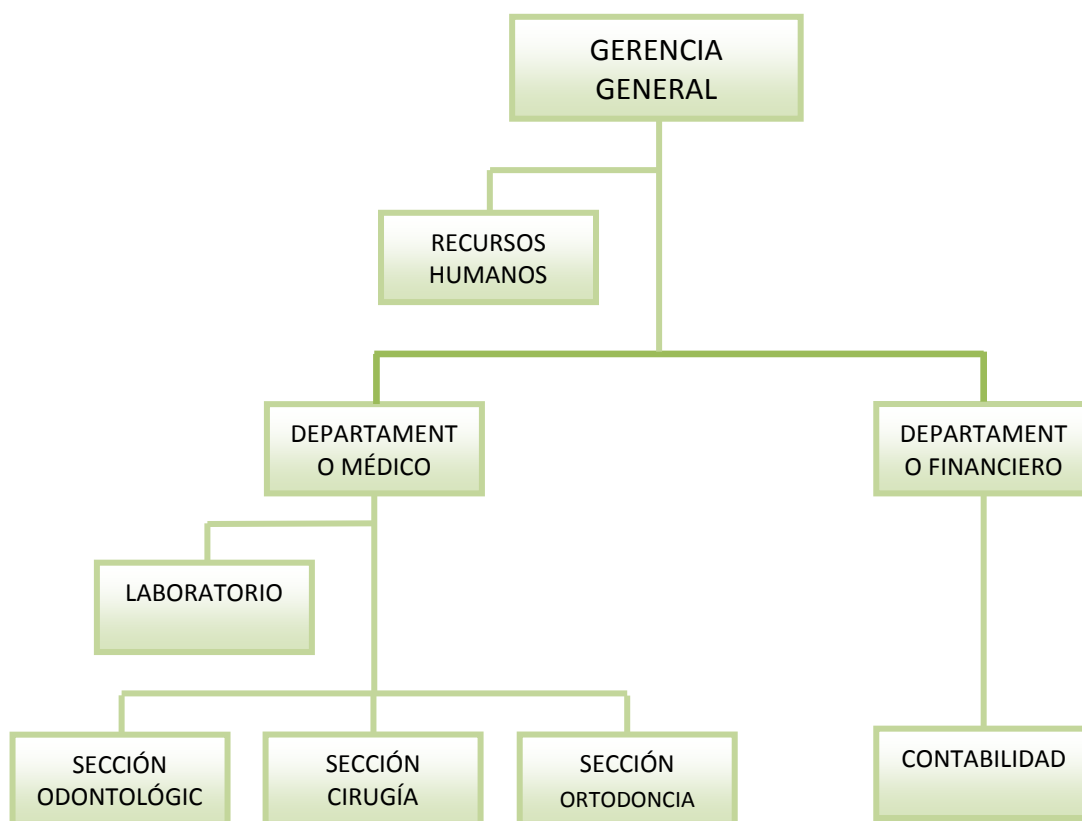
**Figura N° 26 Competencia**  
**Fuente:** (Maps, 2014)

#### 1.4.ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de una empresa, dicho análisis se lo realizará con el fin de evaluar una empresa, para conocer el estado o la capacidad con la que cuenta.

Como también se identificará las fortalezas y debilidades de la entidad a fin de poder diseñar estrategias que le permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan eliminar las debilidades.

A continuación se presenta el organigrama de cómo se encuentra conformada la empresa Clínica Dental del Sur:



**Figura N° 27 Organigrama Clínica Dental del Sur**  
**Fuente:** Clínica Dental del Sur

#### 1.4.1. Área Administrativa

En esta área se desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas, el papel del administrador en la operación de las instituciones es muy significativo, debido a que el personal de esta área debe tener un amplio conocimiento en cuanto a las funciones administrativas, de igual manera la parte comercial ya que se debe tener una capacitación adecuada para tratar a los clientes.

Clínica Dental del Sur cuenta con dos personas para desempeñar las funciones de esta área las mismas que se encargan de llevar un manejo adecuado en la administración es decir teniendo al día los pagos de las obligaciones contraídas por la empresa, por otro lado también se encargan del cumplimiento de los objetivos en ventas ya que son las personas que tienen una relación directa con los clientes.

### **1.4.2. Área Financiera**

Esta área es la encargada de planificar y ejecutar las Actividades del departamento; así como realizar los procesos, presupuestos, cuadros derivados de las operaciones contables de forma ágil, oportuna y eficiente de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos, así como también el manejo del efectivo, manejo y análisis de inversiones.

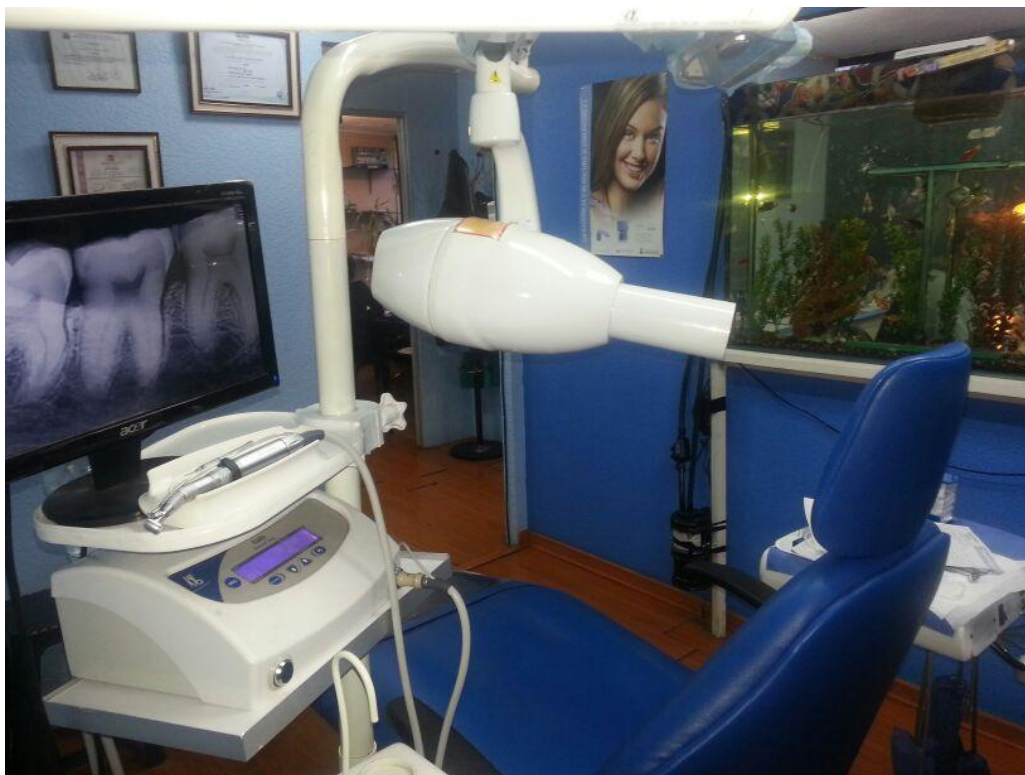
El administrador financiero debe dominar los fundamentos tanto de la Economía como de la contabilidad, así como tener un conocimiento adecuado sobre el marco de referencia económica, los niveles cambiantes de la actividad económica, los cambios en la política, entre otros.

Clínica Dental del Sur cuenta con un contador externo el mismo que se encarga del registro de ingresos y gastos así como también es el encargado de mantener al día en los pagos tanto del SRI como del IESS y pago a proveedores dependiendo al plazo de crédito que se tiene con cada uno de ellos.

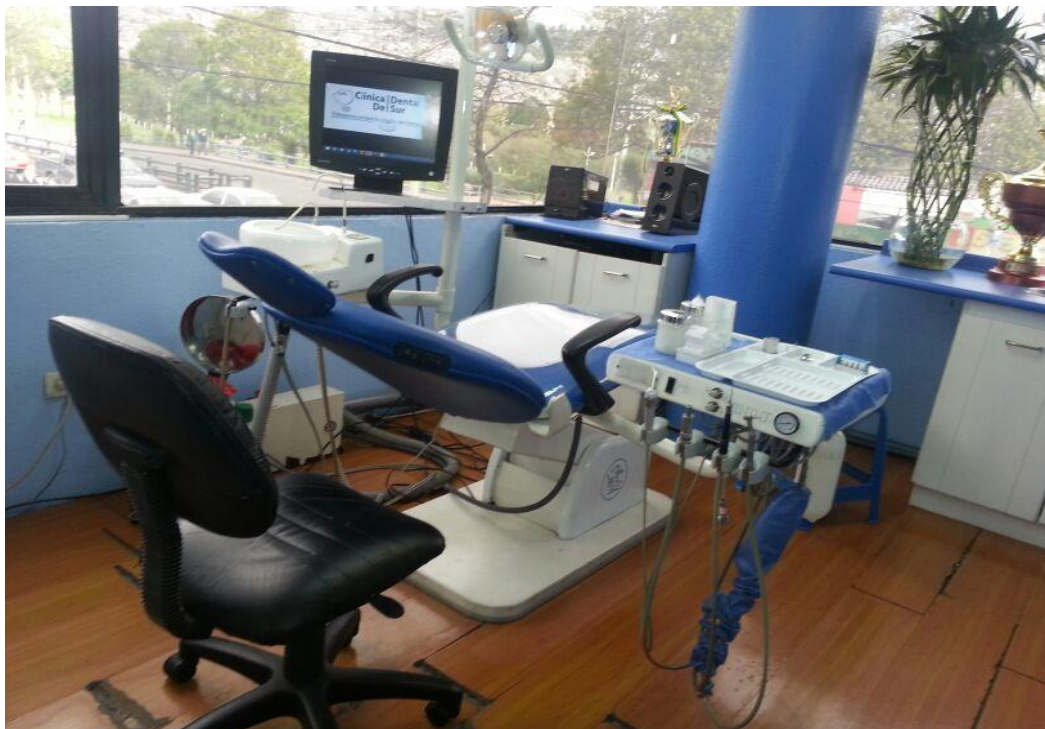
### **1.4.3. Área Médica**

Clínica Dental del Sur cuenta en su infraestructura con el área de producción que en este caso son los consultorios en los que se presta el servicio al cliente, al igual que cuenta con personal altamente calificado para poder brindar un servicio de calidad al paciente. Este departamento es el encargado de brindar el servicio al cliente, al igual que será el mismo que informa los materiales y equipos necesarios para realizar el trabajo.

Cada doctor será el encargado de realizar una historia clínica de cada paciente los materiales que requiere o utiliza en la realización del tratamiento, así como también deberá tener un seguimiento de los tratamientos de los pacientes para saber si regresaron y se encuentran conformes con el tratamiento que se les realizó.



**Figura N° 28 Consultorio N° 1**  
**Fuente: Clínica Dental del Sur**



**Figura N° 29 Consultorio N° 2**  
**Fuente: Clínica Dental del Sur**

## 1.5. ANÁLISIS FODA

Según J. David Hunter “FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares que son factores estratégicos para empresa específica” (David, 2007 )

Es importante realizar un análisis FODA para la empresa Clínica Dental del Sur, para saber estratégicamente como llegar al mercado y conseguir un producto-servicio añadiéndole valor frente a la competencia.

A continuación se presentará la tabla del Análisis FODA realizado a la empresa Clínica dental del sur, indicando el nivel de importancia de cada factor.

**Tabla N° 6 Matriz DA Clínica Dental del Sur**

MATRIZ DE VULNERABILIDAD								
		3	3	3	1	1	POSICION	
<b>AMENAZAS</b>		Planes de salud implementados por el gobierno	Aprobacion de la penalidad para la mala práctica médica y negligencia	Competencia consolidada en el mercado al sur de Quito	competencia muy agresiva en toda la ciudad de Quito	Creacion de empresas iguales o mejores en el sector		
<b>DEBILIDADES</b>							17	3
3	No tienen un buen manejo de las finanzas	5	5	5	1	1	17	1
3	Los pagos por parte de las aseguradoras no son puntuales	3	3	3	2	2	13	2
3	No existe una buena distribución de actividades	2	2	1	3	3	11	3
3	No existe incentivos para el personal	3	1	3	1	3	11	3
3	Falta de un software específico para la Clínica Dental del Sur	5	3	2	3	3	16	4
3	Falta política de precios y promociones	1	1	2	3	1	POSICION	
<b>POSICION</b>		19	15	16	13	13		
		1	3	2	4	4		

Tabla N° 7 Matriz FO Clínica Dental del Sur

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD							
		5	3	3	3		
<b>OPORTUNIDADES</b>		Competencia debil en el sector	Tienen mayor clientela que la competencia	Horarios de atención son de 9 horas diarias en relación a la competencia que son de 4 horas	Pacientes insatisfechos con los servicios prestados por la competencia	<b>POSICION</b>	
<b>FORTALEZAS</b>							
5	Conocimiento proveedores	4	3	3	3	13	2
5	Servicios de primera calidad	5	3	5	3	16	1
5	Los profesionales tienen gran experiencia	3	3	3	3	12	2
3	Cuenta con amplia infraestructura	3	3	3	3	12	1
4	Mantienen convenios con aseguradoras de prestigio	3	1	1	5	10	3
3	Cuentan con tecnología de punta	3	3	5	3	14	1
<b>POSICION</b>		21	16	20	20	<b>POSICION</b>	
		1	3	2	2		

Al realizar el respectivo Análisis FODA, se determinaron estrategias para que la entidad pueda surgir y enfrentar a la competencia actual y futura, que puede establecerse en el mercado odontológico.

A continuación se presentará un cuadro de las Estrategias.

Cuadro N° 1 Cuadro de Estrategias para Clínica Dental del Sur

**CUADRO DE ESTRATEGIAS SEGÚN EL FODA**

<b>CUADRO DE ESTRATEGIAS SEGÚN EL FODA</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Conocimiento proveedores	No tiene buen manejo de las finanzas
	Servicios de primera calidad	Los pagos por parte de las aseguradoras no son puntuales
	Los profesionales tienen gran experiencia	No existe buena distribución de actividades
	Cuenta con amplia infraestructura	No existe incentivos para el personal
	Mantiene convenios con aseguradoras de prestigio	Falta de un software específico para la Clínica Dental del Sur
	Cuenta con tecnología de punta	Falta política de precios y promociones
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
Competencia débil en el sector	Realizar mayor publicidad, para aprovechar	Realizar un software que contenga comandos de:
Tiene mayor clientela que la competencia	Realizar convenios propios para clientes,	Realizar un manual de actividades para cada uno
Los horarios de atención son de 9 horas en relación a la competencia que es de 4 horas	Realizar un cronograma indicando los turnos que cada profesional tiene al día, aprovechar el recurso tiempo,	Emitir bonos, cupones, tarjetas de regalo, incentivando al personal, para que se desempeñen mejor, y se sientan involucrados en la empresa.
Pacientes insatisfechos con los servicios prestados por la competencia		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
Planes de salud implementados por el gobierno	Mantener el personal profesional ya que de esta manera enfrentará Clínica Dental del Sur la aprobación de dicha ley.	Realizar un análisis comparativo de año tras año para verificar los ingresos y egresos, con el fin de priorizar los gastos y así poder crecer ante la competencia.
Aprobación de la penalidad para la mala práctica médica y negligencia	Aprovechar el recurso tecnológico y humano que posee Clínica Dental del Sur para seguir en el mercado	Llevar contabilidad en la empresa, a fin de mantener capital, para realizar inversiones o convenios, en caso de creaciones de empresas iguales o mejores que Clínica Dental del Sur.
Competencia consolidada en el mercado al sur de Quito	Realizar estudios de mercadeo, con el fin de ver si es factible la reducción de costos.	Dar cursos de capacitaciones al personal, para enfrentar la aprobación de la penalidad en la mala práctica médica.
Competencia muy agresiva en toda la Ciudad de Quito		
Creación de empresas iguales o mejores en el sector		



Para el respectivo análisis para la Clínica Dental del Sur se realizó una matriz de factores internos y externos indicando la cual es el porcentaje de cada uno de acuerdo al nivel de impacto que incide en la empresa. A continuación se presenta los cuadros.

**Cuadro N° 2 Matriz análisis Interno: Fortalezas**

<b>MATRIZ ANALISIS INTERNO: FORTALEZAS</b>							
<b>FORTALEZAS</b>					<b>PORCENTAJE RELATIVO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
<b>FACTORES</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>NIVEL DE IMPACTO</b>					
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>			
Conocimiento proveedores	Los proveedores con los que trabaja clínica dental del sur, mantienen buena imagen de la misma.			X	5,0%	1	0,05
Servicios de primera calidad	Los servicios prestados por la Clínica Dental del Sur, son garantizados y realizados por profesionales con experiencia	X			11,6%	5	0,58
Los profesionales tienen gran experiencia	Los profesionales tienen títulos especializados	X			10,5%	4	0,42
Cuenta con amplia infraestructura	Clínica Dental del Sur tiene una amplia infraestructura para la atención a sus pacientes.		X		7,0%	5	0,35
Mantiene convenios con aseguradoras de prestigio	Convenios con Sigma Dental, Denta resources, GEA		X		9,0%	3	0,27
Cuenta con tecnología de punta	Clínica Dental del Sur va innovando para la buena atención al público			X	5,0%	2	0,1

Cuadro N° 3 Matriz análisis Interno: Debilidades

MATRIZ ANALISIS INTERNO: DEBILIDADES							
DEBILIDADES					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCION	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO			
No tiene buen manejo de las finanzas	Clínica Dental del Sur no cuenta con un manejo adecuado en sus ingresos y egresos.	X			13,5%	5	0,675
Los pagos por parte de las aseguradoras no son puntuales	Los pagos, los realizan desues de un mes.	X			9,5%	3	0,285
No existe buena distribución de actividades	Una persona realiza tres actividades, mientras que otra solo una		X		6,5%	3	0,195
No existe incentivos para el personal	No realizan festejos impresvistos, ni les motivan por su buen desempeño.		X		7,5%	3	0,225
Falta de un software específico para la Clínica Dental del Sur	No cuenta con un sistema adecuado para llevar sus ingresos y egresos, como el seguimiento de los tratamientos.			X	4,9%	1	0,049
Falta politica de precios y promociones	Los clientes buscan el menor precio sin importar la duracion o calidad del producto		X		10,0%	5	0,5
		<b>TOTAL</b>			<b>100,0%</b>		<b>3,699</b>

Cuadro N° 4 Matriz análisis Externo: Oportunidades

MATRIZ ANALISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES							
OPORTUNIDADES					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCION	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO			
Competencia débil en el sector	Existe muy pocos consultorios en las calles aledañas y principal			X	5,0%	5	0,25
Tiene mayor clientela que la competencia	hasta el día de hoy ha ido incrementando de poco su clientela.	X			15,0%	3	0,45
Los horarios de atención son de 9 horas en relación a la competencia que es de 4 horas	Clínica Dental del Sur mantiene su horario de atención ya que existen pacientes que tienen tiempo en la mañana y no en la tarde		X		10,0%	3	0,3
Pacientes insatisfechos con los servicios prestados por la competencia	Por ejemplo, Los pacientes llegan a la Clínica Dental del Sur indicando que ya se realizaron un endodoncia pero sigue el dolor.		X		10,0%	1	0,1

Cuadro N° 5 Matriz análisis Externo: Amenazas

MATRIZ ANALISIS EXTERNO: AMENAZAS							
AMENAZAS					PORCENTAJE RELATIVO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCION	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO			
Planes de salud implementados por el gobierno	Los pacientes prefieren la servicios públicos que los privados	X			15,0%	5	0,75
Aprobación de la penalidad para la mala práctica médica y negligencia	El Gobierno aprueba ciertas leyes, sin realizar una consulta popular que hoy en día fácilmente se la podría realizar.	x			15,0%	3	0,45
Competencia consolidada en el mercado al sur de Quito	Existen consultorios dentales que funcionan, años anteriores a la creación de la Clínica Dental del Sur			X	10,0%	1	0,1
Competencia muy agresiva en toda la Ciudad de Quito	Existe competencia de mayor categoría a la Clínica Dental del Sur ofreciendo los mismos servicios, y cuentan con mayor prestigio en toda la ciudad.		X		10,0%	3	0,3
Creación de empresas iguales o mejores en el sector	La competencia puede crecer a medida que va existiendo egresados en la odontología.		X		10,0%	3	0,3
		<b>TOTAL</b>			<b>100,0%</b>		<b>3</b>

Tabla N° 8 Matriz FODA según orden de ponderación

POSICION	MATRIZ FODA SEGÚN ORDEN DE PONDERACION	
	FORTALEZAS	
1	Conocimiento proveedores	0,05
2	Servicios de primera calidad	0,58
3	Los profesionales tienen gran experiencia	0,42
4	Cuenta con amplia infraestructura	0,35
5	Mantiene convenios con aseguradoras de prestigio	0,27
6	Cuenta con tecnología de punta	0,1
DEBILIDADES		
1	No tiene buen manejo de las finanzas	0,675
2	Los pagos por parte de las aseguradoras no son puntuales	0,285
3	No existe buena distribución de actividades	0,195
4	No existe incentivos para el personal	0,225
5	Falta de un software específico para la Clínica Dental del Sur	0,049
6	Falta política de precios y promociones	0,5
OPORTUNIDADES		
1	Competencia débil en el sector	0,25
2	Tiene mayor clientela que la competencia	0,45
3	Los horarios de atención son de 9 horas en relación a la competencia que es de 4 horas	0,3
4	Pacientes insatisfechos con los servicios prestados por la competencia	0,1
AMENAZAS		
1	Planes de salud implementados por el gobierno	0,75
2	Aprobación de la penalidad para la mala práctica médica y negligencia	0,45
3	Competencia consolidada en el mercado al sur de Quito	0,1
4	Competencia muy agresiva en toda la Ciudad de Quito	0,3
5	Creación de empresas iguales o mejores en el sector	0,3

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN FINANCIERA**

“El análisis Financiero es fundamental para evaluar la situación y el desempeño económico y financiero real de una empresa, detectar dificultades y aplicar correctivos adecuados para solventarlas. El objetivo de este estudio es analizar la importancia del análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente.” (Nava Rosillon , 2009)

#### **2.1.Análisis Horizontal Estados Financieros**

“El Análisis horizontal se realiza con Estados Financieros de diferentes periodos, quiere decir de diferentes años y se examina la tendencia que tienen las cuentas en el transcurso del tiempo ya establecido para su análisis. El cálculo de este análisis se realiza con la diferencia de dos o más años para tener como resultado valores absolutos y con porcentaje tomando un año base para poder tener datos relevantes que analizar.” (Administración Financiera)

Para el análisis del Balance General de la Clínica Dental del Sur se apreciará la participación de Activos, Pasivos y Patrimonio correspondientes a los periodos 2007 – 2013

Tabla N° 9 Análisis Horizontal Balance General periodo 2007 – 2013

PERIODO	2007-2008	2009-2010	2011-2012	2012-2013
CUENTAS	$\Delta$ RELATIVA	$\Delta$ RELATIVA	$\Delta$ RELATIVA	$\Delta$ RELATIVA
<b>ACTIVOS</b>				
<b>Activo Corriente</b>	13,36	0,38	0,74	0,12
Bancos	13,36	0,88	0,06	0,52
Inventario	7,84	0,29	0,06	0,57
Cuentas x cobrar		(0,02)	3,00	(0,22)
<b>Activo Fijo</b>	(0,18)	(0,23)	(0,06)	0,08
Equipo Odontológico	-	-	-	-
Equipo de computación	-	-	-	-
Equipo de oficina	-	-	-	-
Muebles y enseres	-	-	-	-
Vehículos				
(-) Dep. acumulada activos		0,42	0,08	0,07
<b>Activos diferidos</b>	(0,20)	(0,33)	(1,00)	
Gastos de constitución	-	-	-	-
(-) Amortización acumulada		0,50	0,25	0,20
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	0,09	0,01	0,15	0,08
<b>Pasivo Circulantes</b>	2,48	0,08	0,69	0,08
Participación Laboral (15%)	(0,89)	0,49	2,74	0,12
Impuesto a la renta	(0,89)	0,49	2,74	0,12
Cuentas x pagar	0,04	0,04	0,03	0,03
Intereses Deuda L/P				
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	(0,36)	(1,00)		(0,36)
Préstamo bancario	(0,36)	(1,00)		(0,36)
<b>TOTAL PASIVOS</b>	0,91	(0,00)	1,09	(0,00)
<b>PATRIMONIO</b>	0,04	0,01	0,03	0,13
Capital social	-	-	-	-
Dividendos Declarados en el Periodo (60%)				
Resultado del Ejercicio		1,90	1,67	2,74
<b>TOTAL PAS.+ PAT.</b>	0,09	0,01	0,15	0,10

Se puede observar en la Tabla N° 9, que la variación relativa de los Activos para los años 2007-2008 es de 0,09; 2009-2010 es de 0,01; 2011-2012 es de 0,15 y

para el periodo 2012 – 2013 es de 0,08; lo que indica que del 2008 al 2009 y 2010 existió una disminución de 0,08, por lo que para el periodo 2011-2013 existió un crecimiento fluctuante de 0,14. La variación relativa para el Pasivo en los años 2007-2008 es de 0,91; 2009-2010 fue de 0,00; 2011-2012 es de 1,09 y 2012 – 2013 fue de 0,00.

