

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**



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

**“PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA  
CLÍNICA DE CIRUGÍA STETICUS DOMICILIADA EN LA  
CIUDAD DE QUITO”**

**AUTORA: CORREA JIMENEZ ALBA MICHELLE**

**DIRECTOR: ECON. MARCELO CRUZ**

**CODIRECTOR: ECON. JUAN LARA**

**JUNIO 2012**

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD  
CORREA JIMÉNEZ ALBA MICHELLE**

**DECLARO QUE:**

La tesis de grado titulada **“PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA CLÍNICA DE CIRUGÍA STETICUS DOMICILIADA EN LA CIUDAD DE QUITO”** ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi auditoría.

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

Sangolquí, 20 de Junio de 2.012.

---

Alba Michelle Correa Jiménez

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICADO  
ECON. MARCELO CRUZ  
ECON. JUAN LARA**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA CLÍNICA DE CIRUGÍA STETICUS DOMICILIADA EN LA CIUDAD DE QUITO” realizado por la Señorita Alba Michelle Correa Jiménez, ha sido guiado y revisado periódicamente, además cumple con normas estatutarias establecidas por la ESPE, mismas que constan en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación sobre el proyecto de expansión de la clínica de Cirugía Estética Steticus, así como por la capacidad investigativa demostrada por el autor, si se recomienda su 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 Alba Michelle Correa Jiménez que lo entregue a Econ, Juan Lara Álvarez, en su calidad de Director de Carrera.

Sangolquí, 20 de junio de 2.012.

---

ECON. MARCELO CRUZ

DIRECTOR

---

ECON. JUAN LARA

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**INGENIERIA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORIZACIÓN**

**YO, CORREA JIMÉNEZ ALBA MICHELLE**

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de título “PROPUESTA DE UN PLAN FINANCIERO PARA LA CLÍNICA DE CIRUGÍA STETICUS DOMICILIADA EN LA CIUDAD DE QUITO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y auditoría.

Sangolquí, 20 de Junio de 2.012.

---

Alba Michelle Correa Jiménez

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mis padres por su apoyo y amor incondicional, que de la mano y guía de Dios, me han permitido culminar con una etapa más de mi vida, siendo el comienzo de una vida profesional llena de metas por alcanzar y sueños por cumplir.

## AGRADECIMIENTO

A Dios por las bendiciones derramadas, la guía continua y sus dones otorgados.

A mi familia; William, Alby, Paola, Billy y David, quienes me han apoyado, me han brindado su comprensión, respaldo y cariño.

A mis amigos, a quienes durante toda la carrera universitaria complementaron la educación académica con la vida social y fomentaron la importancia de la amistad y de la solidaridad.

A mis familiares, por sus palabras de aliento y compañía.

A la Escuela Politécnica del Ejército por la educación impartida por buenos profesionales.

A mi Director y Codirector que me guiaron en la elaboración de la presente tesis.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
SUMMARY	xvii
CAPÍTULO I	19
ASPECTOS GENERALES	19
1.1    Introducción	19
1.2    Planteamiento del Problema	24
1.2.1    Determinación del Problema .....	24
1.2.2    Objetivos .....	25
1.2.3    Justificación .....	26
1.3    Antecedentes de la empresa	28
1.4    Base Legal de la empresa	32
1.5    Filosofía Empresarial	35
1.5.1    Misión .....	36
1.5.2    Visión .....	38
1.5.3    Valores Institucionales .....	40
1.5.4    Objetivos Institucionales .....	41
1.5.5    Organización de la empresa .....	41
1.6    Servicios que ofrece la empresa	44

CAPÍTULO II	49
ANÁLISIS SITUACIONAL	49
2.1 Análisis del Macro ambiente	50
2.1.1 Análisis del sector político.....	51
2.1.2 Análisis del sector económico .....	58
2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB) .....	59
2.1.2.2 Inflación al Consumidor.....	60
2.1.2.3 Tasa de Interés.....	63
2.1.2.4 Depósitos.....	65
2.1.2.5 Cartera de Crédito.....	67
2.1.3 Análisis del sector legal.....	70
2.1.4 Análisis del sector social .....	74
2.1.4.1 Principales problemas nacionales .....	74
2.1.4.2 Empleo y desempleo .....	76
2.1.4.3 Nivel socio – económico de la población ecuatoriana.....	77
2.1.4.4 Ingresos de la población ecuatoriana .....	79
2.1.5 Análisis del sector cultural .....	81
2.1.6 Análisis del sector ambiental .....	86
2.1.7 Análisis del sector tecnológico .....	89
2.2 Análisis Interno	95
2.2.1 Análisis de clientes.....	96



2.2.2	Análisis de proveedores.....	100
2.2.3	Análisis de la Competencia .....	103
2.2.4	Análisis de las áreas internas.....	104
2.3	Análisis FODA	109
CAPÍTULO III		119
ANÁLISIS FINANCIERO		119
3.1	Análisis Horizontal	124
3.2	Análisis Vertical	136
3.3	Análisis Flujo de Efectivo	144
3.4	Análisis de Indicadores Financieros	150
3.5	Cálculo Valor Económico Agregado (EVA)	162
3.6	Fortalezas y Debilidades Financieras	165
CAPÍTULO IV		167
ESTRATEGIAS Y PROYECCIÓN FINANCIERA		167
4.1	Formulación de Estrategias	168
4.1.1	Etapa de aportación de información	168
4.1.2	Etapa de ajuste	173
4.1.2.1	Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas	173
4.1.2.2	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	175
4.1.2.3	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	182
4.1.2.4	Matriz de la Estrategia Principal	183
4.1.3	Etapa de decisión	184
4.1.4	Formulación de Estrategias	185
4.1.4.1	Estrategia de Ventas	185
4.1.4.2	Estrategia Legal	186
4.1.4.3	Estrategia de Marketing	188

I.Aspectos generales sobre el Plan de Promoción	188
II.Conjunto de acciones a desarrollar para el público objetivo	189
III.Conjunto de acciones a desarrollar para el público objetivo	190
4.2 Flujo de Efectivo Proyectados	192
4.2.1 Proyección del Flujo de Efectivo	193
4.3 Balances Proyectados	198
4.4 Resultados Proyectados	201
4.5 Indicadores Proyectados	206
CAPÍTULO V	214
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	214
5.1 Conclusiones	214
5.2 Recomendaciones	221
Fuentes de Consulta	ccxxiv
Bibliografía	ccxxiv
Revistas	ccxxv
Links	ccxxvi

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1: Número de Procedimientos y de cirugías practicadas a nivel mundial. ....	21
Cuadro No. 2: Documentación requerida para funcionamiento de la Clínica Steticus. ....	32
Cuadro No. 3: Declaración de la misión de Clínica Steticus. ....	36
Cuadro No. 4: Declaración de la visión de Clínica Steticus. ....	38
Cuadro No. 5: Determinación de Valores Institucionales. ....	40
Cuadro No. 6: Método FODA. ....	49
Cuadro No. 7: Cambios Clave de la nueva Constitución de Ecuador. ....	52
Cuadro No. 8: Índices de calificación de gestión del Presidente de la República Eco. Rafael Correa a Septiembre 2.011. ....	56
Cuadro No. 9: Tasas de Interés Activas Referenciales y Máximas. ....	63
Cuadro No. 10: Top de Procedimientos Estéticos. ....	82
Cuadro No. 11: 9 Manejo de Desechos Hospitalarios. ....	89
Cuadro No. 12: Balance de Situación Financiera. ....	120
Cuadro No. 13: Estado de Pérdidas y Ganancias. ....	122
Cuadro No. 14: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera. ....	125
Cuadro No. 15: Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias. ....	132
Cuadro No. 16: Análisis Vertical del Balance de Situación Financiera. ....	137
Cuadro No. 17: Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias. ....	142
Cuadro No. 18: Resumen de los Ratios Financieros. ....	151
Cuadro No. 19: Pasos para el cálculo del EVA. ....	163

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Organización de la Clínica Steticus. ....	42
Gráfico No. 2: Factores que afectan el macro ambiente. ....	50
Gráfico No. 3: Índices de calificación de gestión del Presidente de la República Eco. Rafael Correa a Septiembre 2.011. ....	57
Gráfico No. 4: Producto Interno Bruto Total (Valor en millones USD). ....	59
Gráfico No. 5: Producto Interno Bruto petrolero y no Petrolero. ....	59
Gráfico No. 6: Inflación al Consumidor. ....	61
Gráfico No. 7: Índice de Precios al Consumidor por Producto. ....	62
Gráfico No. 8: Evolución de la Tasa Activa Máxima Efectiva según segmentos. ....	64
Gráfico No. 9: Evolución de Captaciones y Colocaciones del Sistema Financiero Nacional en el Ecuador. ....	65
Gráfico No. 10: Volumen de Crédito Productivo y de Consumo. ....	67
Gráfico No. 11: Percepción de los principales problemas nacionales. ....	75
Gráfico No. 12: Empleo, Desempleo y Ocupación plena en el Ecuador. ....	76
Gráfico No. 13: Niveles socio-económicos de la población ecuatoriana. ....	78
Gráfico No. 14: Top 5 de los procedimientos realizados en el Ecuador. ....	84
Gráfico No. 15: Top de los procedimientos quirúrgicos masculinos. ....	84
Gráfico No. 16: Factores de Impacto Social sobre la apariencia física. ....	97
Gráfico No. 17: Preferencias de cirugías plásticas. ....	98
Gráfico No. 18: Principales Aspectos en la reputación de una clínica ....	100
Gráfico No. 19: Tendencias de las Principales cuentas del Activo. ....	129
Gráfico No. 20: Tendencias de las Principales Cuentas del Pasivo y Patrimonio. ....	131