**Tabla N° 10 Análisis Horizontal Estado de Resultados periodos entre el 2007 y 2013**

	2007-2008	2009-2010	2011-2012	2011-2013
	$\Delta$ RELATIVA	$\Delta$ RELATIVA	$\Delta$ RELATIVA	$\Delta$ RELATIVA
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	0,12	0,13	0,22	0,05
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	0,01	0,02	0,01	0,01
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	0,01	0,01	0,01	0,01
<b>GASTOS GENERALES</b>	0,01	0,01	0,01	0,02
<b>DEPRECIACIONES</b>	0	0,42	0,079	0,07
<b>AMORTIZACIÓN ACTIV. DIF.</b>	0	0,5	0,25	0,20
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	-0,36	-1,00	0	-0,36
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.</b>	-0,89	0,49	2,74	0,12

Al realizar el Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la empresa, podemos observar en la Tabla N° 10 que las variaciones de los ingresos de operación son: periodo 2007-2008 de 0,12; periodo 2009-2010 de 0,13; periodo 2011-2012 de 0,22 y para el periodo 2012 -2013 es de 0,05. Sim embargo existe una tendencia creciente de año a año. En lo que se refiere a la utilidad de la empresa antes de Impuestos y Participación a empleados en el análisis del 2007 al 2008 se presenta una variación negativa, mientras que en el análisis del periodo 2009-2010 se presenta una variación positiva de 0,49; en los años 2011-2012 su variación es de 2,74 y en el periodo 2012 – 2013 la variación es de 0.12.



### 2.1.1. Análisis Vertical Estados Financieros

“La evaluación del funcionamiento de la empresa en un periodo ya especificado. Este análisis según Jae K. Shim y Joel G. Siegel sirve para poner en evidencia la estructura interna de la empresa, también permite la evaluación interna y se valora la situación de la empresa con su industria.” (Administración Financiera)

Es importante realizar un análisis vertical de los estados financieros de la empresa, ya que de esta forma podremos saber porcentualmente como se encuentra estructurada la organización y la situación en la que se encuentra Clínica Dental del Sur en el mercado al que pertenece.

**Tabla N° 11 Análisis Vertical Balance General periodo 2007 y 2013**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>CUENTAS</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Análisis Vertical</b>	<b>Análisis Vertical</b>
<b>ACTIVOS</b>							
<b>Activo Corriente</b>	<b>1,99</b>	<b>26,24</b>	<b>40,31</b>	<b>55,03</b>	<b>29,01</b>	<b>43,82</b>	<b>45,66</b>
Bancos	0,70	9,18	13,30	24,77	9,57	8,76	12,33
Inventario	1,29	10,50	12,90	16,51	11,89	10,95	15,98
Cuentas x cobrar	0,00	6,56	14,11	13,76	6,96	24,10	17,35
<b>Activo Fijo</b>	<b>86,97</b>	<b>65,66</b>	<b>53,39</b>	<b>40,80</b>	<b>68,96</b>	<b>56,18</b>	<b>55,97</b>
Equipo Odontologico	62,12	56,99	59,06	58,62	98,19	85,06	78,83
Equipo de computacion	7,45	6,84	7,09	7,03	6,85	5,93	5,50
Equipo de oficina	9,94	9,12	9,45	9,38	9,13	7,91	7,33
Muebles y enseres	7,45	6,84	7,09	7,03	6,85	5,93	5,50
Vehiculos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Dep. acumulada activos	0,00	-14,13	-29,29	-41,27	-52,06	-48,66	-48,40
<b>Activos diferidos</b>	<b>11,04</b>	<b>8,10</b>	<b>6,30</b>	<b>4,17</b>	<b>2,03</b>	<b>0,00</b>	<b>-1,63</b>
Gastos de constitución	11,04	10,13	10,50	10,42	10,15	0,00	8,14
(-) Amortización acumulada	0,00	-2,03	-4,20	-6,25	-8,12	0,00	-9,77
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
<b>Pasivo Circulantes</b>	<b>44,60</b>	<b>81,28</b>	<b>92,84</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>80,79</b>	<b>87,57</b>
Participación Laboral (15%)	41,38	1,27	3,32	4,60	10,10	22,33	23,19
Impuesto a la renta	58,62	1,80	4,70	6,52	14,31	31,63	32,85
Cuentas x pagar	0,00	96,93	91,99	88,88	75,58	46,04	43,95
Intereses Deuda L/P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>55,40</b>	<b>18,72</b>	<b>7,16</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>19,21</b>	<b>12,43</b>
Préstamo bancario	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	100,00	100,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>5,58</b>	<b>9,76</b>	<b>9,83</b>	<b>9,75</b>	<b>11,56</b>	<b>20,96</b>	<b>18,88</b>

**Tabla N° 12 Análisis Vertical Balance General periodo 2007 – 2013**

<b>PATRIMONIO</b>	94,42	90,24	90,17	90,25	88,44	79,04	81,12
Capital social	100,00	96,00	99,56	98,73	98,11	95,10	83,87
Dividendos Declarados en el Periodo (60%)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Resultado del Ejercicio	0,00	4,00	0,44	1,27	1,89	4,90	16,13
<b>TOTAL PAS.+ PAT.</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Como se puede observar en la Tabla N° 11 los activos corrientes del año 2007 al 2010 han tenido una tendencia creciente, en el año 2011 existe una disminución debido a que la Clínica Dental del Sur realizo una inversión en Equipo Odontológico, en el 2012 al realizar este análisis se puede establecer que existió un incremento de 43,82%, al igual que el año 2013 donde el incremento fue del 45,66%

En los pasivos corrientes se puede observar que existe una tendencia creciente año tras año hasta el 2011, en el 2012 existe una disminución debido al préstamo que la Clínica Dental del Sur accedió. Los pasivos a largo plazo en el segundo año presentan un incremento, mientras que desde el año 2010 no tiene ninguna aportación, en el año 2012 ya presenta un porcentaje de aportación del 19,21% por el préstamo adquirido. Finalmente en el año 2013 la variación disminuye al 12.43%.

**Tabla N° 13 Análisis Vertical Estado de Resultados periodo 2007 – 2013**

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
		Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical	Análisis Vertical
(+)	INGRESOS DE OPERACIÓN	100	100	100	100	100	100	100
(-)	COSTO DE PRODUCCIÓN	11,14	10,07	8,70	7,85	7,01	5,80	5,58
(-)	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	63,16	57,06	49,08	43,92	38,61	32,10	31,03
(-)	GASTOS GENERALES	15,16	13,70	11,78	10,54	9,27	7,70	7,45
(-)	DEPRECIACIONES	0	14,52	24,62	30,80	34,56	30,54	31,21
(-)	AMORTIZACIÓN ACTIV. DIF.	0	2,08	3,53	4,66	5,39	5,52	6,30
(-)	GASTOS FINANCIEROS	3,27	1,88	0,59	0	0	2,53	1,55
=	UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTIC.	7,27	0,69	1,70	2,23	5,17	15,82	16,88

En el análisis Vertical realizado al Estado de Resultados de la Clínica Dental del Sur podemos evaluar la participación de costos, gastos y utilidad con respecto al total de ventas para el periodo 2007-2013.

En la Tabla N° 13 podemos observar que la participación de los costos de los periodos comprendidos del 2007 al 2013 son: 11,14%, 10,07%, 8,70%, 7,85%, 7,01%, 5,80% y 5,58% respectivamente. En la Clínica Dental del Sur los gastos más representativos son los Administrativos los mismos que tiene una participación de 63,16% para el año 2007, 57,06% en el 2008; 49,08% en el 2009; 43,92% en el 2010; 38,61% en el 2011, 32,10% en el año 2012 y 31,03% en el año 2013.

## **2.2.RAZONES FINANCIERAS**

“Son el resultado de dividir una partida de estado financiero entre otra. Estas razones ayudan a los analistas a interpretar los estados financieros concentrándose en relaciones específicas.” (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)

Se realizará un análisis de las razones financieras de la empresa, con el propósito de identificar los puntos fuertes y débiles de la Clínica Dental del Sur. Para este estudio se tomará de referencia los indicadores publicados por la Superintendencia de Compañías, aplicándolos en el Balance General y Estado de Resultados de los últimos 7 años del 2007 al 2013.

### **2.2.1. Razones de Liquidez**

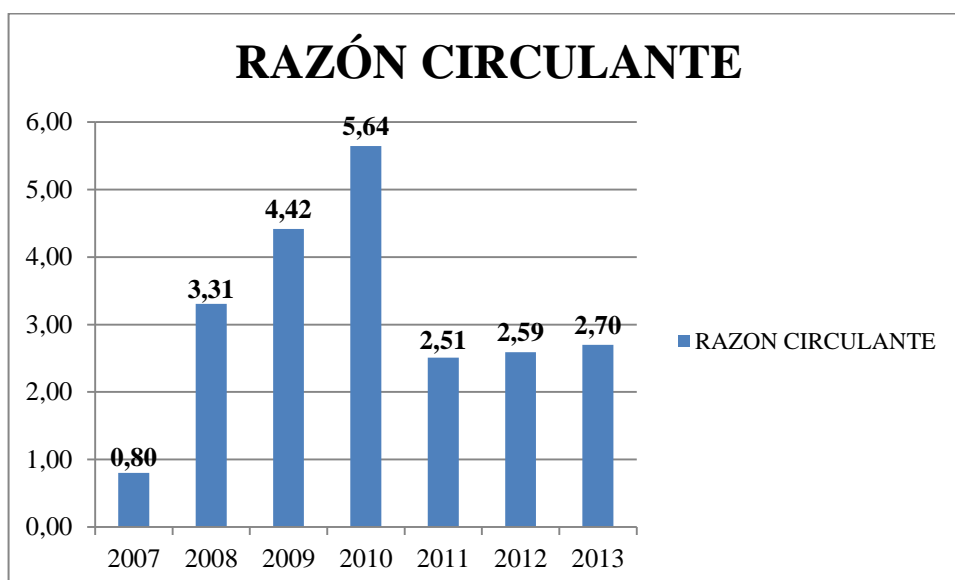
“Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.” (Superintendencia de Compañías)

## RAZÓN DE CIRCULANTE

“Razón de liquidez que mide el número de veces que el activo circulante de una compañía cubre su pasivo circulante.” (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)

El cálculo de este índice par te de la división del Activo corriente para el Pasivo corriente.

<b>Razón Circulante</b>	=	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
-------------------------	---	---



**Figura N° 30 Razón Circulante Clínica Dental del Sur**

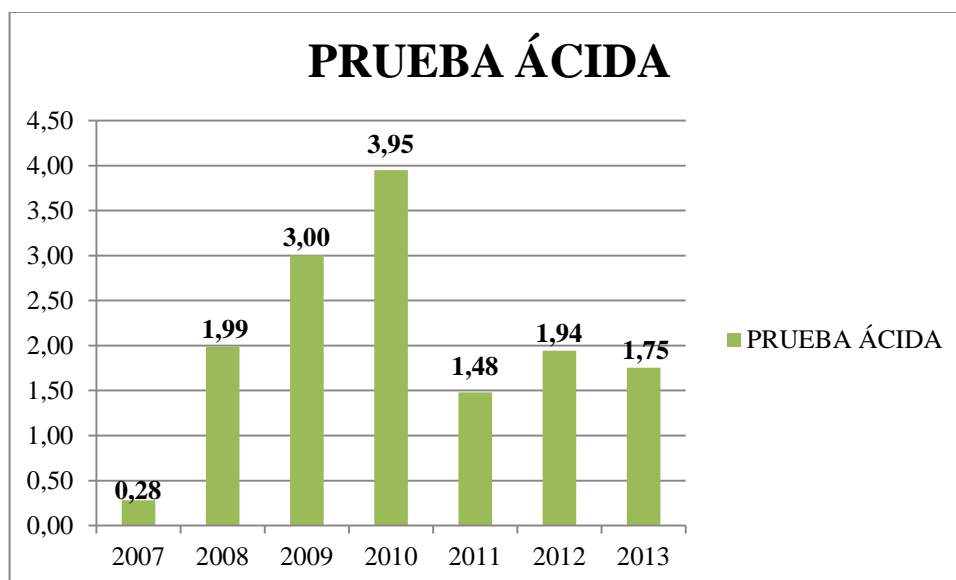
Se puede observar en el Gráfico N° 30 que la razón circulante de la Clínica Dental del Sur en el periodo del 2007 – 2012 ha tenido una tendencia creciente, por lo que la máxima solvencia corriente se obtiene en el año 2010 con \$5,64 y mínima en el año 2007 con un \$0,80, Por lo que la empresa cuenta con solvencia para cubrir sus deudas a corto plazo.

## RAZÓN ÁCIDA

“Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de su existencia.” (Superintendencia de Compañías)

El cálculo de este índice parte de los activos corrientes menos los Inventarios para el Pasivo corriente.

<b>Prueba Ácida</b>	=	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
---------------------	---	--



**Figura N° 31 Razón Circulante Clínica Dental del Sur**

Este índice demuestra que en el año 2007 la clínica dental no estuvo en la capacidad para cancelar sus deudas a corto plazo, para el periodo 2008 - 2013 la empresa se recupera teniendo una tendencia creciente para cancelar un dólar de su deuda a corto plazo de forma inmediata.

### 2.2.2. Razones de Endeudamiento y Solvencia

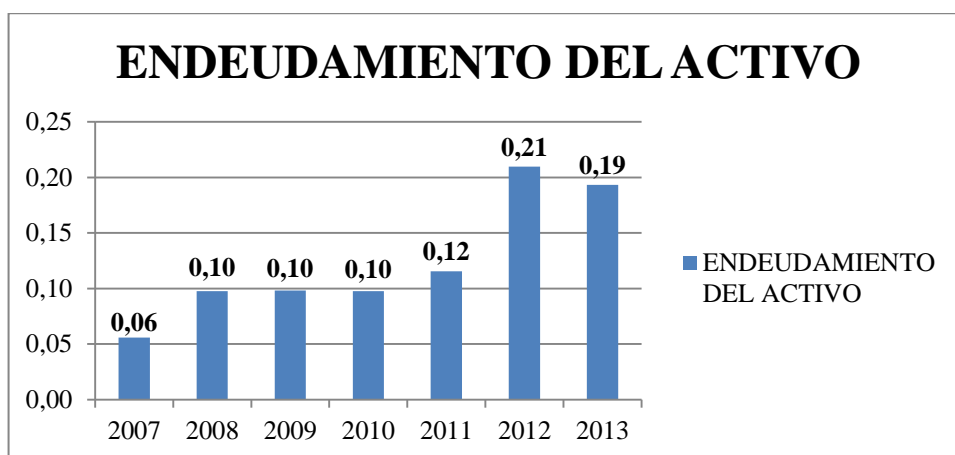
“Los indicadores de Endeudamiento y Solvencia, tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa” (Superintendencia de Compañías)

#### ENDEUDAMIENTO TOTAL

“Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada.” (Superintendencia de Compañías)

El cálculo de este índice parte la división del Pasivo Total para el Activo Total.

<b>Endeudamiento Total</b>	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
--------------------------------	---	---



**Figura N° 32 Endeudamiento Total Clínica Dental del Sur**

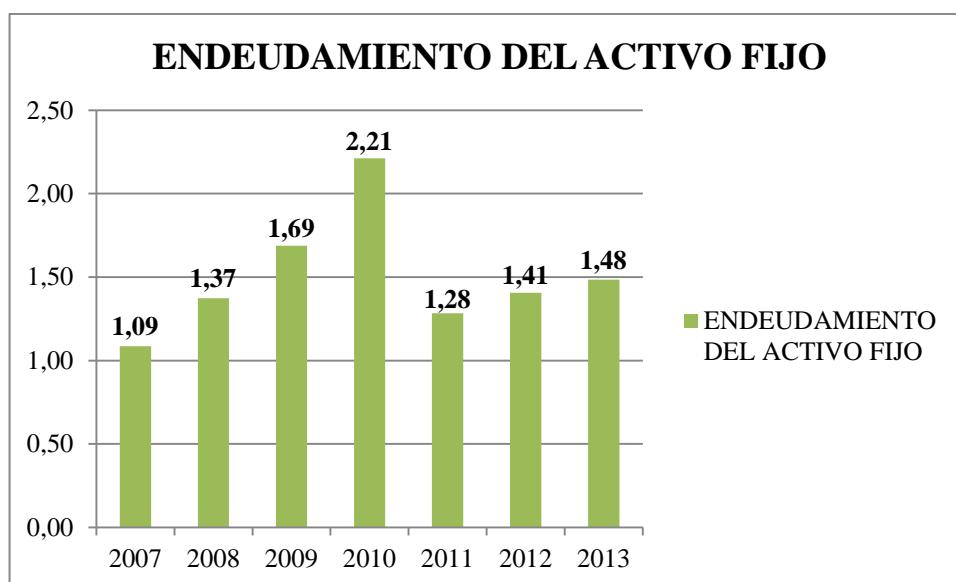
Se Puede observar en la figura N° 32 que el Endeudamiento Total de la Clínica Dental del Sur, año tras año ha ido evolucionando pero en cantidades pequeñas, por lo que significa que la empresa muestra independencia frente a sus acreedores.

## ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO

“El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.”  
(Superintendencia de Compañías)

El cálculo para este índice parte de la división del Patrimonio para el Activo Fijo Neto

<b>Endeudamiento del Activo Fijo</b>	=	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
--	---	---



**Figura N° 33 Endeudamiento del Activo Fijo Clínica Dental del Sur**

La figura N° 33 nos indica que el Endeudamiento del Activo Fijo de la Clínica Dental del Sur en el año 2007 es de 1,09; 2008 de 1,37; 2009 de 1,69; 2010 de 2,21; 2011 de 1,28; 2012 de 1,41 y 2013 1,48 de representando que tiene patrimonio por cada unidad invertida en el Activo Fijo. Estos resultados obtenidos, demuestran que la empresa pudo haber financiado con los fondos propios la totalidad del Activo Fijo, sin haber requerido a un préstamo.



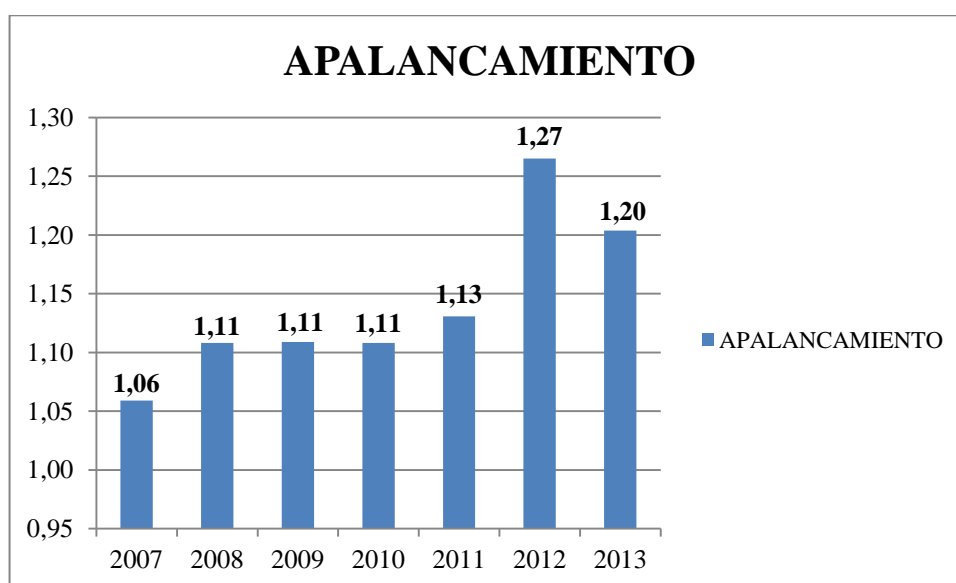


## APALANCAMIENTO

“La proporción del activo de una compañía que se financia con deuda (no con capital).” (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)

El cálculo para este índice parte de la división del Activo Total para el Patrimonio.

<b>Apalancamiento</b>	=	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
-----------------------	---	---



**Figura N° 34 Apalancamiento Clínica Dental del Sur**

Se puede observar que en la figura N° 34, que el Apalancamiento de la Clínica Dental del Sur en los 2008,2009 y 2010 se ha mantenido con 1,11, mientras que para el año 2011 el apalancamiento fue de 1,13; en el año 2012 fue de 1,27 y en el año 2013 fue de 1,20 dólares del activo por unidad de patrimonio.

### 2.2.3. Razones de Gestión o Actividad

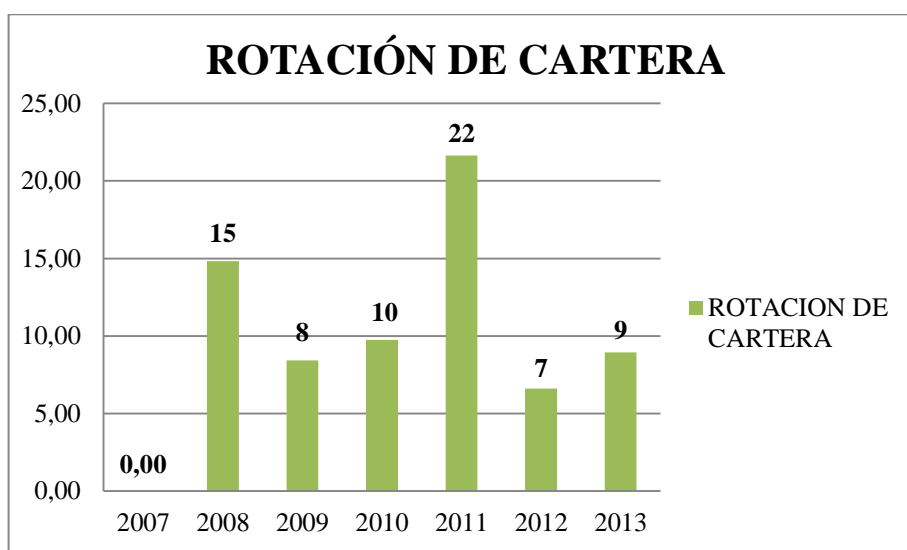
“Estos indicadores tienen por objeto medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos.” (Superintendencia de Compañías)

#### ROTACIÓN DE CARTERA

“El número de veces que las cuentas por cobrar cambian totalmente en un año, medido como el total de las ventas anuales a crédito dividido entre el saldo actual de cuentas por cobrar.” (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)

El cálculo de este índice parte de la división de Ventas para Cuentas por Cobrar.

<b>Rotación de Cartera</b>	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$
----------------------------	---	---



**Figura N° 35 Rotación de Cartera Clínica Dental del Sur**

En la figura N°35, se puede observar que en el primer año de la Clínica Dental del Sur no cuenta con rotación de cartera debido a que no inicio con cuentas por cobrar, del 2008 al 2009 la rotación de cartera disminuyo de 15 veces a 8; del 2009 al 2010 tuvo un crecimiento de 2 vez, del año 2010 al 2011 existió un

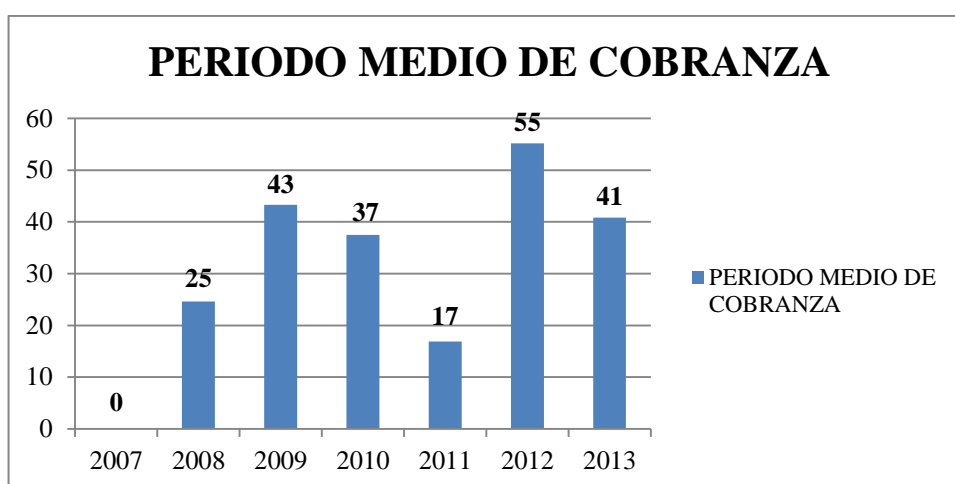
crecimiento de 12 veces más, del 2011 al 2012 la rotación de cartera en la empresa tuvo disminución 15 veces y del año 2012 al 2013 la rotación de cartera disminuyo a 2 veces.

## PERIODO MEDIO DE COBRANZA

“Es el número aproximado de días requeridos para cobrar las cuentas por cobrar de una compañía.” (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)

El cálculo de este índice se calcula de la división de (cuentas por cobrar por 365) para Ventas.

<b>Periodo medio de Cobranza</b>	=	$\frac{\text{(cuentas por cobrar *365)}}{\text{Ventas}}$
----------------------------------	---	--



**Figura N° 36 Periodo Medio de Cobranza Clínica Dental del Sur**

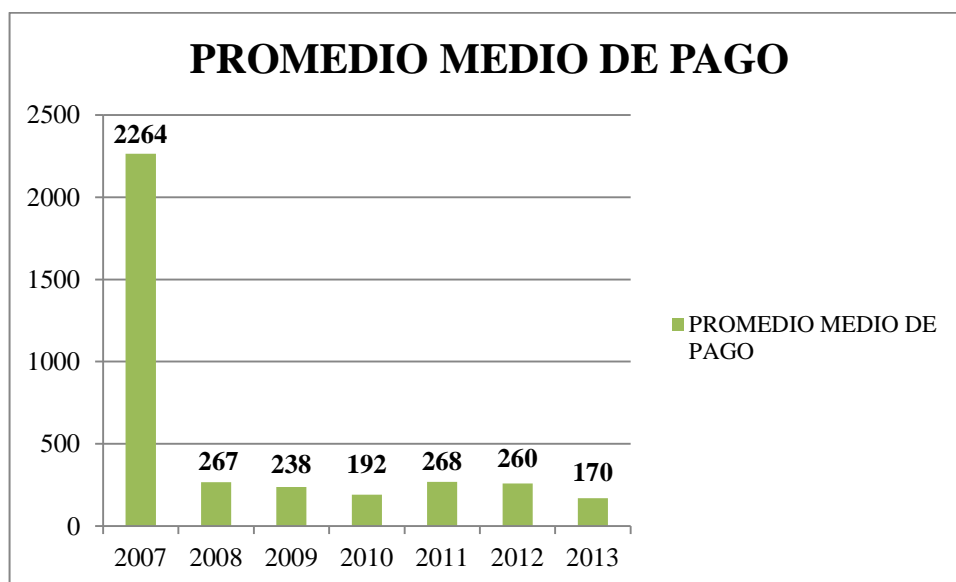
El periodo medio de cobranza de Clínica Dental del Sur, en el primer año podemos observar que no existe, en el año 2008 es de 24 días, en el 2009 se incrementa a 43 días, en el 2010 existe una disminución a 37 días, en el 2011 tiende a disminuir a 16 días, en el año 2012 tiene una tendencia a aumentar a 55 días y en el año 2013 el periodo medio de cobranza es de 41 días. Los resultados obtenidos van variando de acuerdo al porcentaje que tiene la empresa en cuentas por cobrar y a la cantidad de pacientes que año tras año va aumentando o a su vez disminuyendo.

## PERIODO MEDIO DE PAGO

“Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios.” (Superintendencia de Compañías)

Para el cálculo del índice periodo medio de pago parte de la operación (cuentas por pagar\*365) para Compras.

<b>Periodo medio de Pago</b>	=	$\frac{\text{(cuentas por pagar *365)}}{\text{Compras}}$
------------------------------	---	--



**Figura N° 37 Periodo Medio de Pago Clínica Dental del Sur**

Como se puede observar en la figura N°37 el periodo medio de pago de la Clínica Dental del Sur es sumamente alta con 2264 días, pero en el periodo del 2008 al 2013 tienen una tendencia variante a la baja con: 267, 237, 191, 268, 259 y 170 días respectivamente.

Clínica Dental del Sur en el año 2012 genera la recuperación de su cartera en 55 días y paga cada 259 días a los proveedores, lo que quiere decir que tiene una

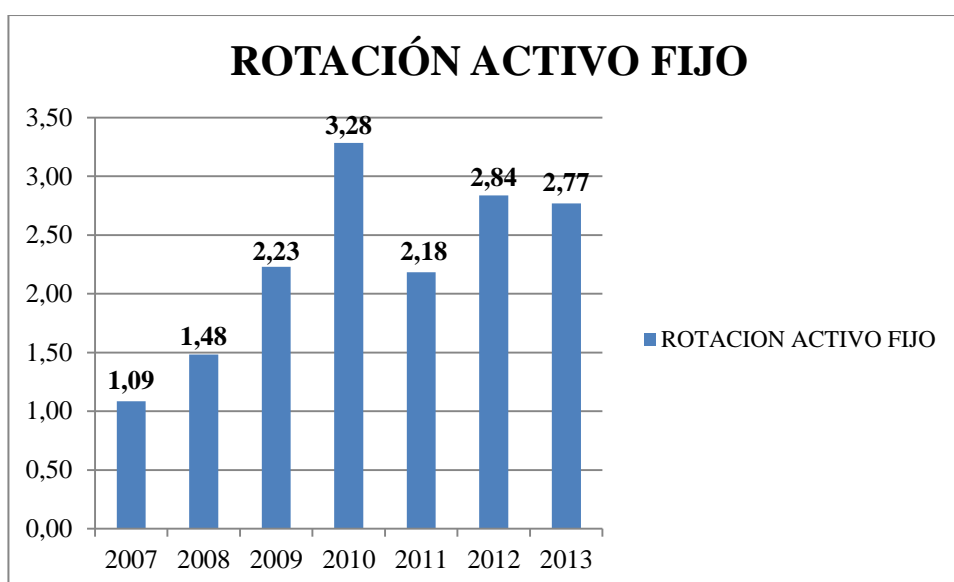
brecha de 204 días para poder disponer del efectivo con el que cuenta antes de realizar sus pagos a proveedores.

### ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

“Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados.” (Superintendencia de Compañías)

Para el cálculo correspondiente a este índice se parte de la operación: Ventas para el Activo Fijo.

<b>Rotación Activo Fijo</b>	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$
-----------------------------	---	--



**Figura N° 38 Rotación de Activos Fijos**

Como se puede observar en la figura N° 38 la rotación del Activo Fijo de la empresa en el año 2007 dispone de \$1,09 por cada unidad invertida en activos fijos, de ahí en adelante para los siguientes periodos hasta el año 2013 está rotación ha ido teniendo una tendencia creciente, lo que significa que tiene una adecuada administración en sus Activos Fijos.

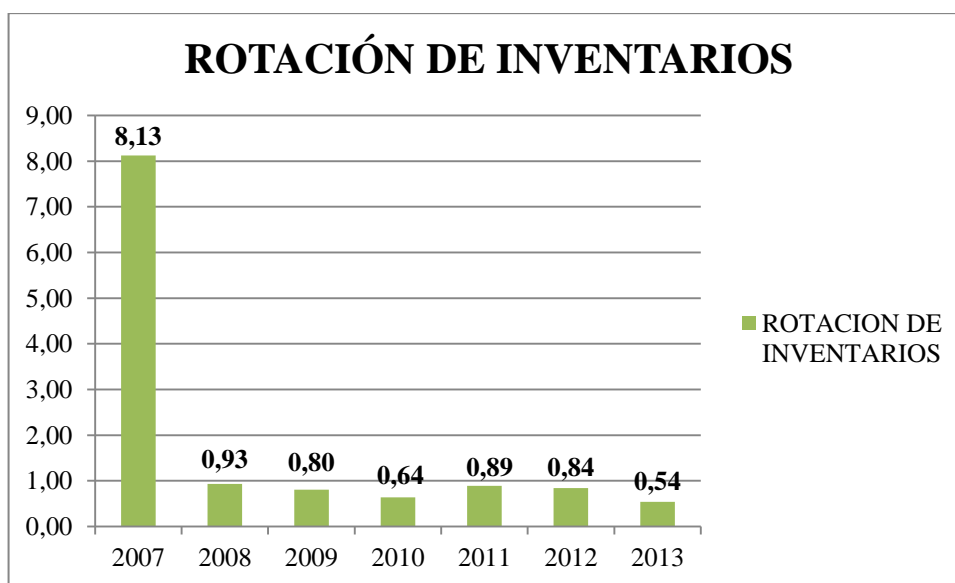
## ROTACIÓN DE INVENTARIOS

“El número promedio de días a valor de las ventas que se tiene en inventario.”  
(Emery, Finnerty, & Stowe, 2000)

Este índice representa las veces que una empresa va renovando sus existencias durante un periodo de tiempo determinado.

Para realizar el cálculo de este índice se parte de la comparación del costo de ventas para el inventario.

<b>Rotación de Inventarios</b>	=	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$
--------------------------------	---	---



**Figura N° 39 Rotación de Inventarios Clínica Dental del Sur**

Los resultados obtenidos nos indican que la rotación de los inventarios de la Clínica Dental del Sur es muy fluctuante, en el año 2007 tenemos un resultado de rotación de inventarios de 8 veces, mientras que para el periodo comprendido entre el 2008 al 2013 la rotación es de: 0,93, 0,80, 0,64, 0,89, 0,84 y 0,54 respectivamente,

### 2.2.4. Razones Rentabilidad

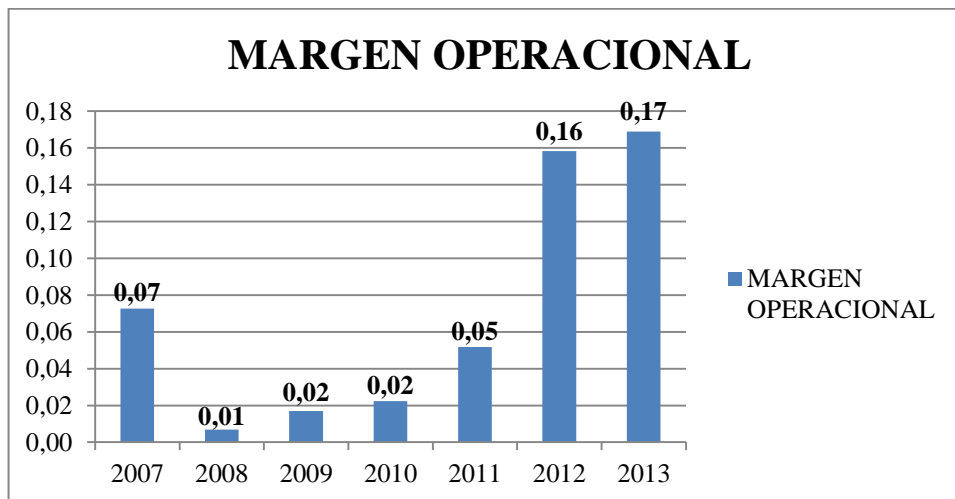
“Razones que se concentran en la rentabilidad de la compañía. Los márgenes de utilidad miden el desempeño en relación con las ventas, y las razones de rendimiento miden el desempeño en relación con alguna medida del tamaño de la inversión” (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000, pág. 94)

#### Margen Operacional

“Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta.” (Superintendencia de Compañías)

El cálculo para este índice parte de la división de la utilidad operacional para las ventas.

<b>Margen Operacional</b>	=	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$
---------------------------	---	---



**Figura N° 40 Margen Operacional Clínica Dental del Sur**

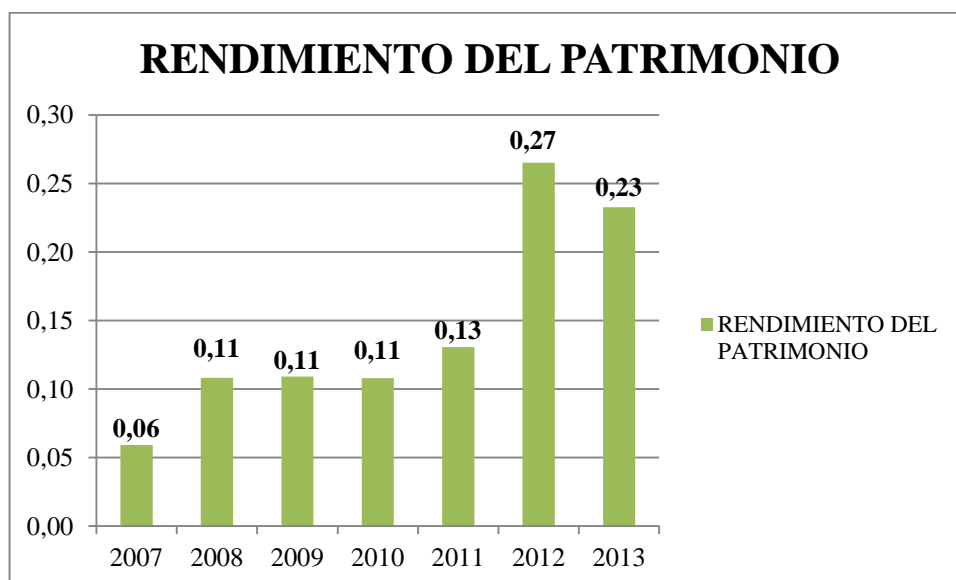
Como se puede observar en la figura N° 40 el margen operacional con el que cuenta la Clínica Dental del Sur es de: en el año 2007 es de \$0,07; en el año 2008 es de \$0,01; en el año 2009 es de \$0,02; en el año 2010 es de \$0,02; en el año 2011 es de \$0,05; en el año 2012 es de \$0,16 y en el año 2013 es de 0,17. Lo que demuestra en definitiva que durante el periodo 2007 – 2012 la Clínica Dental del Sur cuenta mayor margen operacional.

## RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

“La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa.”  
(Superintendencia de Compañías)

Este índice se calcula partiendo de la división del total pasivo y el total del patrimonio.

<b>Rendimiento del Patrimonio</b>	=	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$
-----------------------------------	---	---



**Figura N° 41 Rendimiento del Patrimonio Clínica Dental del Sur**

El rendimiento del patrimonio de la Clínica Dental del Sur tiene una tendencia creciente, lo que significa que el capital invertido de los socios va creciendo, siendo el año 2012 en el que se obtuvo mayor rendimiento con un 27%, para el año 2013 el rendimiento del patrimonio fue de 23%.



## 2.3.ANÁLISIS CUALITATIVO

### Entrevista

Para determinar y analizar el problema central de la Clínica Dental del Sur, se procedió a realizar una entrevista al Gerente General y a la Contadora de la empresa, por lo que se pudo determinar que el problema central es lo financiero.

A continuación se presenta las preguntas y respuestas del Gerente General y la Contadora de la empresa.

### ENTREVISTA

#### ENTREVISTADO: GERENTE GENERAL

**1. ¿La empresa cuenta con un plan de organización básico?**

No

**2. ¿Porque considera usted que no existe esta herramienta administrativa?**

Yo pienso que no se la ha realizado, debido a que como es una empresa pequeña no obligada a llevar contabilidad no necesita de este tipo de herramientas.

**3. ¿Cree usted que hoy en día este tipo de herramienta es importante para la clínica?**

Nos sería de mucha ayuda contar con un plan ya que como su nombre mismo lo dice, sería de ayuda para una mejor organización, inclusive para cuando contemos con gente nueva que se quiera incorporar al equipo de trabajo encuentren un plan de ayuda para adaptarse.

**4. ¿Están definidas las funciones para cada persona que trabaja en la Clínica Dental del Sur?**

Si cada persona que trabaja sabe que es lo que debe hacer y cuáles son sus funciones

**5. ¿En qué documento se encuentra establecido las funciones de cada persona y sus definiciones?**

Bueno, no existe un documento que sustente las funciones o donde se detallen las labores, pero los empleados saben lo que deben hacer y cómo hacerlo

**6. ¿Existe un organigrama de personal?**

No

**7. ¿Porque no se lo ha elaborado?**

Consideraba que no era necesario elaborar un organigrama porque la Clínica no contaba con mucho personal.

**8. ¿Las funciones del área contable están definidas por escrito?**

No

**9. Si no están definidas las funciones ¿cómo sabe el personal encargado lo que se debe realizar?**

Generalmente nos reunimos para coordinar todo lo referente al área contable y puesto que la labor del área contable está destinada únicamente a estar al día con las obligaciones tributarias, no ha existido ningún inconveniente con lo referente a las funciones que se tiene.

**10. ¿La realización de actividades diferentes sin planificación que ambiente genera en el personal?**

El ambiente laboral siempre ha sido bueno, hasta el día de hoy no han existido inconvenientes

**11. Si le menciono las palabras Optimista, De aceptación, Descontento. ¿Con cuál definiría el ambiente laboral que se vivencia en la clínica?**

El ambiente laboral en general es aceptable, sin embargo considero que es de suma importancia que el ambiente sea bueno ya que con ello podríamos trabajar mejor con unidad y hacia unos mismos objetivos todos.

**12. Si para usted es importante la organización de la clínica, la planificación y mejor estructuración ¿Cuál es la perspectiva que tiene si se daría una mejora en estos puntos?**

Mis perspectivas están enfocadas hacia una mejora en el ambiente laboral, con ello lograríamos fidelizarnos todos hacia la clínica y trabajar en conjunto.

**13. ¿Existe un proceso contable dentro de la clínica?**

No, únicamente nos basamos en nuestra propia contabilidad para visualizar los ingresos y gastos

**14. ¿Cuáles son las causas para que no haya un proceso contable?**

La principal causa es que la empresa no es obligada a llevar contabilidad

**15. ¿La información contable es oportuna, confiable y completa?**

Sí, no hemos tenido problemas en cuanto a la contabilidad y siempre está ligada a los plazos establecidos

**16. ¿Cómo se da el manejo del dinero en la clínica?**

El dinero lo manejamos personas de confianza y siempre existe un registro de las transacciones que se realizan a diario, se contabiliza cuánto dinero ingresa y los gastos que se realizan

**17. ¿Se realizan arquezos de caja sorprendivos?**

No

**18. ¿Cuál ha sido la razón para no realizarlo?**

La principal razón es que el dinero, se encuentra bajo mi manejo y si por alguna razón no estoy presente, la responsabilidad recae en una persona de mi confianza.

**19. ¿En la administración de fondos existe controles adecuados?**

No

**20. ¿Cómo tiene la seguridad de que no haya errores y mal uso de los mismos?**

Siempre se lleva un registro de ingresos y gastos y mediante ellos se puede establecer si se gasta más de lo que se tiene, en que se invierte y en sí todo el uso que se le da al dinero que genera la clínica.

**21. La Clínica cuenta con liquidez necesaria para su funcionamiento?**

Si, la clínica es un negocio rentable no hemos tenido problemas por falta de liquidez

**Interpretación de la entrevista realizada al Dr. Diego Torres Gerente  
Propietario de la Clínica Dental del Sur**

De acuerdo a la entrevista realizada al Dr. Diego Torres se puede establecer que en la clínica no se maneja ni poseen un sistema contable ni políticas financieras, puesto que son una empresa pequeña. El único proceso que existe es el que se ha desarrollado desde el gerente de la empresa junto con el contador.

El entrevistado a su vez manifiesta que no existen procedimientos contables, sin embargo esto no se ha visto afectado en el clima laboral para con los encargados de área. El único proceso realizado mensualmente es el registro de los ingresos y gastos, los cuales sirven también para verificar el correcto uso de los recursos de la Clínica Dental del Sur. La falta de un proceso y sistema contable ha desembocado en el desconocimiento por parte de los propietarios de las ganancias netas que se genera mensual y anualmente.

En la parte tributaria mediante la entrevista, se pudo establecer que hasta el día de hoy no han existido conflictos que conlleven retrasos o desactualizaciones con las principales entidades financieras que regulan a la empresa.

El Dr. Torres manifiesta su gran interés en hacer mejoras para el correcto manejo contable, que le permita llevar un registro y superar las deficiencias financieras que se presentan.

## ENTREVISTA

### ENTREVISTADO: CONTADOR

Señor contador sírvase a contestar las preguntas presentes en el siguiente cuestionario, ceñirse a la realidad, los datos serán utilizados únicamente para fines académicos.

**1. ¿Existen políticas financieras y contables para la Clínica Dental del Sur?**

No

**2. ¿Cómo se da el manejo de la contabilidad al no existir políticas?**

Todo el manejo contable se da de acuerdo a lo establecido por el gerente que a su vez es el propietario de la Clínica.

**3. ¿Considera usted importante la implementación de políticas financieras y contables?**

La clínica es una empresa que no está obligada a llevar contabilidad, es pequeña y por tal razón no se ha implementado dichas políticas, sin embargo sería de mucha ayuda para la organización contable.

**4.Cuál es el clima labora en el área financiera y contable?**

Bueno, no hemos tenido inconvenientes en el ambiente laboral.

**5. ¿Están definidos los procesos y procedimientos para cada fase de la contabilidad?**

No, el manejo de la contabilidad no es muy amplio para la clínica, por ello no se ha visto la necesidad de realizar un procedimiento o proceso para lo que se desarrolla

**6. ¿Cómo se desarrolla las funciones contables sin existir procedimientos?**

Con lo único que se cuenta, es con un registro de ingresos y egresos.