Gráfico No. 21: Principales Servicios de la Clínica Steticus. ....	133
Gráfico No. 22: Tendencias de las Cuentas del Estado de Resultados. ....	136
Gráfico No. 23: Principales Cuentas del Activo.....	138
Gráfico No. 24: Estructura y Financiamiento de los Activos. ....	139
Gráfico No. 25: Financiamiento Corto y Largo Plazo. ....	140
Gráfico No. 26: Principales cuentas del Estado de Resultados. ....	143
Gráfico No. 27: Razones de Liquidez. ....	155
Gráfico No. 28: Razones de Actividad .....	156
Gráfico No. 29: Razones de Endeudamiento.....	157
Gráfico No. 30: Razones de Rentabilidad.....	158
Gráfico No. 31: Crecimiento Anual Compuesto (CAC) .....	158
Gráfico No. 32: Evolución del Valor Económico Agregado. ....	164
Gráfico No. 33: Elementos de la Estrategia .....	167
Gráfico No. 34: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción .....	181
Gráfico No. 35: Matriz de Boston Consulting Group. ....	182
Gráfico No. 36: Matriz de Estrategia Principal .....	183
Gráfico No. 37: Estrategia Principal para Clínica Steticus .....	185
Gráfico No. 38: Proyección de procedimientos estéticos.....	194
Gráfico No. 39: Endeudamiento Proyectado.....	203
Gráfico No. 40: Estructura Financiera Proyectada.....	204
Gráfico No. 41: Tendencia Índices de Liquidez.....	209
Gráfico No. 42: Tendencia Índices de Actividad .....	210
Gráfico No. 43: Tendencia índices de Endeudamiento .....	211

Gráfico No. 44: Tendencia Índices de Rentabilidad .....	212
Gráfico No. 45: Tendencia de Márgenes .....	213

## RESUMEN EJECUTIVO

La rama de la cirugía estética durante los últimos años ha obtenido un gran crecimiento a comparación a otras ramas de la economía, esto gracias a su relación con varios sectores como es; el comercio, la medicina y ante todo la tecnología.

El desarrollo del conocimiento científico en la cirugía y técnicas menos invasivas, han permitido que el temor ante procedimientos estéticos disminuyan, logrando la atracción del género femenino y masculino. Siendo de gran importancia la influencia de la sociedad para llegar a tener una apariencia física más atractiva.

Gracias al crecimiento de la demanda de este tipo de servicios, Clínica Steticus, tiene la necesidad de conocer su condición actual, indagar sobre el entorno, para poder proyectarse y así alcanzar sus metas de crecimiento deseadas.

En la presente tesis se inicia con el estudio del objeto de estudio, clínica de cirugía estética Steticus, conociendo su filosofía corporativa, sus objetivos para poder orientar de mejor manera la planeación acorde a las expectativas de sus directivos y colaboradores.

En el segundo capítulo se estudia las fuerzas internas y externas que influyen en la clínica para poder determinar las oportunidades a ser

aprovechadas, la manera de mitigar las amenazas; conjuntamente con la superación de sus debilidades internas y la consolidación de sus fortalezas.

Una vez reconocido el medio donde compete la clínica, es necesario analizar su situación y estructura financiera para de esta manera, determinar las mayores fortalezas financieras que pueden ayudar al crecimiento de la clínica y a la vez ir identificar las debilidades que afectan a su funcionamiento normal y su mejor desenvolvimiento.

Como ya se tiene establecido la historia y presente del Centro Estético, se comparan con las necesidades y las proyecciones a futuro que se desea para poder determinar el mejor camino a seguir para la consecución de un futuro deseado.

Pero las metas deseadas deben ser evaluadas para considerar su nivel de impacto sobre la clínica y a la vez para identificar las mejores estrategias, que me permitirán llegar a mi objetivo; las mismas que son cuantificadas y comparadas con la situación actual y determinar el beneficio real para la clínica.

Es así, que conociendo en donde estoy, identificando lo que deseo, ponderando mi capacidad económica y financiera, puedo determinar una ruta que me permita llegar a lo que deseo ser, manteniendo la identidad que me ha permitido ser reconocido en mi campo de acción.

Finalmente se incluyen conclusiones y recomendaciones fundamentadas sobre lo hallado en la elaboración de la tesis.