**7. ¿Cómo o de qué manera se verifica el buen uso de los recursos?**

Afortunadamente en un manejo que se da directamente por el gerente de la clínica, sin embargo para el mejor control cada fin de mes se coteja la información de ingresos y gastos para su mejor control.

**8. Existen problemas en lo relativo con la información tributaria?**

No, hasta estos momentos no hemos tenido problemas con las declaraciones tributarias, cumplimos con los requerimientos a tiempo

**9. ¿La empresa ha determinado los riesgos por la falta de una información tributaria actualizada y que se desprenda de la contabilidad?**

Somos conscientes de los altos riesgos que se corren al no llevar una correcta contabilidad y por ende una correcta declaración de información tributaria, pero todo este tiempo no hemos tenido problemas ya que cumplimos conforme a lo que la ley nos pide.

**10. ¿Qué riesgos se han determinado, al no llevar un sistema contable?**

El riesgo principal al que nos vemos propensos siempre es el no saber cuál es la ganancia producida mensualmente y si los gastos van acorde a los ingresos obtenidos.

**11. ¿Qué considera que se debería realizar para correr menos riesgos en el manejo de la contabilidad?**

Principalmente llevar contabilidad para solucionar todas las deficiencias financieras presentadas en la empresa, establecer procedimientos inclusive para que exista mejor control y mejor uso de los recursos de la clínica.

### **Interpretación de la entrevista realizada al Sr. German Torres contador de la Clínica Dental del Sur**

Mediante la entrevista realizada al Sr German Torres, hemos podido establecer que en la Clínica no existen procesos ni políticas contables, ya que hasta la fecha no han visto la necesidad de su implementación porque son una empresa pequeña y no obligada a llevar contabilidad.

Al igual que el gerente de la clínica, el contador concuerda con que los únicos controles que se tiene de la clínica son los registros de ingresos y gastos, los mismo que se cotejan a fin de cada mes para hacer un mejor uso del dinero.

En la entrevista se ve el interés por parte del contador en gestionar los procesos pertinentes para llevar una mejor contabilidad. Aunque nunca se han visto involucrados en problemas por falta de información actualizada o a destiempo afirma que los riesgos que corre la clínica al no llevar un correcto control son muchos, por ello ratifica la importancia de llevar correctamente la contabilidad de la Clínica, inclusive para que la misma siga creciendo.

## **CAPITULO III:**

### **PLANEACIÓN FINANCIERA**

#### **3.1.IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA EN EL PROCESO FINANCIERO**

##### **3.1.1. Administración Estratégica**

Según L. Wheelen, Thomas y Hunger J, David, Administración Estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. (David, 2007 )

Clínica dental del sur es una empresa que requiere tomar decisiones , por lo que es necesario que tenga una estructura estratégica en la empresa, mediante la misma podrá formular estrategias que le posibiliten desarrollarse en el mercado, al igual que tomar decisiones acertadas en cuanto a su inversión y crecimiento empresarial.

##### **EJEMPLO DE ESTRATEGIA**

Según L. Wheelen, Thomas y Hunger J, David, Inland Steel Company utiliza la planificación estratégica como una herramienta para dirigir el cambio organizacional. Se espera que los de todos los niveles analicen continuamente el cambiante industrial del acero para crear o modificar los planes estratégicos a lo largo del año. Pare ser competitivas en ambientes dinámicos, las corporaciones deben reducir sus características burocráticas y ser más flexibles. (David, 2007 )

En el ejemplo que presentamos anteriormente observamos que una empresa debe estar apta a los cambios que se dan en el mercado al que pertenece, y esto lo obtienen cuando la empresa tiene una buena administración estratégica. El establecer en una compañía la administración estratégica ayudará a mejorar el desempeño financiero mediante la implantación de un conjunto dinámico de estrategias a corto plazo, permitiendo que su producto no se acumule y pueda sacar en el tiempo debido o



establecido por la empresa, ya que en la actualidad el cambio de productos día a día va mejorando en la competencia.

### **3.2.DECLARACIÓN DE LA VISIÓN**

#### **VISIÓN**

Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos. (Pnlpalermo, 2013)

Es de suma importancia que una empresa tenga una Visión formulada, ya que de esta forma tendrá un eje a futuro de saber que se quiere llegar a ser, contestando a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser?

#### **VISIÓN CLÍNICA DENTAL DEL SUR**

“Ser la prestadora de servicios odontológicos más grande del país, brindando lo último en tecnología con profesionales altamente calificados”

Hemos formulado esta visión para la Clínica Dental del Sur de acuerdo a las entrevistas y diálogos entablados con el propietario, como también se tomó en cuenta las exigencias y requerimientos de la empresa, la visión fue orientada a que la empresa en un futuro se ve como la prestadora de servicios dentales más grande del país.

### **3.3.DECLARACIÓN DE LA MISIÓN**

#### **MISIÓN**

Es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo; para el diseño de estructuras de dirección. (Fred R. David, 2003)

La Misión en una empresa es de suma vitalidad, debido a que al definir una Misión se realizará una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar. La Misión de una entidad responde a la pregunta básica ¿cuál es nuestro negocio?

## **MISIÓN DE LA CLÍNICA DENTAL DEL SUR**

“Brindar servicio y asistencia dental individual o colectiva elaborando programas y planes dentales de acuerdo a las exigencias de la población Ecuatoriana con la mejor tecnología del país y a los mejores precios del mercado”

Hemos formulado esta misión para la Clínica Dental del Sur de acuerdo a las entrevistas y diálogos entablados con el propietario de la misma, enfocándola al servicio y estructuración de planes y programas a mejores precios que el de la competencia.

### **3.4.VALORES Y PRINCIPIOS**

#### **VALORES**

Los valores son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía dadas sus características competitivas las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. (Planning, 2004)

#### Valores de Clínica Dental del Sur

- **Integridad.-** Es uno de nuestros valores, debido a que Clínica Dental del Sur actúa de forma correcta en los tratamientos y servicios a su clientela.
- **Servir.-** Es uno de los principales valores de la empresa, ya que se siente comprometido con la sociedad, en ayudar espontáneamente con una actitud permanente de colaboración hacia los demás.
- **Excelencia.-** Este es un valor que sobresale en la institución, al mencionar excelencia no solo queremos enfatizar el los servicios que Clínica Dental

del Sur ofrece, sino también en la atención con la que el paciente es atendido por nuestros profesionales.

- **Innovación.-** Es un factor esencial en la compañía, lográndolo únicamente cuando se logre alinear la innovación con lo que valora el cliente.

## **PRINCIPIOS**

Son el conjunto de valores, creencias, normas, que orientan y regulan la vida de la organización. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. (Americo usal , 2006)

### Principios de la Clínica Dental del Sur

- **Eficiencia.-** Buscando la mejor aplicación del talento humano y de los recursos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterio de rentabilidad social y económica.
- **Eficacia.-** Garantizando la solución de los problemas de salud oral de la población usuaria que corresponda a sus principales necesidades y expectativas.
- **Universalidad.-** Atendiendo a todas las personas que soliciten nuestros servicios, sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida, de acuerdo a las disposiciones legales que regulan la atención en el país

## **3.5. ESTRATEGIAS FINANCIERAS**

### **Misión Financiera**

“La misión financiera es la formulación de los propósitos financieros de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones y resultados financieros que soportan el logro de estos propósitos” (Serna Gomez Humberto, 1996)

### **Misión Financiera de la Clínica Dental del Sur**

“La misión financiera de Clínica Dental del Sur es a los clientes servicios dentales en un excelente entorno operativo y al mínimo costo; que contribuya firmemente al desarrollo y beneficio de sus empleados y accionistas”.

La misión financiera se mide en términos de eficiencia y eficacia del uso de los recursos financieros para determinar el camino que debe seguir para logra la Visión Financiera mediante la formulación y aplicación de estrategias financieras lograr alcanzar objetivos financieros.

### **Visión Financiera**

“La visión financiera de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias financieras, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias financieras de la empresa y se hace tangible cuando se materializa en metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices financieros bien definidos”. (Serna Gomez Humberto, 1996)

### **Visión Financiera de la Clínica Dental del Sur**

“La visión financiera de la Clínica Dental del Sur es asegurar un crecimiento rentable y sostenido que garantice la obtención de los mejores beneficios para clientes y accionistas”.

La visión financiera indica a Clínica Dental del Sur el camino que debe seguir para contribuir a determinar las estrategias financieras para alcanzar los objetivos financieros.

### **Objetivos Financieros**

“Los objetivos financieros son los resultados que una organización espera lograra para hacer la misión y la visión financiera de la empresa”. (Serna Gomez Humberto, 1996)

Clínica Dental del Sur al realizar el respectivo análisis, y contestar las respectivas preguntas ¿Quiénes somos? y ¿A dónde queremos llegar?, se determinó los siguiente objetivos correspondientes al área financiera.

### **Estrategias financieras**

“Las estrategias financieras son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo financiero y cada proyecto estratégico”. (Serna Gomez Humberto, 1996)

### **Tabla N° 14 Objetivos y Estrategias Financieras, Cuentas de Clínica Dental del Sur**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
<b>CAJA CHICA - CAJA</b>	
Verificar y comprobar que la existencia del efectivo es real	Realizando arquezos de caja semanalmente
Controlar quien y como se realizan los pagos hechos por caja	Realizar un manual en el cual indique el cargo y responsabilidad del encargado de caja
Descubrir malversaciones en caja	Determinar controles, para verificar si se esta utilizando reponsablemente los fondos ce caja
Obtener información administrativa contable oportuna de caja	
<b>BANCOS</b>	
Verificar que todo el dinero que se ha depositado en el banco se encuentre correctamente distribuidos entre las cuentas de los clientes	Realizar un manual en el cual indique el cargo y responsabilidad del encargado de bancos
Verificar que todos los pagos reportados como depositos se hayan realizado	Realizar conciliaciones bancarias mensualmente, a fin de saber si los saldos de la cuenta corresponden a los registros
Localizar errores de bancos	Determinar controles, para verificar los motivos por los cuales los cheques no son presentados al cobro durante un excesivo periodo de tiempo
<b>INVENTARIOS</b>	
Proveer y distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa.	Realizar controles en un sistema contable adecuado para este tipo de negocios
Evitar tener en demasfa los materiales de odontología, impidiendo la perdida de los mismos	
Evaluar los materiales de odontología de acuerdo a su clasificación (ayudara a determinar si existe utilidades o pérdidas)	
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	
Estimulas las ventas y ganar clientes	Ofrecer facilidades de crédito como parte de los servicios de la empresa para favorecer a sus clientes
Realcionarla directamente con el giro del negocio y al compretencia	Establecer políticas de crédito, de acuerdo a la competencia exiatente en el sector en que la Clínica Dental del Sur se encuentra ya que al no existir mucha competencia esta inversion en cuentas por cobrar no sera significatva.
Servir como un aherramienta financiera y de mercadotécnia	Promover las ventas y utilidades, para proteger su posición en el mercado
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	
Comprobar que los importes revelados de las cuentas por pagar correspondan a las obligaciones contraidas por la entidad.	Elaborar expedientes de pago por proveedores
Verificar que las cuentas por pagar se presenten correctamente respectoa: importe, fecha, concepto, etc	Crear políticas de crédito
Comprobar que los detalles y valores cuadren tanto en registros como en el fisico.	Conciliar periodicamente los importes recibidos y pendientes
Obtener reportes adecuados y a tiempo cuando se lo requiera.	

## CAPITULO IV

### MANUAL DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA CLÍNICA DENTAL DEL SUR

#### 4.1.DEFINICIÓN DE CUENTAS

##### 4.1.1. Caja Chica

“La Caja Chica o Fondo de caja menor es una cuenta de Activo corriente destinada a satisfacer gastos relativamente pequeños que no justifiquen la emisión de

cheques. Debe ser un monto fijo acorde con las políticas de la empresa”. (Pedro Zapata Sanchez , 2008)

Esta cuenta es de suma importancia para la empresa ya que es el dinero representado por monedas, billetes y cheques, ya sea en moneda nacional o extranjera, que tiene la entidad en un tiempo determinado y que a su vez es de disponibilidad inmediata.

En la Clínica Dental del Sur es de vital importancia que se añada esta cuenta al Balance General, debido a que existen pagos diarios que se realizan a proveedores, son desembolsos de cantidades pequeñas.

De igual manera se considera necesario que exista un control de la cuenta caja chica, para la realización de arqueos de caja, evitando faltantes de dinero diarios.

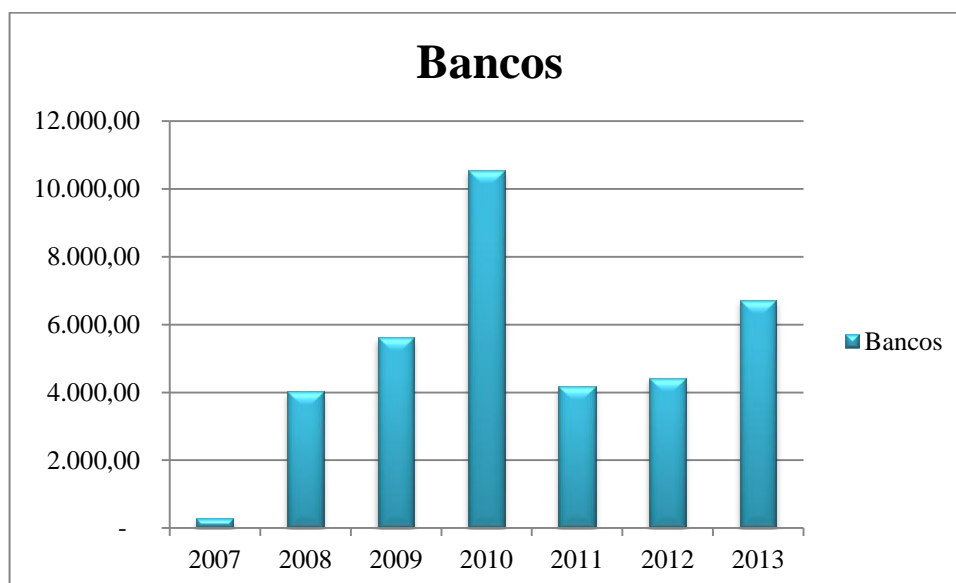
#### **4.1.2. Bancos**

“Es una cuenta del Activo corriente que registra el valor de los depósitos constituidos por el ente económico en moneda nacional y extranjera en bancos del país o del extranjero. Además, controla el movimiento de valores monetarios que se depositan y se retiran de instituciones bancarias relacionadas”. (Pedro Zapata Sanchez , 2008, pág. 95)

**Tabla N° 15 Evolución de la Cuenta Bancos**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>							
<b>ACTIVOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Bancos	280,60	4.028,55	5.631,42	10.562,15	4.192,47	4.430,01	6.725,09

**Fuente:** Clínica Dental del Sur



**Figura N° 42 Evolución de la Cuenta Bancos**

Se puede observar tanto en la tabla como en la figura la evolución de la cuenta bancos durante el periodo 2007 – 2010, en donde se puede evidenciar un crecimiento significativo, mientras que del año 2011 al 2013 esta cuenta ha tenido un crecimiento en porcentajes no muy altos.

Las variaciones obtenidas del año 2010 al 2011, son producto de inversiones realizadas en la empresa como es la compra de equipo odontológico y pago a proveedores.



### 4.1.3. Inventarios

“Se define al registro total de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o entidad económica, hecho con orden y precisión”. (Información Financiera , 2012)

**Tabla N° 16 Evolución de la Cuenta Inventarios**

BALANCE GENERAL PROYECTADO							
ACTIVOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Inventario	521,11	4.604,05	5.460,77	7.041,43	5.208,83	5.537,52	8.717,71

**Fuente:** Clínica Dental del Sur



**Figura N° 43 Evolución de la Cuenta Inventarios**

En la representación gráfica, se puede observar que el inventario que mantiene la Clínica Dental del Sur del año 2007 al 2010 ha tenido una tendencia creciente, mientras que del año 2010 al 2012 ha sufrido una disminución debido a la inversión realizada en el año 2010 en la cuenta activo fijo. Por otro lado en el año 2013 se produce un incremento de los inventarios, debido al incremento de flujos de pacientes que se atienden.

Por esta razón la empresa debe mantener compras más pequeñas con sus proveedores a pesar de las facilidades de pago que estos ofrecen a la institución.

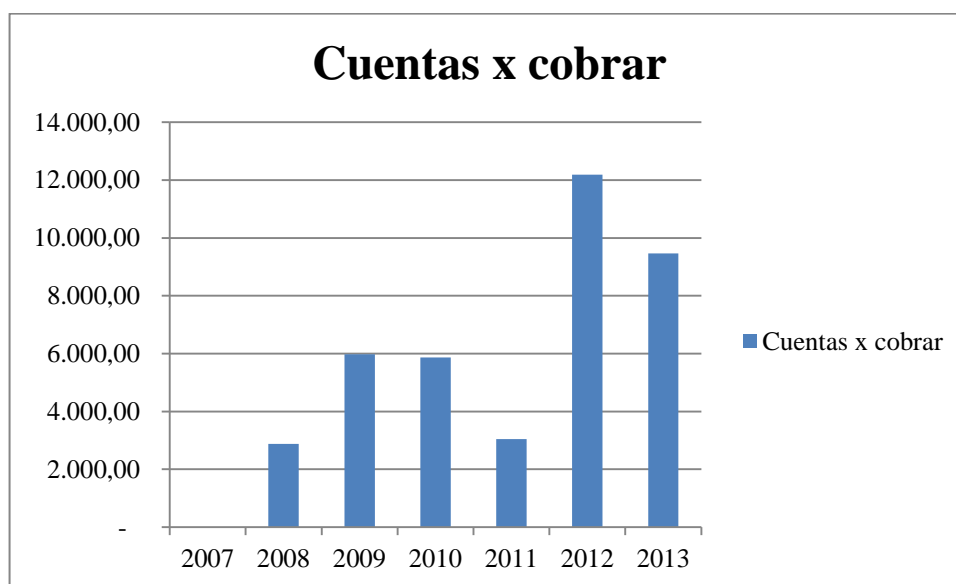
#### 4.1.4. Cuentas por Cobrar (Clientes)

“En esta cuenta se anotarán los movimientos de los créditos y los abonos realizados por los clientes en la venta de mercaderías o la prestación de servicios”.  
(Pedro Zapata Sanchez , 2008)

**Tabla N° 17 Evolución de la Cuenta Cuentas por Cobrar**

BALANCE GENERAL PROYECTADO							
ACTIVOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cuentas x cobrar	-	2.877,53	5.972,72	5.867,86	3.049,07	12.182,53	9.464,94

**Fuente:** Clínica Dental del Sur



**Figura N° 44 Evolución de la Cuenta Cuentas por Cobrar**

Se puede observar en la figura que esta cuenta siempre va a estar sufriendo cambios ya sea de crecimiento o disminuciones en sus saldos, debido a que Clínica Dental del Sur es una empresa que colabora con asegurados por lo que en ciertos casos los tratamientos odontológicos van a variar en sus precios y tiempo de duración.

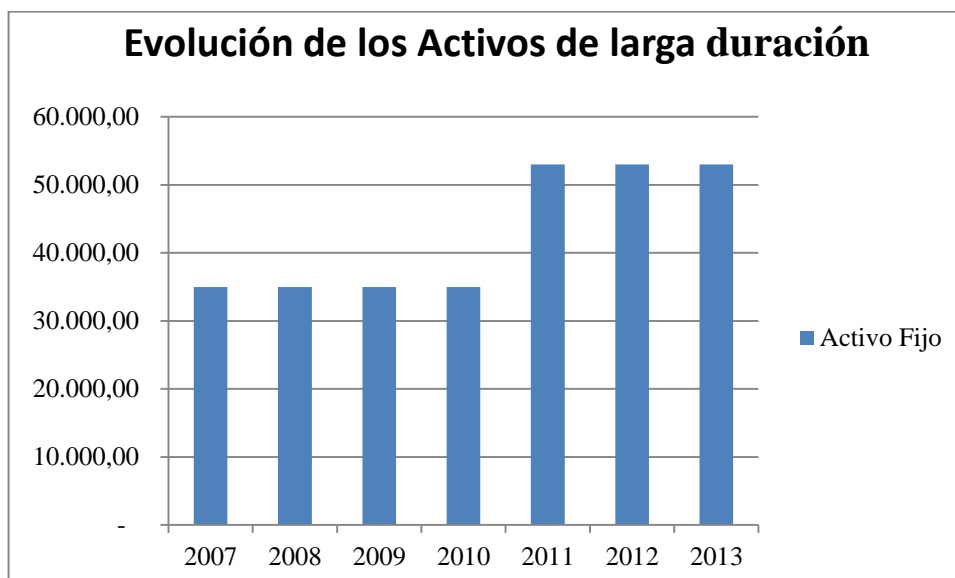
#### 4.1.5. Activos fijos o de larga duración

“Las empresas invierten cantidades importantes de dinero en bienes y derechos que reportan beneficios durante varios años, a estos se los conoce como Activo fijo o Propiedad, Planta y Equipo”. (Pedro Zapata Sanchez , 2008)

**Tabla N° 18 Evolución de la Cuenta Activos Fijos**

BALANCE GENERAL PROYECTADO							
ACTIVOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Activo Fijo	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00	53.000,00	53.000,00	53.000,00

**Fuente:** Clínica Dental del Sur



**Figura N° 45 Evolución de la Cuenta Activos Fijos**

La cuenta Activos fijos o de Larga Duración es vital en una empresa ya que es la infraestructura y el equipo con el que se va a prestar servicios como es en el caso de la Clínica Dental del Sur, por lo que se puede observar que sus valor del 2007 al 2009 fueron estables y en el año 2010 se realizó una inversión, en el que se adquirió un equipo de odontología, por esta razón sus saldos variaron del 2009 al 2010 hasta la actualidad.

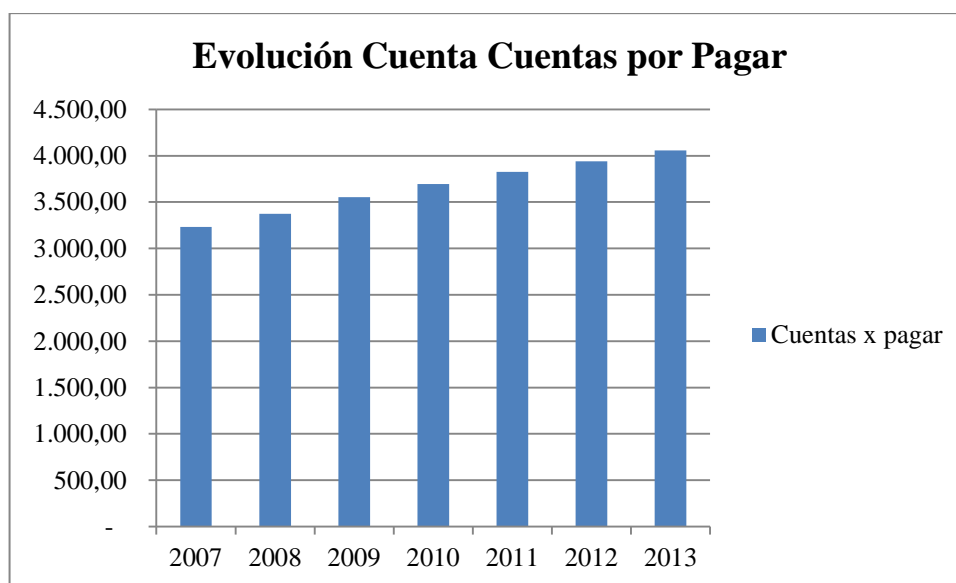
#### 4.1.6. Cuentas por Pagar (Proveedores)

“Este grupo está constituido por todas las obligaciones generales por la adquisición de mercaderías y otros objetos de comercio, también son todas las obligaciones contraídas por la empresa para el desarrollo de su objetivo”. (Pedro Zapata Sanchez , 2008).

**Tabla N° 19 Evolución de la Cuenta Cuentas por Pagar**

BALANCE GENERAL PROYECTADO							
PASIVOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cuentas x pagar	3.233,00	3.372,02	3.554,11	3.696,27	3.825,64	3.940,41	4.058,62

**Fuente:** Clínica Dental del Sur



**Figura N° 46 Evolución de la Cuenta Cuentas por Pagar**

Los saldos de la cuenta Cuentas por pagar presentada en la figura, muestra una tendencia creciente año tras año, esto se debe a que la Clínica Dental del Sur, cuenta con las facilidades de pagos que los proveedores ofrecen a la empresa, es por ello que sus compras mes a mes pueden ser pequeñas por la inversión realizada por la entidad, pero no obstante a eso se demuestra gráficamente que las adquisiciones a proveedores vanen aumento anualmente.

#### **4.2.IMPORTANCIA DE LAS CUENTAS ANALIZAR**

Después de haber realizado el análisis correspondiente en la parte financiera de la empresa Clínica Dental del Sur, se ha llegado a determinar que la institución necesita mantener un manual de usuario de las cuentas anteriormente mencionadas.

Esta decisión se ha tomado debido a que en estas cuentas no existe un manejo adecuado, y sus transacciones no son registradas apropiadamente, en la Clínica Dental del Sur el personal no tiene actividades definidas y son encargados de distintos tipos de funciones.

En lo que concierne a la cuenta Caja-caja chica el personal encargado no realiza un arqueo de caja o análisis correspondientes a esta cuenta, por lo que ha existido en ciertas ocasiones faltantes o pérdidas de dinero.

En la cuenta Bancos, no existe un análisis o una conciliación mensual que debería realizar la empresa o la persona encargada de esta cuenta, para poder tener en cuenta los errores o depósitos que aún no han sido realizados por parte de los clientes u otros detalles.

En cuanto a las cuentas por cobrar y cuentas por pagar, se consideraron para realizar un manual de usuario, debido a que estas son las que más se operan en la empresa por el hecho de que Clínica Dental del Sur, se maneja mucho tanto con clientes internos como con intermediarios como lo son las aseguradoras, por lo que es necesario que existan políticas para dar crédito a un cliente y tener políticas de la empresa cuando sea necesario el acceder a un crédito por parte de los proveedores.

Los Activos fijos fueron considerados para el análisis de la empresa debido a que en el año 2010 se realizó una inversión en la adquisición de un equipo odontológico, por lo que es necesario tener en cuenta la forma en que esta nueva

adquisición ha ido mejorando la atención al cliente y la optimización del recurso tiempo.

Es de vital importancia el análisis de estas cuentas debido a la nueva implementación de las NIIF en las PYMES, y saber cuál es el nuevo tratamiento contable que debe realizarse en dichas cuentas, así como también saber el cambio o similitudes que tienen con los PCGA.

#### 4.3.DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE NIIF Y PCGA

TEMA	NIIF	PCGA
<b>MARCO CONCEPTUAL</b>		
Características cualitativas de la información financiera	La información financiera debe poseer ciertas características para que sea de utilidad. El marco conceptual de las IFRS requiere que la información financiera debe ser entendible, relevante, confiable y comparable.	El Marco de Conceptos para la preparación y presentación de estados financieros y la NEC 1 Presentación de estados financieros, que forman parte de las NEC contienen conceptos similares al marco conceptual de las IFRS si bien no establece en forma específica las cuatro características incluidas en las IFRS.
Elementos de reportaje	Se presentan cinco elementos de reportaje: activos, pasivos, patrimonio, ingresos y ganancias y gastos y pérdidas.	Similar a las NIIF
Costo histórico	Se utiliza el costo histórico, pero los activos intangibles, propiedad, planta y equipo y las inversiones en propiedades pueden ser revaluadas y se presentan a su valor razonable.	Similar a IFRS. Pero no se incluye el concepto de valor razonable
Desvíos en la aplicación de las normas	En casos extremadamente raros, las entidades pueden desviarse de una norma específica cuando la Administración considera que ello es esencial para lograr una presentación razonable de los estados financieros.	Similar a las NIIF
Primera adopción del marco conceptual	Requiere aplicación completa en forma retrospectiva de todas las IFRS que están en efecto a la fecha de los primeros estados financieros de una entidad que se elaboran bajo IFRS.	Los principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador no establecen lineamientos específicos para la adopción por primera vez de las normas ecuatorianas de contabilidad.

CONTINÚA 

<b>ACTIVOS</b>		
Activos Intangibles Adquiridos	Se activan si se cumplen los criterios que se exigen para su reconocimiento; los activos intangibles deben amortizarse sobre su vida útil. Se permiten las revaluaciones solo en casos excepcionales.	Similar a las NIIF
Activos intangibles generados internamente	Los gastos de investigación se cargan a pérdida cuando se incurren. Los costos de desarrollo se activan y amortizan solo cuando se cumplen ciertos criterios de carácter exigente.	Similar a las NIIF
Propiedad, planta y equipo	Se utilizan costos históricos o revaluados. Cuando se ha optado por la revaluación de los bienes, se requiere que todos los activos de la misma clase sea revaluada en forma frecuente (tres a cinco años.)	Similar a las NIIF
Arrendamientos - clasificación	La operación se clasifica como arrendamiento financiero si todos los riesgos y beneficios de la propiedad del bien son sustancialmente transferidos. La sustancia prima sobre la forma.	Los principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador no proporcionan reglas contables específicas con relación a la clasificación y contabilización de los arrendamientos. Los arrendamientos se clasifican en forma general como operativos independientemente de su sustancia.
Inversiones en propiedades	Se miden al costo depreciado, o al valor justo, y los cambios en éste se reconocen en el estado de resultados.	Las inversiones en propiedades son contabilizadas al costo o al monto revaluado. Los cambios en el valor en libros de las inversiones por efecto de una revaluación son acreditados al patrimonio como un superávit por revaluación.
Inventarios	Se registran al menor entre el costo y su valor neto de realización. El costo se determina mediante el método PEPS (primeras entradas, primeras salidas o el método promedio. El uso del método UEPS está prohibido. Cuando se ha registrado una reducción en el valor de los inventarios, ésta debe reversarse cuando dichos valores se recuperan.	Similar a IFRS, excepto que los principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador permiten también el uso de método UEPS (últimas entradas, primeras salidas).

CONTINÚA 

<b>PASIVOS</b>		
Provisiones - en general	Se contabilizan las provisiones que corresponden a obligaciones presentes que se originan en eventos pasados si la salida de recursos es probable y puede ser razonablemente estimada.	Similar a las NIIF
Provisiones - para reestructuración	Se reconocen las provisiones para reestructuración si los planes formales detallados son comunicados o si la implementación se ha iniciado en forma efectiva.	Similar a las NIIF
Contingencias	Se exponen las pérdidas posibles y las ganancias probables que no están reconocidas.	Similar a las NIIF
Impuestos diferidos - enfoque general	Se utiliza el método de provisión integral (con algunas excepciones) comandado por las diferencias temporarias en el balance general. Se reconocen los impuestos diferidos activos si la recuperación es probable.	Los principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador no establecen la obligatoriedad de contabilizar el efecto de los impuestos diferidos ni la revelación de sus impactos en notas a los estados financieros. Si bien no se prohíbe la aplicación de las normas contenidas en las IFRS, esta práctica no es común en Ecuador.
Subvenciones gubernamentales	Se reconocen como ingresos diferidos y se amortizan.	Similar a las NIIF
Pasivos financieros - clasificación	Las IFRS establecen los criterios de reconocimiento y medición para todos los pasivos financieros.	Los principios de contabilidad generalmente aceptados en Ecuador no proporcionan reglas contables específicas con relación al reconocimiento y medición de los pasivos financieros.
Deuda convertible	La deuda convertible debe contabilizarse en forma dividida, asignando la porción correspondiente al patrimonio y el saldo al pasivo.	Este tipo de operaciones es realizada en forma muy esporádica y no se han establecido normas contables para su tratamiento. La deuda es usualmente registrada íntegramente como un pasivo.



#### 4.4.SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS

**Cuenta:** Caja Chica – Caja

**Responsable:** Administrador

##### Detalle del proceso

1. Recepción del pago en efectivo o cheque de los clientes.
2. Se realiza pagos mayores o menores del mismo fondo
3. Se realiza depósitos bancarios de lo recaudado en el día

**Cuenta:** Bancos

**Responsable:** Administrador

##### Detalle del proceso

1. Se realiza depósitos en la cuenta de la empresa.
2. Se realiza cuadros de lo depositado con lo pagado por parte de los clientes.
3. Se establecen saldos de bancos mensualmente con los registros realizados en el mes.

**Cuenta:** Inventarios

**Responsable:** Auxiliar de odontología

##### Detalle del proceso

1. Se recibe el pedido del proveedor.
2. Se lleva un registro de las facturas de las compras realizadas a los proveedores.
3. Se entrega el producto de acuerdo a las necesidades del odontólogo.
4. Se emite un registro al odontólogo para la firma respectiva de recepción del producto solicitado.

**Cuenta:** Cuentas por Cobrar

**Responsable:** Administrador

#### **Detalle del proceso**

1. Se verifica si el cliente es parte de algún tipo de seguro con el que trabaja Clínica Dental del Sur.
2. Al pertenecer el paciente algún tipo de seguro se le concederá el crédito de acuerdo al plan que tenga con la aseguradora.
3. En caso de no ser parte de ningún seguro el paciente deberá realizar el pago en dos partes.
4. Se registra el valor y la forma de pago en la historia del cliente.


**Cuenta:** Cuentas por Pagar

**Responsable:** Administrador

#### **Detalle del proceso**

1. Se solicita mercadería a los proveedores.
2. De acuerdo a las políticas de los proveedores se realiza el pago.
3. Llegado el día de pago se realiza un desembolso de caja, de las ventas realizadas del día o se emite un cheque al portador, de acuerdo al convenio realizado con el proveedor.

#### 4.5.PROPUESTA DE PROCESOS

	PROCEDIMIENTOS	Clínica Dental del Sur
	CAJA CHICA	P-CCH-01

#### **OBJETIVO:**


Establecer las operaciones a realizar para reponer los fondos asignados para los gastos relativamente pequeños y de carácter inmediata, mediante la reposición de Caja Chica.

#### **ALCANCE:**


- ✓ **Inicio:** El proceso será aplicado una vez que el encargado presente a la administración el documento denominado Reposición de Caja Chica.
- ✓ **Fin:** Cancelación de la Reposición de Caja Chica.

#### **NORMAS DE CONTROL:**

- Las personas responsables del fondo de caja chica serán los encargados de custodiar y salvaguardar el dinero que se les entregará.
- Los fondos asignados a esta cuenta serán únicamente para cubrir pagos menores o de emergencia de la administración.
- Todos los desembolsos de caja chica deberán ser respaldados con los respectivos documentos de gastos (comprobantes de ventas autorizados por el Servicio de Rentas Internas), los mismos que deberán estar autorizados por el Jefe Inmediato.
- Por ningún concepto los fondos de caja chica serán utilizados para cambios de cheques y préstamos al personal.



 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CAJA CHICA</b>	<b>P-CCH-01</b>

- Los reembolsos deben efectuarse cuando los gastos sumen como máximo el 75% del fondo asignado, con el fin de que el fondo no llegue agotarse.
- El administrador realizará arqueos de caja, sin previo aviso al responsable del manejo de caja chica, por lo menos 2 veces al mes y dejar en constancia en el acta respectiva.
- En caso de que existiera faltantes se contabilizará a la cuenta por cobrar del custodio de caja chica y si por el contrario existiera un sobrante se contabilizará en la cuenta otros ingresos.

 <p>Clínica Dental De Sur</p> <p>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</p>	PROCEDIMIENTOS	Clínica Dental del Sur
	CAJA CHICA	P-CCH-01

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

N°	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Custodio de Caja Chica	Para cada reembolso solicitado se entregará a la administración el pedido de Reposición de Caja Chica en el que se listarán los gastos efectuados y se adjuntarán los debidos soportes, previamente sellado con la palabra cancelado.
2	Administrador	Al recibir los soportes, revisará si los valores han sido cancelados y se encuentren bien sustentados y con las aprobaciones requeridas.
3	Contabilidad	Luego de la revisión, se entregará el pedido de reposición de Caja Chica a contabilidad, adjuntando todos los documentos de respaldo, contabilidad registrara loa gastos correspondientes a la reposición de caja chica en el sistema.
4	Contabilidad	Una vez contabilizada la factura se imprime el asiento contable, adjuntándolo con la reposición de caja.
	Contabilidad	Contabilidad realizará el reembolso respectivo, emitiendo un cheque, el mismo que saldrá a nombre del encargado.

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu <b>sonrisa</b> nos interesa</i> 	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CAJA CHICA</b>	<b>P-CCH-01</b>

--

**ASIENTOS CONTABLES TIPO:**

## ✓ REGISTRO DE LA CREACIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
1.1.01	Caja Chica	Registro de creación de C.ch	xxxx	
1.1.02	Bancos	Registro de creación de C.ch		xxxx

## ✓ REGISTRO DE LA REPOSICIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA

<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
6.01.01.26	Útiles de oficina	Registro de creación de C.ch	xxxx	
6.01.01.04	Movilización	Registro de creación de C.ch	xxxx	
	Cuentas del gasto	Según corresponda	xxxx	
1.1.01	Caja Chica	Registro de creación de C.ch		xxxx

## ✓ REGISTRO DEL PAGO POR REPOSICIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA


<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DEBITO</b>	<b>CRÉDITO</b>
1.1.01	Caja Chica	Registro del pago por reposición de caja chica	xxxx	
1.1.02	Bancos	Registro del pago por reposición de caja chica		xxxx

**PROCEDIMIENTOS****Clínica Dental del Sur****CAJA CHICA****P-CCH-01**

**FORMATOS PREDISEÑADOS:**

- ✓ FORMATO DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

		<b>CLÍNICA DENTAL DEL SUR</b> <b>PEDIDO DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA N°</b>		
Reporte de Gastos del: ..... Al.....				
N°	FECHA	COMPROBANTE N°	CONCEPTO	VALOR
<b>VALOR DE REPOSICIÓN</b>				
VALOR DEL FONDO				
SALDO DISPONIBLE				
ELABORADO POR:		APROBADO POR:		RECIBIDO POR:
_____		_____		_____
CUSTODIO DEL FONDO		JEFE INMEDIATO		CONTABILIDAD

	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CAJA CHICA</b>	<b>P-CCH-01</b>

--



## ✓ FORMATO DE ACTA DE ARQUEO DE CAJA CHICA



### ACTA DE ARQUEO DEL FONDO PARA CAJA CHICA

En la ciudad de Quito, siendo las.....horas del día.....de.....del....., se precedió a realizar el arqueo de caja de fondos para pagos en efectivo, en presencia del responsable de caja chica.....y el responsable del departamento financiero....., obteniéndose el siguiente resultado:

Documentos y fondos recolectados

1. Efectivo: Billetes	\$.....
Monedas	\$.....
2. Facturas, recibos	\$.....
3. TOTAL	\$.....
Fondos sobrantes o faltantes	\$.....

Explicación de la diferencia.....

Se concluyó el arqueo de fondos para pagos en efectivo, siendo las.....horas.... del día....

El encargado del fondo declara haber puesto a disposición del representante del área financiera, para efectos del pertinente arqueo, todos los fondos y documentos soporte bajo su responsabilidad, los mismos que fueron devueltos y en señal de conformidad firman:

\_\_\_\_\_  
Responsable de caja chica

\_\_\_\_\_  
Responsable del Arqueo

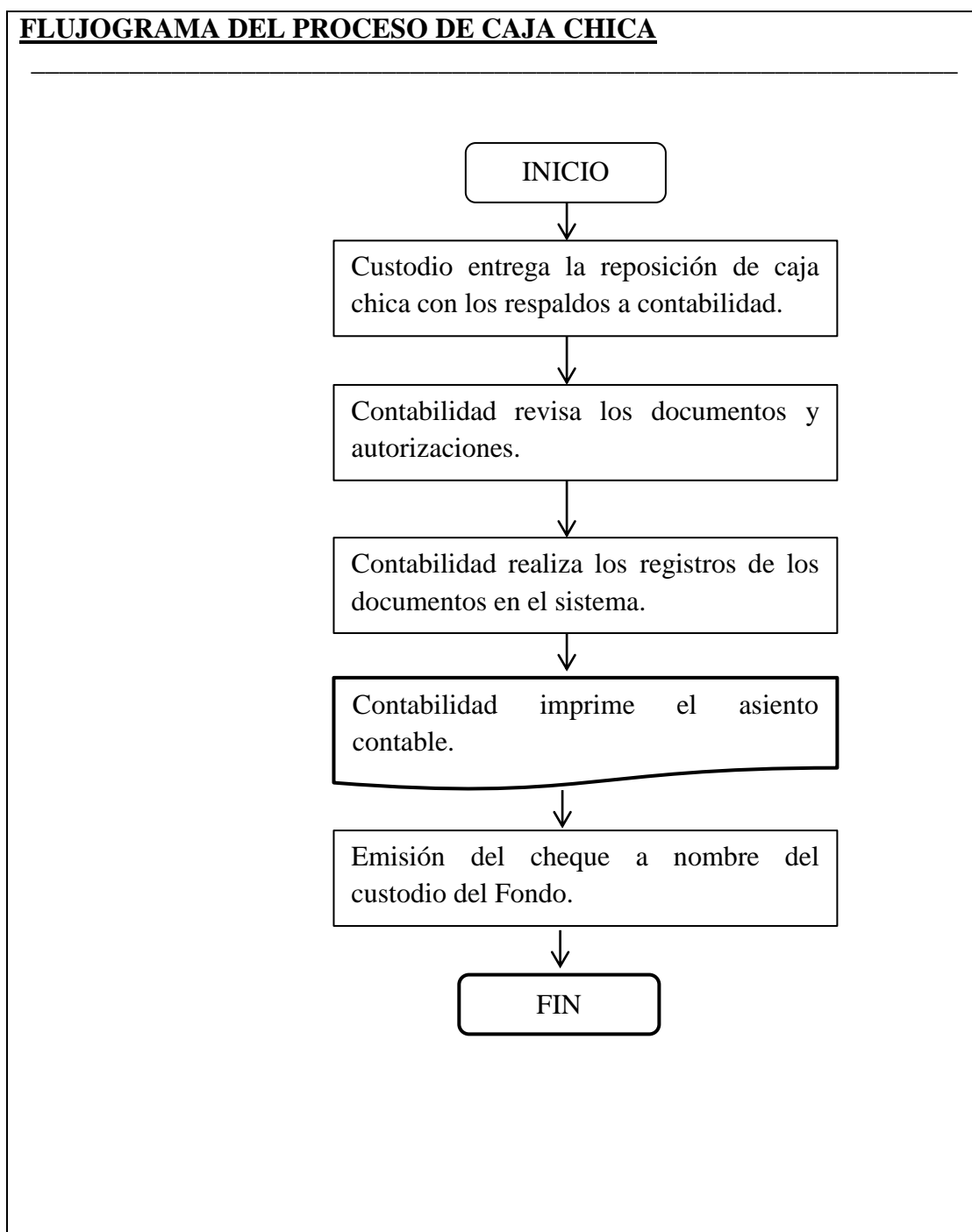



PROCEDIMIENTOS

Clínica Dental del  
Sur

CAJA CHICA

P-CCH-01


**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CAJA CHICA**

 <b>Clínica Dental Del Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CAJA CHICA CASO PRÁCTICO</b>	<b>P-CCH-01</b>


## CASO PRÁCTICO



El 4 de noviembre del 2013, la Clínica Dental del Sur decide crear un fondo para caja chica por el valor de \$200,00 y designa como custodio del fondo a la Sra. Norma Torres.

Para esto la empresa emite un cheque a nombre de Norma Torres por \$200,00, realizando el siguiente egreso:

 <b>Clínica Dental Del Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>		<b>CLINICA DENTAL DEL SUR</b>	<b>EGRESO DE BANCOS No. 001</b>	
<b>GIRADO A:</b> NORMA TORRES		<b>FECHA:</b> 04/11/2013		
<b>RUC:</b> 1711456325		<b>CHEQUE No.</b> 001		
<b>BANCO:</b> PICHINCHA				
LA SUMA DE: DOSCIENTOS 00/100 DÓLARES				
<b>CÓDIGO</b>	<b>NOMBRE DE LA CUENTA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DEBITO</b>	<b>CREDITO</b>
	CAJA CHICA BANCOS	Registro de creación de caja chica Registro de creación de caja chica	200,00	200,00
ELABORADO			REVISADO	APROBADO
				FIRMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO


El 11 de diciembre del 2013, el custodio del fondo de caja chica solicita la reposición del mismo, por los gastos efectuados hasta el momento realizado el siguiente reporte:


 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CAJA CHICA CASO PRÁCTICO</b>	<b>P-CCH-01</b>

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>		<b>CLINICA DENTAL DEL SUR</b>			
<b>PEDIDO DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA No. 001</b>					
REPORTE DE GASTOS DEL: 04 DE NOVIEMBRE AL 11 DE DICIEMBRE DEL 2013					
<b>No.</b>	<b>FECHA</b>	<b>Comprobante Número</b>	<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	
1	08/11/2013	2165	Suministros de limpieza	35	
2	21/11/2013	205	Copias varias	15	
3	10/12/2013	16749	Envío de documentos	70	
<b>VALOR DE REPOSICIÓN</b>				<b>120</b>	
VALOR DEL FONDO				200	
SALDO DISPONIBLE				80	
ELBORADO POR:		APROBADO POR:		REVISADO POR:	
_____		_____		_____	
Norma Torres		Diego Torres		German Torres	
Contabilidad registra la reposición efectuando el siguiente asiento contable					
<b>FECHA</b>	<b>CUENTA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DETALLE</b>	<b>DEBITOS</b>	<b>CREDITOS</b>
2013-12-11		UTILES DE ASEO	Registro reposición de caja chica	35	
2013-12-11		COPIAS	Registro reposición de caja chica	15	
2013-12-11		CORREO-COURRIER	Registro reposición de caja chica	70	
2013-12-11		CAJA CHICA	Registro reposición de caja chica		120
 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>		<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>		


	<b>CAJA CHICA CASO PRÁCTICO</b>	<b>P-CCH-01</b>
--	-------------------------------------	-----------------


Seguidamente contabilidad realiza el cheque correspondiente para reponer el fondo de caja chica, emitiendo el siguiente egreso:

		<b>CLINICA DENTAL DEL SUR</b>	<b>EGRESO DE BANCOS No. 001</b>	
<b>GIRADO A:</b> NORMA TORRES		<b>FECHA:</b> 11/12/2013		
<b>RUC:</b> 1711456325		<b>CHEQUE No.</b> 001		
<b>BANCO:</b> PICHINCHA				
LA SUMA DE: CIENTO VEINTE 00/100 DÓLARES				
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	CONCEPTO	DEBITO	CREDITO
	CAJA CHICA	Pago reposición de caja chica	120,00	
	BANCO PICHINCHA	Pago reposición de caja chica		120,00
ELABORADO      REVISADO      APROBADO			FIRMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO	

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CAJA CHICA CASO PRÁCTICO</b>	<b>P-CCH-01</b>

El 12 de diciembre contabilidad realiza un arqueo de caja chica, obteniendo el siguiente reporte:

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>		<b>ACTA DE ARQUEO DEL FONDO PARA CAJA CHICA</b>
<p>En la ciudad de Quito, siendo las 13h00 del día 12 de diciembre del 2013, se procedió a efectuar el arqueo de fondos para pagos en efectivo, en presencia del responsable de caja chica Sra. Norma Torres y el responsable del departamento financiero Sr. Germán Torres, obteniendo el siguiente resultado:</p>		
Documentos y fondos recontados:		
1. Efectivo:	Billetes	\$ 60
	Monedas	\$ 13
2. Facturas, recibos		\$ 7
3. TOTAL		\$ 80
Fondos Faltantes o sobrantes		\$ 0
<p>Se concluyó el arqueo de Fondos para el pagos en efectivo, siendo las 13h30, del día 12 de diciembre del 2013.</p> <p>El encargado del fondo declara haber puesto a disposición del representante de área financiera, para efectos del presente arqueo, todos los fondos y documentación de respaldo bajo su responsabilidad, los mismos que fueron devueltos y en señal de conformidad firman:</p>		
<p>_____</p> <p>Norma Torres Responsable de Caja Chica</p>		<p>_____</p> <p>German Torres Responsable del Arqueo</p>

	PROCEDIMIENTOS	Clínica Dental del Sur
	CUENTA BANCOS	P-CB-01

**OBJETIVO:**


Establecer las acciones que permitan optimizar el manejo y control de la cuenta bancaria que mantiene la empresa, con el fin de mejorar la gestión de liquidez y garantizar el pago óptimo de las obligaciones contraídas por la Clínica Dental del Sur.

**ALCANCE:**

El procedimiento comprende los controles y movimientos que se realizan en la cuenta bancaria de la empresa.


**NORMAS DE CONTROL:**

- El departamento financiero será responsable de la apertura y movimiento que se realicen en la cuenta bancaria
- Todas las cuentas bancarias deberán tener la firma autorizada, la misma que corresponderá al gerente general.
- Todo ingreso o depósito en cuentas corrientes de la cuenta Bancos deberán tener un Comprobante de Ingresos de Bancos numerado e impreso por el sistema.
- Todo cheque deberá ser emitido con un Comprobante de Egreso de Bancos numerados secuencialmente e impreso del sistema.
- Los cheques deben ser siempre emitidos a nombre del beneficiario, nunca al portador.


 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTA BANCOS</b>	<b>P-CB-01</b>

- Los cheques deberán contener siempre la cantidad en números y letras, nunca se emitirán cheques en blanco.
- Por ninguna razón se emitirán cheques fuera del sistema.
- El control físico de los cheques en blanco, será responsabilidad de Contabilidad.
- Todos los cheques deberán ser cruzados, excepto aquellos autorizados expresamente por el gerente.
- Semanalmente se revisará la secuencia numérica tanto de los ingresos como de los egresos como de los ingresos, evitando que falten documentos en el archivo.
- El auxiliar de contabilidad será el encargado de revisar los saldos diariamente de la cuenta bancaria de la empresa, mediante la página WEB del banco correspondiente.
- El auxiliar de contabilidad será el encargado de realizar las conciliaciones bancarias mensualmente con los estados de cuenta enviados por el banco.
- Contabilidad analizará la antigüedad de los cheques pendientes de cobro, en caso de existir cheques que no hayan sido cobrados en el lapso de 90 días, se procederá a la anulación y registro del pasivo correspondiente.
- Los cheques entregados al beneficiario y no presentados al cobro se mantendrán como partida conciliatoria el tiempo de validez de los cheques, vencida esta fecha se procederá a la anulación del cheque y se realizará el registro de estos valores a otros ingresos.




 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTA BANCOS</b>	<b>P-CB-01</b>

- Los cheques anulados, se recortará la parte de la firma y se archivará con el comprobante de egreso correspondiente, registrando contablemente la anulación, verificando que exista la secuencia numérica de los cheques.  
En el comprobante de egreso se mencionará el motivo por el cual se procedió a la anulación del cheque.


 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTA BANCOS GESTION PAGOS</b>	<b>P-CB-01</b>

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: GESTIÓN PAGOS**


<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Contabilidad	<p>Elabora el Flujo de Caja priorizando los pagos de acuerdo a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obligaciones con el IESS: Teniendo en cuenta que la cancelación se realizará hasta el 15 de cada mes.</li> <li>2. Obligaciones con el SRI: Las declaraciones del IVA Clínica Dental del Sur deberá realizar su pago el 26 de cada mes, y el impuesto a la renta hasta el 26 de marzo, de acuerdo a los plazos establecidos por el SRI, tomando en cuenta que el noveno dígito del RUC de es 9.</li> <li>3. Servicios Públicos: Se realizará el pago de luz, agua, teléfono, dentro de los plazos establecidos en las planillas.</li> <li>4. Proveedores de materia prima: Se realizará el pago a proveedores oportunamente, evitando retrasos en la provisión de material.</li> </ol>

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTA BANCOS GESTION PAGOS</b>	<b>P-CB-01</b>

		<p>5. Sueldos y salarios del personal: los pagos del personal se realizará del 1 al 3 de cada mes, dependiendo de la liquidez.</p> <p>6. Proveedores en general: Los pagos se realizan al vencimiento de las facturas, con la mayoría de los proveedores se tiene un crédito de 30 días, una menor cantidad de 45 días y muy pocos de 60 y 90 días.</p>
2.	Gerente	Analiza el flujo de caja, para luego aprobar e iniciar con el proceso de pagos.
3.	Contabilidad	De acuerdo al flujo de caja aprobada se realizará los comprobantes de egreso, registrándolos en el sistema. Verificando que los documentos para el pago estén debidamente contabilizados y soportados, de acuerdo a los requisitos establecidos por el procedimiento de cuentas por pagar.
4.	Contabilidad	Se imprime todos los comprobantes de egreso junto a los cheques, adjuntando las facturas o documentos de soporte y firma el elaborado en los comprobantes de egreso.

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTA BANCOS GESTION PAGOS</b>	<b>P-CB-01</b>

5.	Gerente	<p>Revisa los comprobantes de egreso y los soportes de las obligaciones de la empresa, autoriza el respectivo pago firmando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ El cheque y</li> <li>✓ El aprobado en el comprobante de egreso.</li> </ul>
6.	Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe los comprobantes de egreso y cheques firmados.</li> <li>2. Entrega el pago a los proveedores, únicamente los días viernes, desde las 15:00 a 17:00 horas.</li> <li>3. Los pagos por otros conceptos, según el caso, se coordinara con el auxiliar de contabilidad para que realice o envíe el cheque para la cancelación respectiva.</li> <li>4. Se procederá archivar los comprobantes de egresos de bancos y soportes en las carpetas correspondientes.</li> </ol>

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTA BANCOS GESTION PAGOS</b>	<b>P-CB-01</b>


### ASIENTOS CONTABLES TIPO

➤ REGISTRO DE CANCELACIÓN

CUENTA	DESCRIPCIÓN	DETALLE	DEBITOS	CREDITOS
	PROVEEDOR LOCAL	Cancelación factura	xxxx	
	BANCO	Cancelación factura		xxxx

### FORMATO PREDISEÑADO

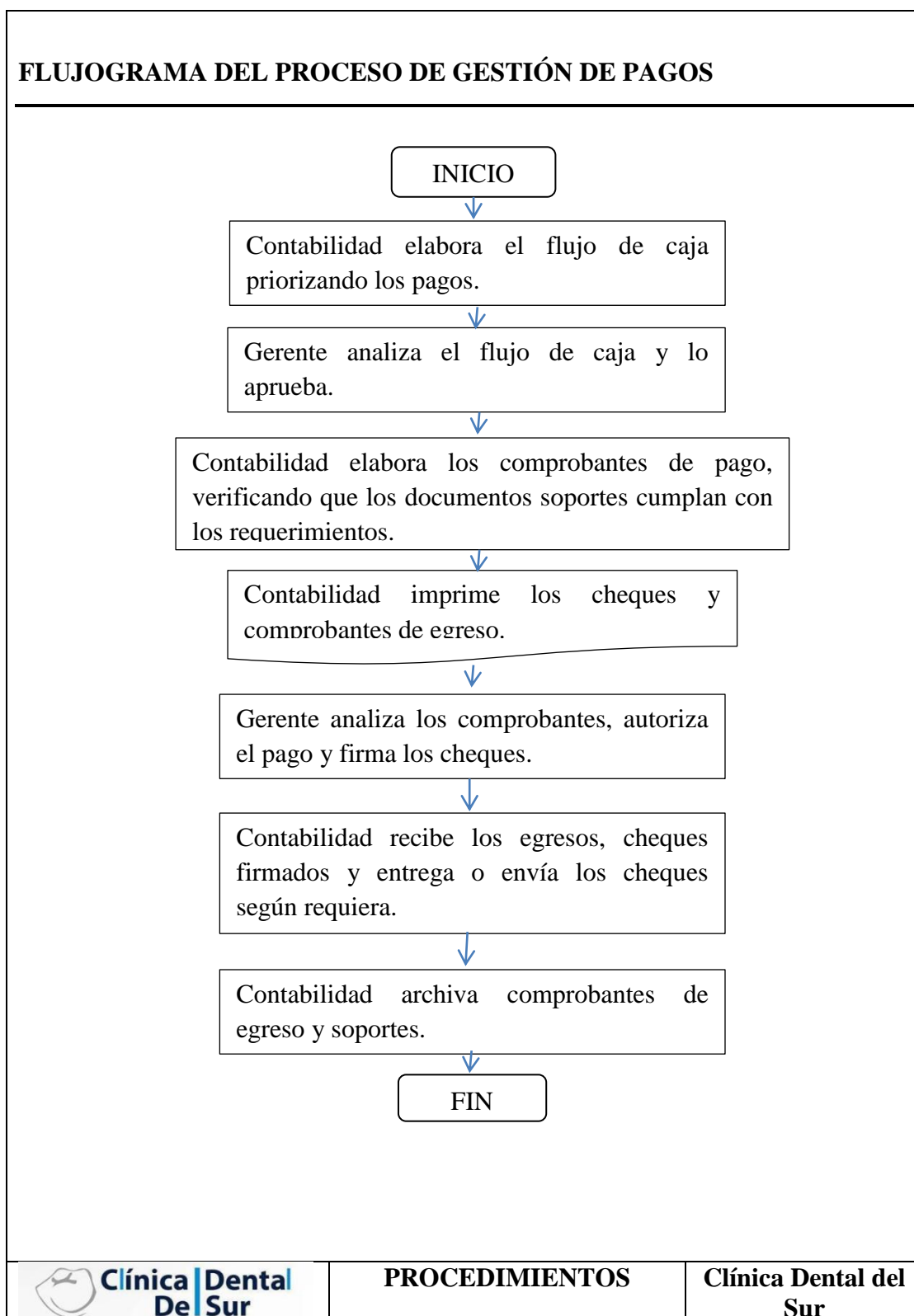
➤ FORMATO DEL COMPROBANTE DE EGRESO

 <b>CLINICA DENTAL DEL SUR</b>		<b>EGRESO DE BANCOS No. 001</b>		
<b>GIRADO A:</b>		<b>FECHA:</b>		
<b>RUC:</b>		<b>CHEQUE No.</b>		
<b>BANCO:</b>				
LA SUMA DE:				
CÓDIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	CONCEPTO	DEBITO	CREDITO
ELABORADO			FIRMA Y SELLO DEL BENEFICIARIO	
REVISADO				
APROBADO				

 <b>Clínica Dental</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del</b>
---	-----------------------	---------------------------

		<b>Sur</b>
	<b>CUENTA BANCOS GESTION PAGOS</b>	<b>P-CB-01</b>

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE PAGOS



	<b>CUENTA BANCOS CONCILIACIÓN BANCARIA</b>	<b>P-CBB-01</b>
--	--	-----------------

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: CONCILIACIÓN BANCARIA**

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1.	Contabilidad	Recibe mensualmente los Estados de Cuenta emitidos por el banco con el que realiza sus transacciones la empresa.
2.	Contabilidad	<p>Coteja los movimientos registrados en el Estado de Cuenta con el registro contabilizado por la empresa en el sistema.</p> <p>Se revisa cada cheque cancelado por el banco con los correspondientes registros contables del mes y con el detalle de cheques girados y no cobrados de la conciliación del mes anterior, se efectúa un listado de los cheques que han sido girados y no cobrados del mes en curso, hasta que estos se hagan efectivos.</p> <p>Se verifica los depósitos que ya estén registrados contablemente y los que no están registrados en el Estado de Cuenta Bancario se consideraran en tránsito, detallándolos en una lista.</p>



	<b>CUENTA BANCOS CONCILIACION BANCARIA</b>	<b>P-CBB-01</b>
--	--	-----------------

		Diariamente se registrarán las Notas de Crédito y Débito emitidas por el banco verificando a través del internet el movimiento de la cuenta chequeando y verificando que los saldos sean correctos.
	Contabilidad	<p>Precederá a elaborar el documento que avala la conciliación bancaria.</p> <p>Se partirá del saldo del Estado de Cuenta bancario, procediendo a reducir el monto total de cheques girados y no cobrados del mes en curso y se agregará el valor total de depósitos en tránsito llegando de esta manera la saldo contable.</p> <p style="text-align: center;">Saldo Estado de cuenta - cheques girados y no cobrados + Depósitos en tránsito = Saldo en libros</p>
	Gerente	Revisa y aprueba la Conciliación bancaria.
	Contabilidad	Una vez aprobada la Conciliación bancaria precederá a archivar de la Conciliación, adjuntado el estado de cuenta de bancos y la impresión del mayor de la cuenta, en la carpeta correspondiente.



		<b>Sur</b>
	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>P-CXC-01</b>

**OBJETIVO:**

Establecer los lineamientos para el manejo de cuentas por cobrar de la empresa, originadas por créditos a clientes y poder obtener una óptima recuperación de cartera, teniendo en cuenta que la administración de las cuentas por cobrar afecta directamente a la liquidez de la entidad.

**ALCANCE:**


- ✓ Inicio: El proceso inicia al momento que se efectúa una venta a crédito.
- ✓ Fin: Concluye al archivar el Comprobante de Ingresos.

**NORMAS DE CONTROL:**


- Los montos y plazos del crédito serán autorizados por el Gerente
- Contabilidad será el encargado de dar seguimiento a los compromisos obtenidos con los clientes para la recuperación de cartera.
- Los clientes que requieran adquirir un crédito con la empresa deberá llenar el formulario predeterminado por la misma, adjuntando la documentación requerida, para proceder a cualquier venta a crédito.
- Los clientes nuevos no podrán acceder a un crédito las 4 primeras citas, el pago de los servicios prestados por la empresa se lo realizará al contado.

		<b>Sur</b>
	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>P-CXC-01</b>

- El monto de crédito será el promedio de las compras dentro de un periodo, relacionado con el tiempo de crédito que se le pueda conceder.
- Para clientes antiguos se considerará la ampliación de los montos del crédito, tomando en cuenta si el cliente en el transcurso del tiempo ha demostrado seriedad y puntualidad en sus pagos.
- Se considerará cartera vencida aquellas cuentas que por cobrar que no se han recuperado a su vencimiento,
- Se considerará cartera difícil de recuperar aquellas cuentas que al estar vencidas haya transcurrido 60 días.
- En caso de ser necesario se tomarán acciones legales, dando aviso al representante legal de la empresa.
- Se considerará cartera incobrable, cuando las cuentas no se han podido recuperar transcurrido un año a pesar de las acciones tomadas por contabilidad, Gerente y Asesor Legal.
- Para el cargo contra la provisión de incobrables, se deberá tomar en cuenta y cumplir con lo siguiente:

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>P-CXC-01</b>


- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha del vencimiento original del crédito.
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito.
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor
- Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR COBRAR SELECCIÓN DE CLIENTES NUEVOS</b>	<b>P-CXC-01</b>

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE NUEVOS**


**CLIENTES**

<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Recepción	<p>Atender las llamadas de las empresas o personas interesadas en ser clientes de la empresa, informando que las 4 primeras citas el pago de los servicios deberán ser al contado y solicitando la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perfil del Solicitante <ul style="list-style-type: none"> <li>Ruc/C.I</li> <li>Razón Social / Nombre</li> <li>Contacto</li> <li>Dirección</li> <li>Teléfono</li> </ul> </li> <li>➤ Referencias personales</li> <li>➤ Certificados Bancarios</li> </ul>
2	Cliente	Deberá entregar los documentos solicitado por la Clínica Dental del Sur.

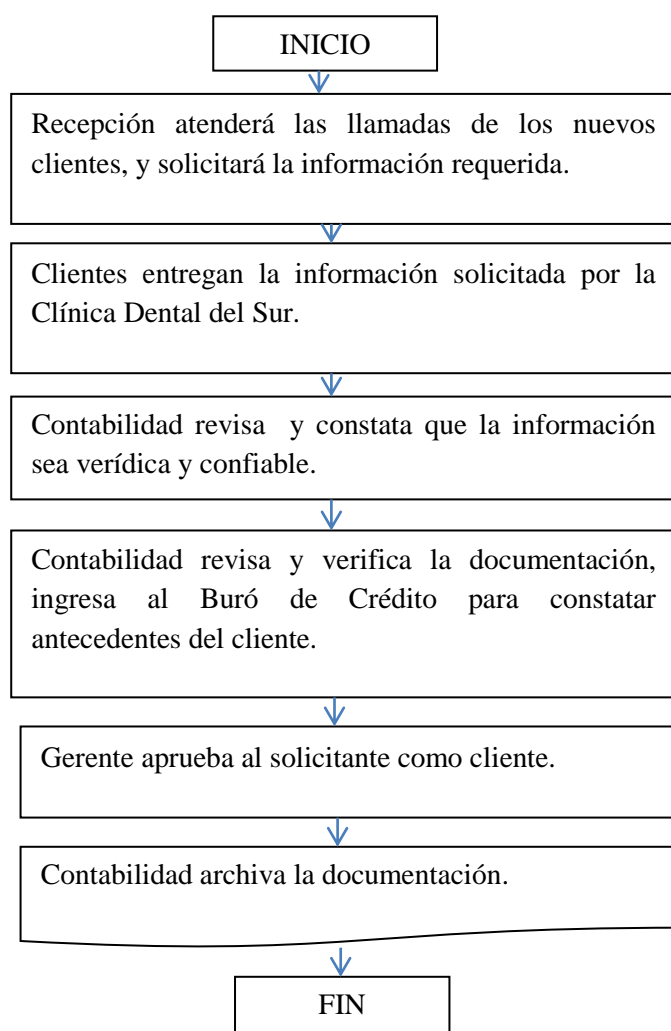
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR COBRAR SELECCIÓN DE NUEVOS CLIENTES</b>	<b>P-CXC-01</b>

3	Contabilidad	Revisará y constatará que la información dada a recepción sea correcta. Seguidamente ingresará a la página web del Buró de Crédito contratado con la clave proporcionada por el Gerente, para constatar los antecedentes del cliente. Toda esta información será entregada al Gerente.
4	Gerente	De acuerdo a la información recolectada y analizada por contabilidad el Gerente será el que apruebe al nuevo Cliente.
5	Contabilidad	Archiva los documentos entregados por gerencia.



 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR COBRAR SELECCIÓN DE CLIENTES NUEVOS</b>	<b>P-CXC-01</b>

### FLUJOGRAMA DE SELECCIÓN DE NUEVOS CLIENTES:



		<b>Sur</b>
	<b>CUENTAS POR COBRAR GESTION COBRANZA Y RECAUDACIÓN</b>	<b>P-CXCR-01</b>

**DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Contabilidad	Entrega las facturas originales a los clientes respectivos, al término del tratamiento odontológico.
2	Contabilidad	Elabora un cronograma de cobros, de acuerdo a las fechas de vencimiento de cada cuenta por cobrar.
3	Recepción	Según las fechas de vencimiento, recepción será el encargado de realizar las llamadas a los clientes recordándoles las fechas de vencimiento de su deuda y la misma que será su cita para el seguimiento del tratamiento que tenga el paciente.
4	Contabilidad	Al recibir los pagos de los clientes se procede a realizar el comprobante de ingreso, registrándolo en el sistema, disminuyendo la cuenta por cobrar correspondiente. Registrando adicionalmente comprobantes de retención en el caso de existir.
5	Mensajero	Se envía al mensajero a realizar el depósito de lo recaudado.
6	Contabilidad	Archiva el comprobante de ingreso adjuntando la papeleta de depósito.





		<b>Sur</b>
	<b>CUENTAS POR COBRAR GESTIÓN COBRANZA Y RECAUDACIÓN</b>	<b>P-CXCR-01</b>

### ASIENTO CONTABLE TIPO

➤ REGISTRO COMPROBANTE DE INGRESOS DE BANCOS

CUENTA	DESCRIPCIÓN	DETALLE	DEBITOS	CREDITOS
	BANCO PICHINCHA	Pago / abono Factura # 001 sr. Juan Mendez	xxxx	
	CXC FACTURACIÓN	Pago / abono Factura # 001 sr. Juan Mendez		xxxx


➤ REGISTRO COMPROBANTE DE INGRESO BANCOS INCLUYENDO  
LA RETENCION


CUENTA	DESCRIPCIÓN	DETALLE	DEBITOS	CREDITOS
	BANCO PICHINCHA	Pago / abono Factura # 001 sr. Juan Mendez	xxxx	
	RTE. FTE. CLIENTE	Retención en la Fuente Fc. #001	xxxx	
	CXC FACTURACIÓN	Pago / abono Factura # 001 sr. Juan Mendez		xxxx



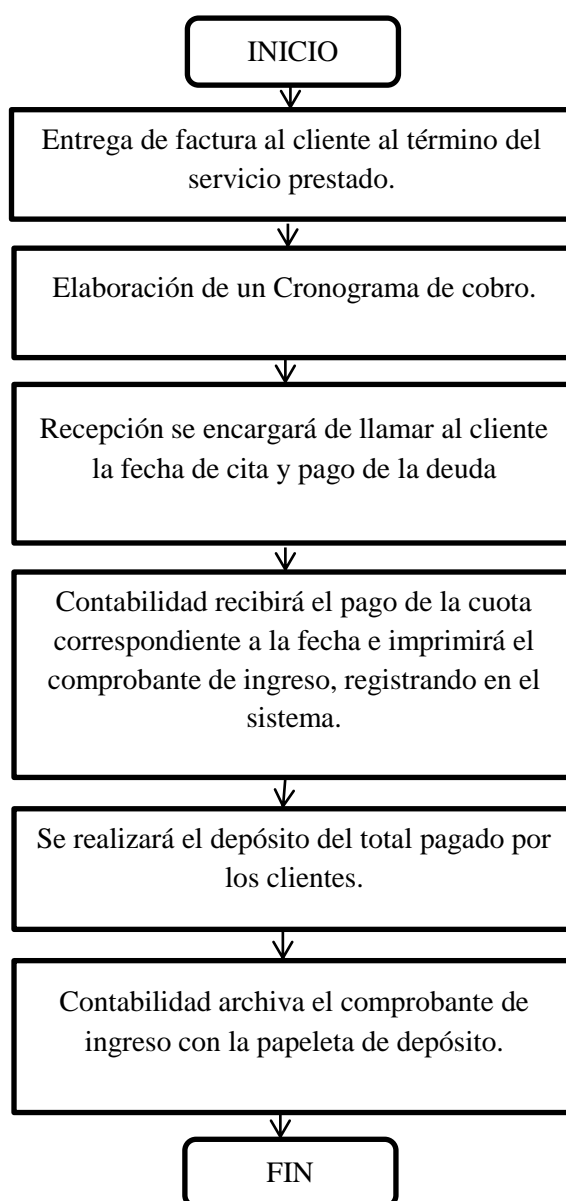
	<b>CUENTAS POR COBRAR GESTIÓN COBRANZA Y RECAUDACIÓN</b>	<b>P-CXCR-01</b>
--	--	------------------


**FORMATO PREDISEÑADO: COMPROBANTE DE PAGO**

 <p><b>Clínica Dental Del Sur</b> <small>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</small></p>	<p><b>CLINICA DENTAL DEL SUR</b> Av. Alonso de Angulo OE2-258 y Cap. Cesar Chiriboga</p>	<p><b>RUC: 1717390890001</b></p>						
<p><b>Fecha:</b> <b>Cobrador:</b> <b>Cliente</b></p>								
Factura	Banco	# Documento	Fecha	Efectivo	Cheque	Depósito	Retención	Saldo
<p>OBSERVACIONES:</p>								
<p>Cliente</p>					<p>Empresa</p>			

 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR COBRAR GESTIÓN COBRANZA Y RECAUDACIÓN</b>	<b>P-CXCR-01</b>

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO: GESTIÓN DE COBRANZA



 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>P-ACF-01</b>

**OBJETIVO:**


Establecer los mecanismos necesarios para el registro y control del manejo de los Activos Fijos, manteniendo permanentemente actualizado el inventario de Activos Fijos.

**ALCANCE:**


- ✓ Inicio: El proceso comienza con la compra de Activos Fijos
- ✓ Fin: Registro y control de los Activos Fijos

**POLITICAS DE CONTROL:**

- La empresa considerará Activo Fijo todo aquellos bienes o equipos adquiridos, cuyo costo sea igual o mayor a \$500 (quinientos dólares)
- Los activos se registrarán al costo de adquisición.
- Los gastos incurridos en la compra de activos fijos, serán incluidos para formar parte del mismo hasta su puesta en marcha.
- Las mejoras o renovaciones que extiendan la vida útil del activo fijo serán capitalizadas.
- Los desembolsos por mantenimiento o reparaciones de los activos fijos serán cargados al gasto.


 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>P-ACF-01</b>

- Las depreciaciones de los activos fijos se lo realizará por el método de línea recta.
- Los responsables de los activos fijos serán las personas que manejen diariamente la maquinaria.
- Se realizará la toma física de los activos fijos por lo menos una vez al año.
- Cuando se realice cambios de ubicación de los activos fijos se comunicará al Gerente para que se tome en cuenta y se conozca la nueva ubicación del activo fijo.

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>PACF-01</b>

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**


<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1.	Contabilidad	Recibe la factura de la adquisición de Activos fijos durante el mes en curso.
2.	Contabilidad	Revisará y registrará la factura de acuerdo al procedimiento de cuentas por pagar. (Ver procedimiento cuentas por pagar).
3.	Contabilidad	Registrará la adquisición del activo en el sistema, codificándolo de acuerdo al plan de cuentas de la empresa.
4.	Contabilidad	Archivara la factura con el asiento contable impreso del registro de adquisición del activo fijo.
5.	Contabilidad Responsable del Activo Fijo	<p>Para la entrega física del activo fijo, se deberá llenar la nota de entrega de activos fijos y dar el sello de autorizado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregado por Contabilidad</li> <li>• Recibido por el usuario del activo fijo, el mismo que deberá constatar que las características físicas y técnicas del activo, sean acordes a lo entregado. en este caso el responsable del activo fijo es el odontólogo.</li> </ul>

 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>P-ACF-01</b>

### ASIENTO CONTABLE TIPO


- REGISTRO DEL ACTIVO FIJO

CUENTA	DESCRIPCIÓN	%	CODIGO	DETALLE	DEBITOS	CREDITOS
	MAQUINARIA			R/FACTURA#	xxxx	
	IVA COMPRAS	12		R/FACTURA#	xxxx	
	RETENCION EN LA FUENTE	1		R/FACTURA#		xxxx
	RETENCION DEL IVA	30		R/FACTURA#		xxxx
	PROVEEDOR LOCAL			R/FACTURA#		xxxx


 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>P-ACF-01</b>

## FORMATOS PREDISEÑADOS

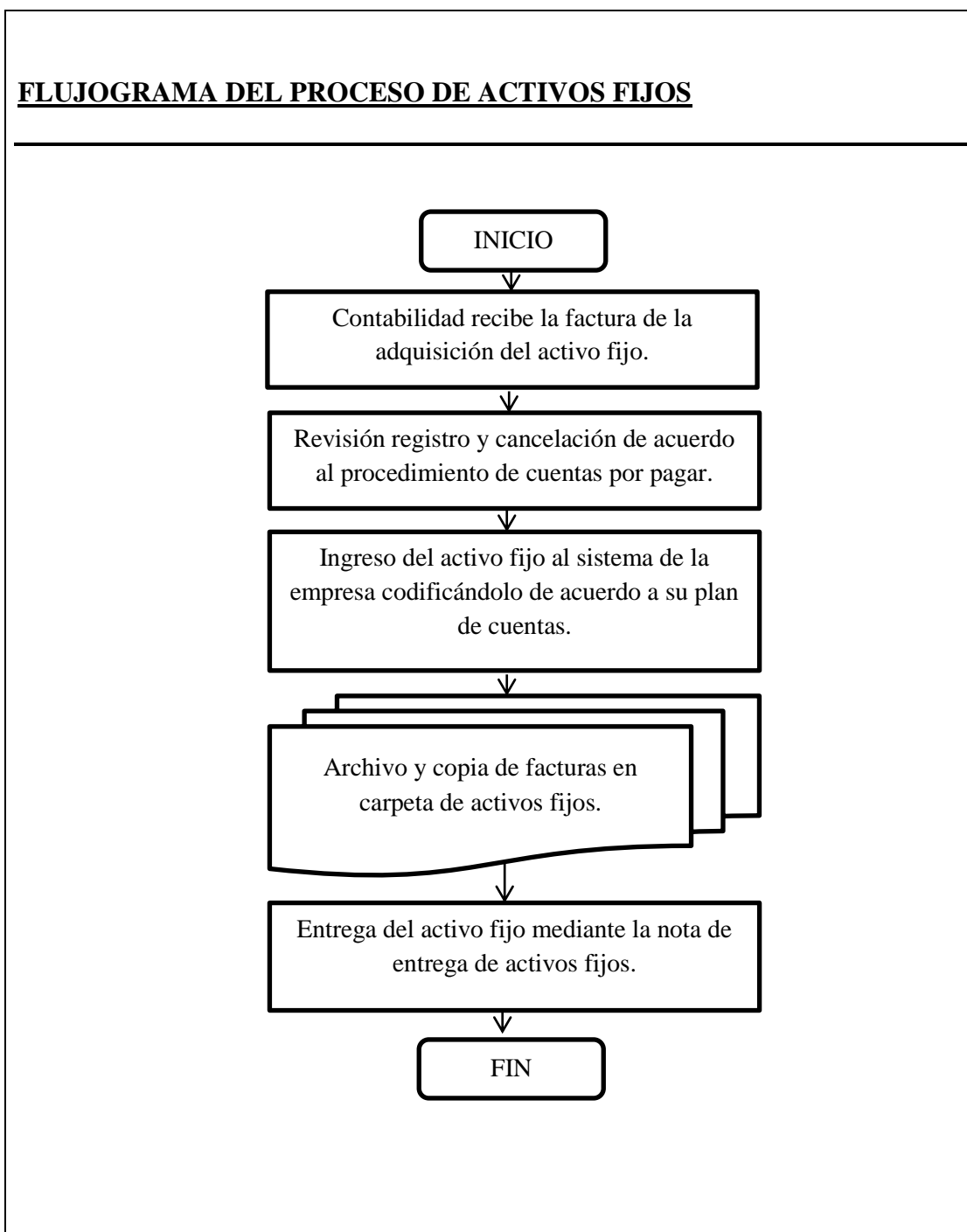
- **FORMATO NOTA DE ENTREGA DE ACTIVO FIJO**


 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>CLÍNICA DENTAL DEL SUR</b>													
	<b>NOTA DE ENTREGA DE ACTIVOS FIJOS</b>													
<b>FECHA:</b>														
<b>USUARIO:</b>														
<b>UBICACIÓN:</b>														
<b>CÓDIGO:</b>														
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>FACTURA</th> <th>DESCRIPCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	No.	FACTURA	DESCRIPCIÓN										
No.	FACTURA	DESCRIPCIÓN												
_____	_____													
<b>CONTABILIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>													



 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>P-ACF-01</b>

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ACTIVOS FIJOS



	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>P-DACF-01</b>

**OBJETIVO:**

Establecer el proceso para el registro oportuno de las depreciaciones mensuales de activos fijos pertenecientes a Clínica Dental del Sur.


**ALCANCE:**

- ✓ Inicio: El proceso inicia después de la compra y registro del activo fijo.
- ✓ Fin: Terminación d vida útil del activo fijo.

**NORMAS DE CONTROL:**

- Se utiliza tasas permitidas para depreciar el valor de los activos fijos durante el ciclo de vida útil estimada.

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>TASAS</b>
EDIFICIOS	5%
MAQUINARIA, EQUIPOS, MUEBLES	10%
VEHICULOS	20%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	33,33%

	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>P-DACF-01</b>


- La depreciación puede constituir un gasto o un costo, dependiendo del tipo de actividad a la que estén destinados los activos fijos,

En el caso de que los activos fijos estén destinados a las unidades de administración o venta, la depreciación se registrara como parte del gasto administrativo o de venta, reflejándose en el Estado de Resultados.

Si el activo estuviera destinado a producción, la depreciación se registrará como parte de los gastos de producción y se presentará en el Estado de Situación Financiera.


- La depreciación de los activos fijos se registrará por el método legal, basado en la siguiente fórmula:

**COSTO DE DEPRECIACIÓN**= (Costo – Valor Residual) % Depreciación

 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>P-DACF-01</b>


### **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO**

<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1.	Contabilidad	<p>Contabilidad emitirá un reporte de los activos fijos registrados hasta el mes en curso, en la sección de activos fijos del sistema.</p> <p>El reporte contendrá la siguiente información, subtotalizando por grupos de activos fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Código</li> <li>• Nombre</li> <li>• Fecha de compra</li> <li>• Valor de compra</li> <li>• Cuota de depreciación</li> <li>• Depreciación acumulado</li> <li>• Saldo en libros</li> <li>• Responsable</li> </ul>
2	Contabilidad	Se procede a revisar que todas las facturas de activos fijos se encuentren registradas en el reporte emitido anteriormente.

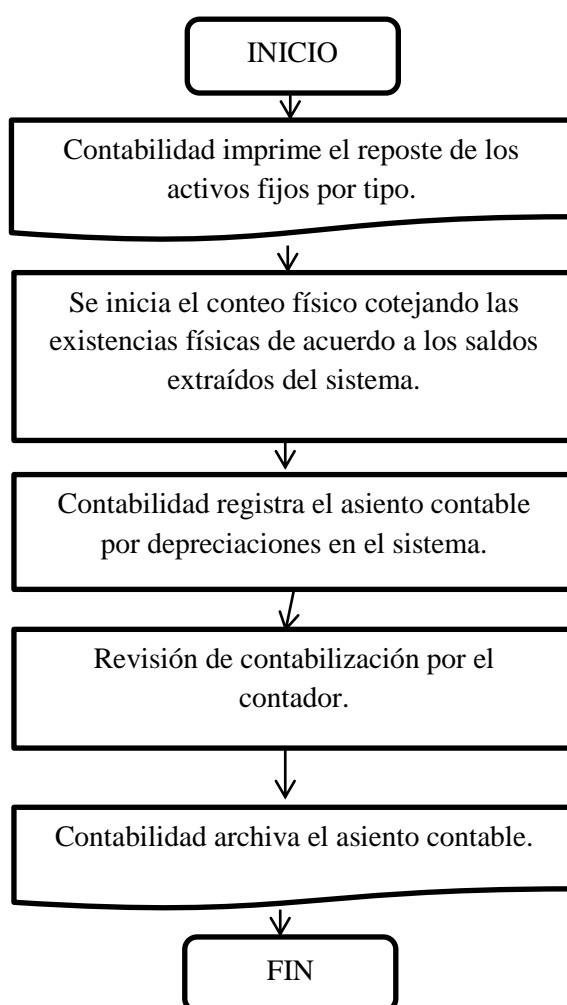
 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>P-DACF-01</b>


3.	Contabilidad	Después de la revisión se procederá a registrar la depreciación en el sistema, cargando al gasto de administración o producción según corresponda y acreditará en las cuentas de depreciación acumulada.
4.	Contabilidad	Al contabilizar se imprime el asiento, adjuntando el reporte de activos fijos anteriormente impreso.
5.	Contabilidad	Se archiva el asiento contable en la carpeta con una copia en la carpeta de activos fijos y otra en la carpeta de asientos contables.



 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	<b>P-DACF-01</b>

### **FLUJOGRAMA DE DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS**



 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>P-CXP-01</b>

**OBJETIVO:**

Establecer normas para el proceso de cuentas por pagar con el fin de controlar y contabilizar oportunamente las cuentas por paga, manteniendo actualizada la cartera de pago.


**ALCANCE:**

- ✓ Inicio: El procedimiento inicia al momento que contabilidad recibe los documentos que respalden la adquisición de bienes o servicios a terceros por parte de la empresa.
- ✓ Fin: Cancelación de la cuenta por pagar.

**NORMAS DE CONTROL:**


- Todas las compras se realizarán a través del departamento contable, dando la autorización pertinente a cada compra de bien o servicio.
- Las compras a crédito deben tener un vencimiento entre 30 y 60 días de acuerdo a la negociación, caso contrario deberá tener la aprobación de la gerencia.
- Todas las cuentas por pagar deben estar registradas en el sistema antes de realizar el pago.
- Cada proveedor deberá tener un código asignado que corresponderá al número de RUC, C.I o pasaporte según corresponda.




 <p>Clínica Dental De Sur</p> <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>P-CXP-01</b>

- La auxiliar de odontología emitirá una orden de compra en el que se detallará la materia prima que ya no disponen en los consultorios.
- Clínica dental del sur al ser una entidad no obligada a llevar contabilidad está sujeta de retención en la fuente y del IVA, por parte de empresas designadas por el SRI como Contribuyentes Especiales.

Los porcentajes a los que está sujeta la empresa en la retención del IVA de acuerdo al Servicio de Rentas Internas son:

 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>P-CXP-01</b>


<b>Tabla 3: Conceptos de Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta (AIR)</b>		
<b>DESDE: 01/ENE/2009 - HASTA 31/MAY/2010</b>		
<b>Número de campo</b>	<b>Concepto Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta</b>	<b>Desde 01/01/2009 Hasta 31/05/2010</b>
303	Honorarios profesionales y dietas	8
304	Servicios predomina el intelecto	8
307	Servicios predomina la mano de obra	2
308	Servicios entre sociedades	2
309	Servicios publicidad y comunicación	1
310	Servicio transporte privado de pasajeros o servicio público o privado de carga	1
312	Transferencia de bienes muebles de naturaleza corporal	1
319	Arrendamiento mercantil	1
320	Arrendamiento bienes inmuebles	8
322	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	1
323	Por rendimientos financieros (No aplica para IFIs)	2
323A	Por RF: depósitos Cta Corriente	2
323B1	Por RF: depósitos Cta Ahorros Sociedades	2
323B2	Por RF: depósitos Cta Ahorros Persona Natural	-
323C	Por rendimientos financieros: depósitos en cuentas exentas	-
323D	Por rendimientos financieros: compra, cancelación o redención de mini bem's y bem's	2
323E	Por RF: depósito a plazo	2
323F	Por rendimientos financieros: operaciones de reporto - repos	2
323G	Por RF: inversiones (captaciones)	2
323H	Por RF: obligaciones	2
323I	Por RF: bonos convertible en acciones	2
323J	Por RF: bonos de organismos y gobiernos extranjeros	2
323K	Por RF: entre IFI's	-
325	Por loterías, rifas, apuestas y similares	15
327	Por venta de combustibles a comercializadoras	2/mil
328	Por venta de combustibles a distribuidores	3/mil
332	Otras compras de bienes y servicios no sujetas a retención	0
333	Convenio de Débito o Recaudación	-
334	Por compras con tarjeta de crédito	-
336	Reembolso de Gastos - Compra Intermediario	-
337	Reembolso de Gastos - Compra de quien asume el gasto	-

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>P-CXP-01</b>

<b>Tabla 3: Conceptos de Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta (AIR)</b>		
<b>DESDE: 01/ENE/2009 - HASTA 31/MAY/2010</b>		
<b>Número de campo</b>	<b>Concepto Retención en la Fuente de Impuesto a la Renta</b>	<b>Desde 01/01/2009</b>
		<b>Hasta 31/05/2010</b>
340	Otras retenciones aplicables el 1%	1
341	Otras retenciones aplicables el 2%	2
342	Otras retenciones aplicables el 8%	8
343	Otras retenciones aplicables el 25%	25
347	Dividendos anticipados	25
401	Con convenio de doble tributación	-


### **RETENCIÓN IVA**

<b>RETENCIÓN EN LA FUENTE DEL IVA</b>	
BIENES 30%	SOCIEDADES
SERVICIOS 70%	
BIENES 30%	PERSONAS NATURALES
SERVICIOS 70%	
SERVICIOS 100%	PROFESIONALES
SERVICIOS 100%	ARRENDAMIENTO DE BIENES
SERVICIOS 100%	LIQUIDACIÓN DE COMPRAS O SERVICIOS
NO RETIENE	CONTRIBUYENTES ESPECIALES
NO RETIENE	SOCIEDADES DEL SECTOR PÚBLICO


 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>P-CXP-01</b>

### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO


<b>No</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>																				
1.	Auxiliar de Odontología	<p>La auxiliar de odontología entrega al departamento de contabilidad las facturas de servicios o compras realizadas, mediante un registro en el que se listan las facturas utilizando el siguiente formato:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Fecha</th> <th>Factura No.</th> <th>Proveedor</th> <th>Valor</th> <th>Firma Recepción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Fecha	Factura No.	Proveedor	Valor	Firma Recepción															
Fecha	Factura No.	Proveedor	Valor	Firma Recepción																		
2.	Contabilidad	<p>Contabilidad al recibir las facturas deberá verificar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La fecha de la factura, la misma que debe estar dentro del mes de curso, una vez terminado el mes se recibirá facturas unicamente hasta el segundo día del mes siguiente.</li> <li>• Las facturas deben tener los campos y requisitos autorizados por el SRI.</li> </ul>																				

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>P-CXP-01</b>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fecha de caducidad de la factura debe estar vigente.</li> <li>• Los valores registrados en las facturas deben ser aritméticamente correctos.</li> <li>• Adjunto a la factura deberá estar la orden de compra emitida por la auxiliar de odontología</li> </ul>
3.	Contabilidad	<p>Luego de la revisión, se realiza el registro en el sistema como una cuenta por pagar, añadiendo las correspondientes retenciones, tanto del impuesto a la renta como del impuesto al valor agregado IVA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las compras de materia prima para odontología se deberán registrar en la cuenta de inventario según corresponda.</li> <li>• Las compras de bienes o servicios utilizados en administración se registrarán en las cuentas de gasto de administración.</li> <li>• Las compras de bienes o servicios que graven tarifa 0%, además de la contabilización normal se deberá registrar en la cuentas “Compras tarifa 0%”</li> </ul>

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>P-CXP-01</b>

		Tanto al debe como al haber el mismo valor, información que servirá para la declaración de impuestos.
4.	Contabilidad	Una vez contabilizada la factura se imprime, el asiento contable en el registro de compra, adjuntando a la factura el registro de compra y el original del comprobante de retención.
5.	Contabilidad	Se procede al archivo de las facturas en las carpetas correspondientes para cuentas por pagar, las mismas que se encuentran ordenadas alfabéticamente y en forma secuencial.
6.	Contabilidad	Realizará el pago de las facturas de acuerdo al vencimiento de cada factura y a la disponibilidad financiera existente.

 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>P-CXP-01</b>


### ASIENTOS CONTABLES TIPO

#### ✓ REGISTRO DE LA CUENTA POR PAGAR

CUENTA	DESCRIPCION	%	CODIGO	DETALLE	DEBITO	CREDITO
	UTILIES DE OFICINA			R/FACTURA#	xxxx	
	UNIFORMES			R/FACTURA#	xxxx	
	IVA EN COMPRAS	12	651	R/FACTURA#	xxxx	
	RETENCIÓN EN LA FUENTE	1	312	R/FACTURA#	xxxx	
	RETENCIÓN DEL IVA	30	721	R/FACTURA#	xxxx	
	PROVEEDOR LOCAL			R/FACTURA#		xxxx

#### ✓ CANCELACIÓN DE LA CUENTA POR PAGAR

CUENTA	DESCRIPCION	DETALLE	DEBITO	CREDITO
	PROVEEDOR LOCAL	Cancelación factura	xxxx	
	BANCO	Cancelación factura		xxxx


 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>P-CXP-01</b>

## FORMATO PREDISEÑADO

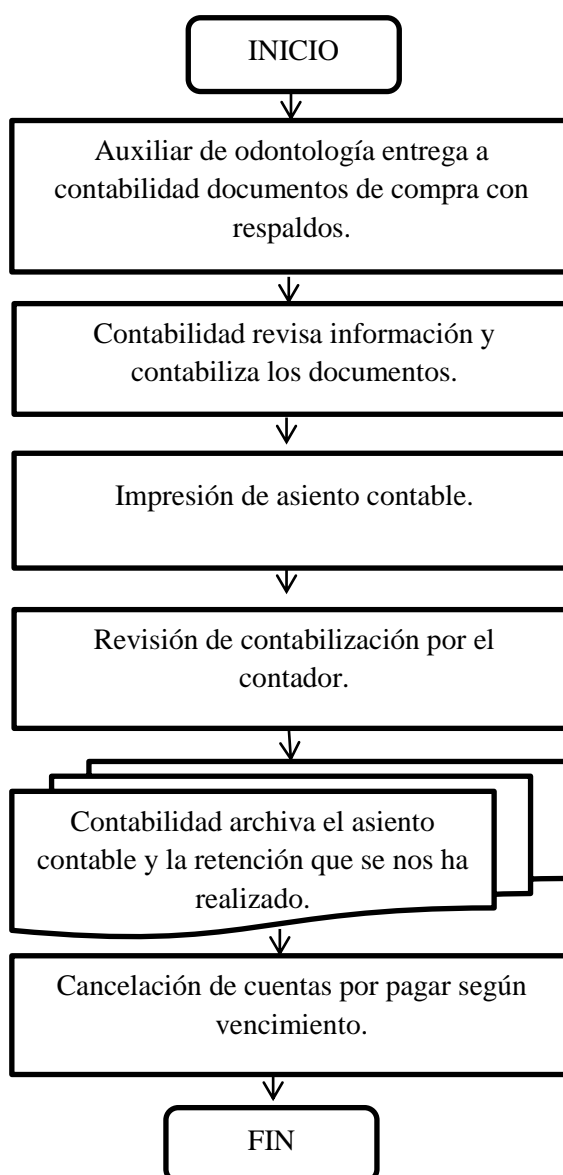
### ✓ FORMATO DE ORDEN DE COMPRA


		CLINICA DENTAL DEL SUR		
		ORDEN DE COMPRA No. Telf.: 2660543		
FECHA:				
PROVEEDOR:				
TELEFONOS:				
FORMA DE PAGO:				
Solicito por medio de la presente se despache los siguientes items:				
ITEMS	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	P/UNITARIO	VALOR
			SUBTOTA	
			DESCUENTO	
			IVA 12%	
			TOTAL	
<p>Nota: Solicitamos adjunte una copia de esta orden de compra a la factura entregada por este pedido. De lo contrario no se recibirá la factura. De entregarse parte parte del pedido, en la siguiente entrega proceder de igual manera, hasta completar el pedido. O de informar de la no entrega de algun item.</p>				
<hr/> <b>ELABORADO</b> Auxiliar de odontología		<hr/> <b>APROBADO</b> Contabilidad		



 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>P-CXP-01</b>

### FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR



 <p>Clínica Dental De Sur</p> <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	PROCEDIMIENTOS	Clínica Dental del Sur
	INVENTARIOS	P-INV-01

**OBJETIVO:**


Establecer actividades que se deberán realizar para la toma física de inventarios de materia prima, materiales y suministros, obteniendo un control adecuado de los inventarios de la Clínica Dental del Sur.

**ALCANCE:**


- ✓ Inicio: 1 procedimiento inicia al momento que se informa al personal el cronograma de trabajo.
- ✓ Fin: Informe del inventario y archivo del mismo.

**NORMAS DE CONTROL:**

- El contador será el coordinador directo del proceso de la toma física de la materia prima, el mismo será el encargado de dirigir las actividades e informar oportunamente a todas las personas involucradas en el proceso, además supervisará el conteo.
- Se realizan inventarios mensuales, al siguiente día de finalizado el mes, es decir el inventario físico se realizará el primer día de cada mes.


 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>INVENTARIOS</b>	<b>P-INV-01</b>

- En caso de existir personal nuevo, el contador será el encargado de designar a una persona para que se encargue del respectivo adiestramiento antes del inventario.
- Cuando existan diferencias se deberá determinar las causas que originaron los faltantes o sobrantes y se tomarán las acciones preventivas y correctivas para evitar estas diferencias, las mismas que serán analizadas por la gerencia, el contador y el auxiliar de odontología, seguidamente se registrará contablemente las diferencias procediendo de la siguiente manera:
  - Si existen **FALTANTES**, se realizará el ajuste contable correspondiente debiendo tener la firma de aprobado del contador, el costo del mismo se cargará al auxiliar de odontología, si existiese otra disposición deberá ser por escrito y se adjuntará al asiento contable.
  - Si existe **SOBRANTE**, se realizará el ajuste contable correspondiente debiendo tener la firma de autorización del contador, registrando al precio de costo, para lo cual se deberá identificar la factura correspondiente.


 <p>Trabajamos porque tu <i>sonrisa</i> nos interesa</p>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>INVENTARIOS</b>	<b>P-INV-01</b>

### **DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**


<b>No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1.	Contabilidad	El contador informará vía e-mail a todo el personal involucrado, el cronograma de trabajo, especificando el día y la hora en el que se realizará el conteo físico, además incluirá el personal a cargo del mismo.
2.	Auxiliar de Odontología	Suspenderá completamente sus actividades (DURANTE EL COTEO FÍSICO), el mismo que durará tres horas aproximadamente.
3.	Contabilidad	<p>Genera e imprime con la información registrada en el sistema, con los saldos de los inventarios de materias primas, materiales y suministros, cortados al último día del mes del cual se realizará el inventario.</p> <p>Reparte las hojas con el reporte para el inventario a las personas que realizarán el conteo físico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Una copia será para el auxiliar de odontología.</li> <li>• Una copia para el designado del departamento de contabilidad (auxiliar de contabilidad)</li> </ul>

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>INVENTARIOS</b>	<b>P-INV-01</b>

4.	Auxiliar de Odontología, Contabilidad	El personal designado será el encargado de realizar el conteo físico conjuntamente, cotejando las existencias físicas con los saldos del reporte del inventario generado por el sistema.
5.	Auxiliar de Odontología, Contabilidad	<p>En el caso de surgir alguna diferencia, inicialmente se verificará realizando un nuevo conteo, si dicha diferencia se ratifica, se deberá notificar al auxiliar de odontología y al contador, analizando y determinando las causas que originaron el faltante o sobrante e incluir en el acta de arqueo.</p> <p>Al finalizar el inventario el contador informará al auxiliar contable como se procederá para el ajuste del faltante o sobrante según sea el caso.</p>
6.	Auxiliar de Odontología, Contabilidad	Una vez concluido el inventario, el personal que participó en el conteo físico, deberá firmar en cada una de las hojas del reporte de saldos de materia prima y suministro, que utilizaron en el inventario físico y llenarán el acta de arqueo con los saldos del inventario.
7.	Contabilidad	Realiza un informe del inventario realizado.

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>INVENTARIOS</b>	<b>P-INV-01</b>

8.	Contabilidad	Realiza el registro contable si existe algún tipo de ajuste del inventario físico realizado por faltantes o sobrantes, adjuntando los documentos de soporte correspondiente.
9.	Contabilidad	Archiva el informe del inventario adjuntando el reporte del auxiliar de odontología utilizando el conteo físico y el acta del arqueo firmada por los participantes, archivando también el ajuste del inventario si existiere.

 <b>Clínica Dental De Sur</b> <i>Trabajamos porque tu sonrisa nos interesa</i>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>INVENTARIOS</b>	<b>P-INV-01</b>

## **FORMATOS PREDISEÑADOS**

### 1. FORMATO DE INFORME DE INVENTARIOS

#### **INFORME INVENTARIO FISICO**

**MES.....AÑO.....**

El inventario del mes de....., correspondiente a la materia prima y suministros para los tratamientos odontológicos se realizó el día..... con fecha.....; dicho inventario fue realizado por:.....Auxiliar de Odontología,..... Contador..... y Auxiliar de Contabilidad.


En el Inventario Físico de materia prima y suministros de odontología NO( ) / SI ( ) se encontró diferencias, el mismo que fue comparado con los listados emitidos por el sistema correspondiente a los saldos de materia prima y suministros

Recalcando además, que todos los productos existentes en la bodega han tenido una normal rotación y no presentan obsolescencia alguna.


Atentamente


**Clínica Dental del Sur**

Departamento de Contabilidad

	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>INVENTARIOS</b>	<b>P-INV-01</b>

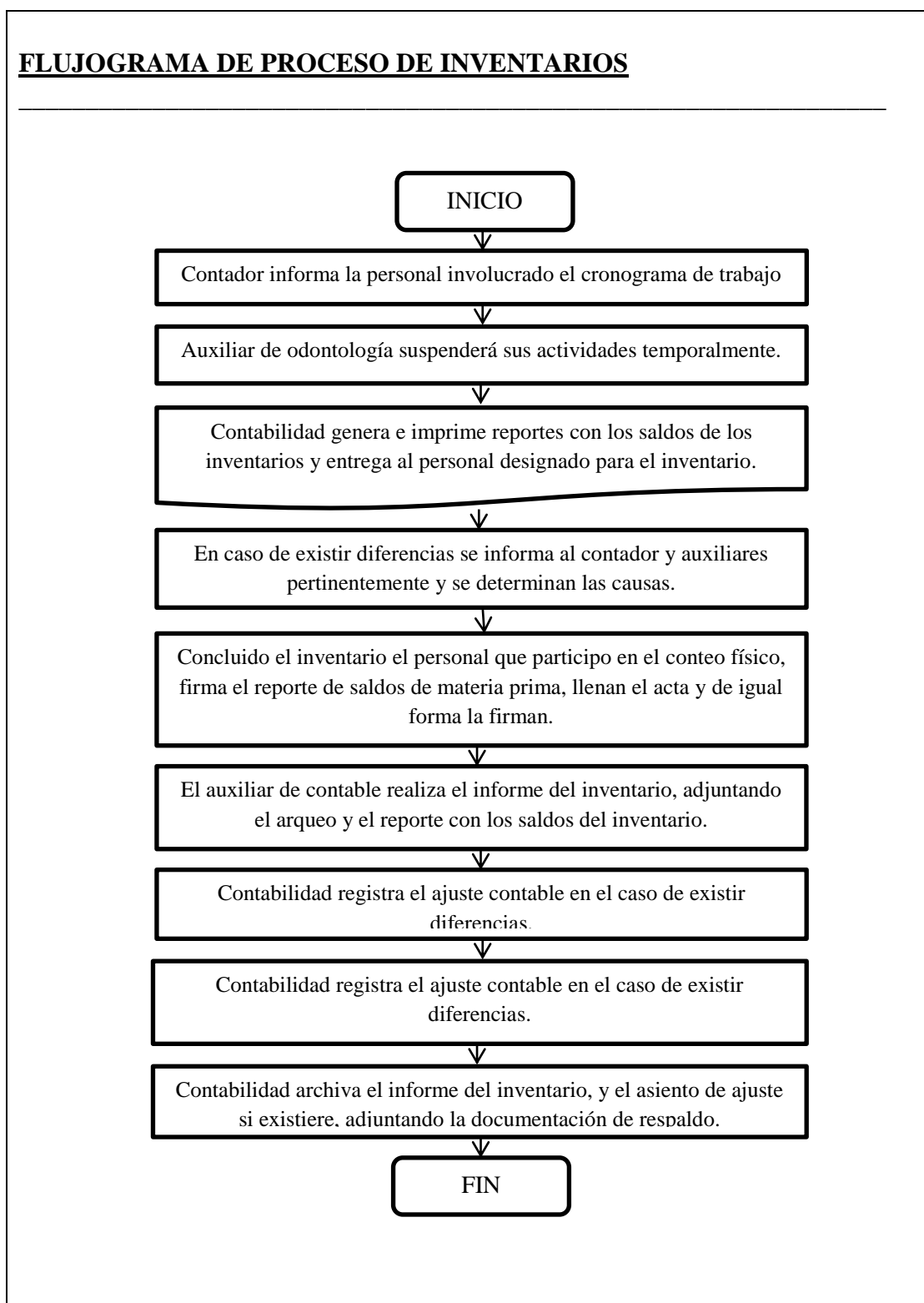
## 2. FORMATO DE ACTA DE ARQUEO DE INVENTARIOS

	<b>ACTA DE ARQUEO DE INVENTARIOS</b>																				
<p>En la ciudad de Quito, siendo las.....horas del día.....de.....del....., se realizo el inventario físico de la materia prima y suministros de odontología, en el cual participaron</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●..... Auxiliar de Contabilidad</li> <li>●..... Auxiliar de Odontología</li> <li>●..... Contador</li> </ul>																					
<p>Obteniendose el siguiente resultado:</p>																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;"><b>ARTICULOS INVENTARIO</b></td> <td style="width: 40%;"></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>DIFERENCIAS:</b></td> </tr> <tr> <td>SOBRANTES</td> <td></td> </tr> <tr> <td>FALTANTES</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"><b>DETALLE</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>CODIGO</b></td> <td style="text-align: center;"><b>ARTICULO</b></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>CANTIDAD</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>		<b>ARTICULOS INVENTARIO</b>		<b>DIFERENCIAS:</b>		SOBRANTES		FALTANTES		<b>DETALLE</b>		<b>CODIGO</b>	<b>ARTICULO</b>	<b>CANTIDAD</b>							
<b>ARTICULOS INVENTARIO</b>																					
<b>DIFERENCIAS:</b>																					
SOBRANTES																					
FALTANTES																					
<b>DETALLE</b>																					
<b>CODIGO</b>	<b>ARTICULO</b>																				
<b>CANTIDAD</b>																					
<p>Explicación de las causa de la diferencia.....  .....  .....</p>																					
<p>En señal de conformidad firman:</p>																					
<p>_____</p> <p><b>Auxiliar de odontología</b></p>	<p>_____</p> <p><b>Contabilidad</b></p>																				
<p>_____</p> <p><b>Auxiliar de Contabilidad</b></p>																					

	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Clínica Dental del Sur</b>
	<b>INVENTARIOS</b>	<b>P-INV-01</b>



## **FLUJOGRAMA DE PROCESO DE INVENTARIOS**



### **4.6.INDICADORES DE PROCEDIMIENTO DE LAS CUENTAS**

**Tabla 1: Indicadores de cumplimiento para las cuentas**

OBJETIVOS	INDICADORES
<b>CAJA CHICA</b>	
Verificar y comprobar que la existencia del efectivo es real	Realizar arquezos de caja mensualmente
Controlar quien y como se realizan los pagos hechos por caja	Los pagos realizados por caja chica no sean mayores al 60% de su fondo
Velar para que el manejo de caja se realice transparentemente	
Obtener información administrativa contable oportuna de caja	ayuda a calcular el indice de liquides en margenes maximos y minimos que la empresa debe mantener
<b>BANCOS</b>	
Verificar que todo el dinero que se ha depositado en el banco se encuentre correctamente distribuidos entre las cuentas de los clientes	Verificar que las políticas de cobro se cumplan no mas de 60 días
Verificar que todos los pagos reportados como depositos se hayan realizado	Realizar mensualmente Conciliaciones Bancarias
Localizar errores de bancos	El registro de los pagos realizados no excedan más de 15 días
<b>INVENTARIOS</b>	
Proveer y distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa.	Adquisición del software contable en un periodo máximo de 60 días
Evitar tener en demasía los materiales de odontología, impidiendo la perdida de los mismos	Mantener un stock máximo de 15 al igual que un stock mínimo de 15 unidades de los suministros odontológicos
Evaluar los materiales de odontología de acuerdo a su clasificación (ayudara a determinar si existe utilidades o pérdidas)	Realizar Inventarios físicos mensuales de los suministros odontológicos

**Fuente:** Clínica Dental del Sur

**Tabla 2: Indicadores de cumplimiento para las cuentas**

<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	
Estimular las ventas y ganar clientes	Realizar análisis de crecimiento mensual de ventas y porcentaje de variación de cuentas por cobrar
Relacionarla directamente con el giro del negocio y al competencia	Realizar un estudio de la competencia semestralmente
Servir como un herramienta financiera y de mercadotecnia	Porcentaje de crecimiento de las ventas anuales y nivel de posicionamiento en el mercado
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	
Comprobar que los importes revelados de las cuentas por pagar correspondan a las obligaciones contraídas por la entidad.	Realizar los pagos entre dos días y el día límite del pago a convenir con el proveedor
Verificar que las cuentas por pagar se presenten correctamente respectoa: importe, fecha, concepto, etc	Medir el nivel de ingresos y egresos del flujo del efectivo
Comprobar que los detalles y valores cuadren tanto en registros como en el físico.	Realizar un examen especial en agosto y diciembre de los pagos realizados
Obtener reportes adecuados y a tiempo cuando se lo requiera.	

**Fuente:** Clínica Dental del Sur

#### 4.7. INDICADORES DE GESTIÓN

**Tabla 3: Indicadores de gestión**

<b>INDICADORES</b>	<b>INDICADORES ACTUALES</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE INDICADORES</b>
<b>LIQUIDEZ</b>		
Razón de Circulante	2,58	Mantener la capacidad que tiene Clínica Dental del Sur para cumplir con sus obligaciones
Razón Ácida	1,94	Mantener el 1,94 de la Clínica Dental del Sur para poder cubrir sus pasivos a corto plazo
<b>RAZONES DE APALANCAMIENTO</b>		
Razón de Endeudamiento	4,77	Nos indica que la compañía tiene aproximadamente \$4,77 en el total de activos por cada \$1,00 de participación, por lo tanto la Clínica Dental del Sur a lo largo de su actividad económica tendra que mantener el apalancamiento
Endeudamiento a corto plazo	0,81	
Endeudamiento a largo plazo	0,19	

**Fuente:** Clínica Dental del Sur

**Tabla 4: Indicadores de gestión**

<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>		
Días de Inventario	24,74	Mantener los 24 días promedio para la renovación de inventario
Rotación de inventarios	14,54	Realizar análisis comparativos anuales para verificar que año tras año vaya mejorando la rotación de inventarios
Rotación de cuentas por cobrar	6,61	Incrementar las ventas de la Clínica Dental del Sur par poder superar el indicador actual a 10 veces de renovación de las cuentas por cobrar anualmente
Periodo promedio de cobro	54	Mantener o tratar de disminuir un 15% del periodo promedio de cobro para poder recuperar cartera
Rotación de cuentas por pagar	1,18	Medir mensualmente la eficiencia de la administración de las cuentas por pagar
Periodo promedio de pago	303	Medir mensualmente la eficiencia de pago a proveedores
Rotación de Activos Fijos	2,83	Mantener el volumen de ventas generado por cada dólar en
Rotación de Activos Totales	1,59	libros de activos fijos y el total de activos, respectivamente.
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>		
Margen de utilidad neta	0,09	Ralizar analisis de Ingresos y Egresos para disminuir el porcentaje de gastos que realiza la empresa
Rendimiento sobre los Activos	0,14	Lograr un rendimiento satisfactorio anualmente sobre los activos a través de margenes de utilidad altos o a travez de una rápida rotación de los activos, o realizando una combianción de ambas posibilidades.
Margen de utilidad bruta	0,94	Incrementar el 40% de las ventas para el año siguiente con el fin de incrementar el margen de utilidad bruta

**Fuente:** Clínica Dental del Sur

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1.CONCLUSIONES

1. Clínica Dental del Sur es una empresa dedicada a la prestación de servicios odontológicos con una trayectoria de 7 años en el mercado ecuatoriano.
2. En el desarrollo de la tesis, se logró focalizar ciertas deficiencias en las cuentas analizadas, lo que sirvió para adoptar medidas correctivas y de seguridad, permitiendo optimizar los procesos.
3. De acuerdo al análisis del sector en la que se desarrolla la empresa se determinó un crecimiento de la actividad económica, por lo que es necesario identificar factores para que los clientes puedan diferenciar el servicio entre Clínica Dental del Sur y la competencia.
4. Con la información obtenida en la investigación, se logró desarrollar procedimientos para las diferentes actividades del departamento de contabilidad, ajustados a las diferentes necesidades de la Clínica Dental del Sur, los mismos que servirán de guía para la ejecución de trabajo diario, sirviendo además como una herramienta para evaluar la eficiencia operacional.

## 5.2.RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la implementación del presente Modelo de Gestión Financiera para el desarrollo y control de las actividades que realiza el departamento de contabilidad de la Clínica Dental del Sur, con 7 años de trayectoria.
2. Clínica Dental del Sur debe manejar su administración y procesos con criterios, herramientas y técnicas financieras y contables, que permita la evaluación y control periódico de los resultados, identificando factores claves para su desarrollo normal.
3. Es importante que Clínica Dental del Sur preste atención a las necesidades y requerimientos de sus clientes tanto en calidad e innovación de sus servicios y precios, con la finalidad de generar lealtad en los clientes y permanecer en el mercado como una empresa competitiva.
4. Es importante considerar la capacitación continua del área contable financiera, para un adecuado conocimiento y aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF.

## BIBLIOGRAFÍA

- Administración Financiera. (s.f.). *Administración Financiera*. Obtenido de Administración Financiera :  
[http://moodle.unid.edu.mx./dts\\_cursos\\_mdI/ADl/AF/AF/AF01/AF01Lectura.pdf](http://moodle.unid.edu.mx./dts_cursos_mdI/ADl/AF/AF/AF01/AF01Lectura.pdf)
- Americo usal . (22 de 09 de 2006). *Americo Usal,Principios* . Obtenido de Americo Usal,Principios : <http://americo.usal.es/oir/opal/Documentos/AD/PrincipiosAD.pdf>
- Banco Central del Ecuador . (s.f.). *Publicaciones Notas* . Recuperado el 16 de 10 de 2013 , de Banco Central del Ecuador :  
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota15.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (12 de mayo de 2013). *Documentos*. Recuperado el 25 de noviembre de 2013, de BCE:  
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201203.pdf>
- BCE. (([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:  
<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201203.pdf>
- BCE. (31 de 12 de 2014). Obtenido de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- Daft, R. L. (2006). *Introducción a la Administración* . Cengage Learning Editores, 2006.
- David, H. J. (2007 ). *Administración estratégica y política de negocios*. México : Pearson Education, Inc. .
- Dental, S. (30 de 11 de 2014). Obtenido de <http://ecuador.sigmadental.net/>
- Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de Administración Financiera* . México: Prentice Hall .
- Facebook. (30 de 11 de 2014). Obtenido de <https://www.facebook.com/clinicadentaldelsurquito?fref=ts>
- Fred R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* . México: Pearson Educación .
- geainternational. (30 de 11 de 2014). Obtenido de <http://www.geainternational.com/>
- Google. (12 de 03 de 2009). Obtenido de [www.google.com](http://www.google.com)
- Google. (13 de 02 de 2015). Obtenido de [www.google.com](http://www.google.com)

- Información Financiera . (18 de 06 de 2012). *Información Financiera* . Obtenido de Información Financiera : <http://cf-u4-informacion-financiera.blogspot.com/2012/06/concepto-de-inventario-tipo-de.html>
- Koontz, H. O. (2007 ). *Elementos de la Administración* . Madrid : McGraw Hill .
- Maps, G. (30 de 11 de 2014). Obtenido de <https://maps.google.com.ec/maps?hl=es&tab=wl>
- MAPS, G. (21 de 11 de 2014). Obtenido de WWW.GOOGLE.COM
- Ministerio de Relaciones Labrales . (s.f.). *Relaciones Laborales* . Recuperado el 15 de 10 de 2013, de Relaciones Laborales : <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>
- Nava Rosillon . (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente* . Venezuela : Venezolana de Gerencia (RVG) . .
- Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo* . San José Costa Rica : EUNED .
- Pedro Zapata Sanchez . (2008). *Contabilidad General sexta edicion*. Colombia: McGraw- Hill.
- Planning. (13 de 04 de 2004). *Planning, archivos*. Obtenido de Planning, archivos: <http://planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>
- Pnlpalermo. (2013 de 12 de 2013). *Pnlpalermo*. Obtenido de Pnlpalermo: [http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl\\_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/](http://www.pnlpalermo.com.ar/pnl_articulos/significado-de-vision-mision-objetivos-metas-estrategias-y-tacticas/)
- Resources, D. (30 de 11 de 2014). Obtenido de <http://www.dentalresources-ec.com/>
- Según art 17 de Ley de Seguridad Social. (s.f.). *Según art 17 de Ley de Seguridad Social*. Recuperado el 15 de 10 de 2013, de Ley de Seguridad Social: [http://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley\\_de\\_Seguridad\\_Social.pdf?version=1.0](http://www.iess.gob.ec/documents/10162/33701/Ley_de_Seguridad_Social.pdf?version=1.0)
- Serna Gomez Humberto. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Colombia: Ram Editores.
- Servicio Rentas Internas. (s.f.). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 15 de 10 de 2013, de [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec): <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- SRI. (2013). *SRI*. Recuperado el martes de Noviembre de 2013, de SRI: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Superintendencia de Compañías. (s.f.). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de Superintendencia de compañías: [http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](http://www.supercias.gob.ec/visorPDF.php?url=bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Vásquez Rodríguez, V. H. (1995). *Organización Aplicada (Tercera Edición ed.)*. Quito.



Xavier Gimbert . (2003). *El enfoque estratégico de la empresa* . España: Ediciones Deusto .