## SUMMARY

The branch of cosmetic surgery in recent years has been a great growth compared to other branches of the economy, thanks to his relationship with various sectors such as, trade, medicine and technology at all.

The development of scientific knowledge in surgery and less invasive techniques have permitted that the fear to the esthetic procedures diminish, making the attraction of female and male. Remain central in the influence of society in order to have a more attractive appearance.

With growth in demand for these services, the Steticus' Clinical has the need to know its current financial condition, inquire about the environment, in order to be ready for the future and achieve its desired growth targets.

In this thesis begins with the study of the subject matter, Steticus cosmetic surgery clinic, knowing its corporate philosophy, objectives to guide better the planning according to the expectations of its managers and employees.

In the second chapter examines the internal and external forces that influence the clinic to identify opportunities to be exploited, how to mitigate threats, in compilation with the improvement of their internal weaknesses and the consolidation of their strengths.

After recognizing the clinical environment where competing, its necessary evaluate the financial structure and situation, in order to determine the highest financial strength that can help grow the clinic's economics and also to identify weaknesses that affect normal operation and improving it.

The past and the present of the esthetic Center are compared with the needs and future projections to be, in order to determine the best way forward to achieve a desired future.

But the desired goals should be evaluated to consider their level of impact on the clinic and also to identify the best strategies that will allow me to reach my goal, the same that are quantified and compared with the current situation and determine the real benefit to clinic.

Thus, to know where I am, what I want to identifying, assessing my financial and economic capacity, I can determine a route that allows me to reach what I want to be, keeping the identity that has allowed me to be recognized in my field.

Finally some conclusions and recommendations are included, based on found in the preparation of the thesis.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 Introducción

Gracias al interés que tienen las personas para mantenerse saludables y estéticamente acorde a las tendencias actuales; el sector de la belleza y de la salud ha crecido durante los últimos años, adicionalmente la búsqueda de nuevos nichos de mercado, como es el género masculino, ha hecho posible el crecimiento de las ventas en este sector.

Según la Organización Mundial de Comercio, el sector de manufactura, donde se encuentran los insumos del sector estético, ha presentado un gran crecimiento desde el año 2.000, teniendo mayor despunte en comparación a otros sectores de la economía, y por ende el comercio internacional de servicios de salud está creciendo en muchas esferas. Numerosos profesionales de la atención de salud se están trasladando con carácter temporal o permanente a otros países, normalmente en busca de ingresos más elevados y mejores condiciones de trabajo.

También han aumentado considerablemente las inversiones extranjeras de empresas de gestión hospitalaria y compañías de seguros en busca de nuevos mercados. Además, cada vez son más numerosos los países, que tratan de atraer para sus servicios de salud a usuarios de otros países.

La cirugía estética refleja el comportamiento de la economía en general debido a que se encuentra relacionado con diferentes actividades que contribuyen a una mayor dinámica en el mercado como: la compra y venta de farmacéuticos, clínicas, seguros médicos, materiales quirúrgicos, entre otras, y un importante sector, la tecnología.

El importante crecimiento de este mercado ha incentivado el surgimiento de otra rama del turismo que se ha convertido en un generador de crecimiento, el llamado “turismo de la cirugía plástica”, que está dedicado especialmente a consumidores interesados en realizar viajes para someterse a este tipo de cirugías.

Según las estadísticas de ISAPS (International Survey on Aesthetic/Cosmetic), Estados Unidos (18,5%), China (13.8%) y Brasil (12.4%) son los países que lideran el ranking mundial del porcentaje de cirugías realizadas. Los líderes en Latinoamérica son Brasil, Colombia y Argentina.

En cuanto a las perspectivas de crecimiento de este mercado, las diferentes empresas y asociaciones del sector coinciden en el pronóstico de un desarrollo mayor en los próximos años. Desde el año de 1.995, el mercado del sector cosmético ha crecido a tasas elevadas y superiores al crecimiento promedio de la industria. El continente que tiene el mayor porcentaje de participación en procedimientos y cirugías estéticas es Asia, con el 32.98% y 36.86% respectivamente.

Cuadro No. 1: Número de Procedimientos y de cirugías practicadas a nivel mundial.

Continente	Procedimientos	% Procedimientos	Cirugías Plásticas	% Cirugías Plásticas
<b>Asia</b>	5,704,277	32.98%	11,358	36.86%
<b>América del Norte</b>	4,155,955	24.03%	7,772	25.22%
<b>Europa</b>	3,538,319	20.46%	5,583	18.12%
<b>América del Sur</b>	3,417,875	19.76%	5,232	16.98%
<b>África</b>	303,611	1.76%	585	1.90%
<b>Oceanía</b>	175,520	1.01%	287	0.93%
<b>Total</b>	<b>17,295,557</b>	<b>100.00%</b>	<b>30,817</b>	<b>100.00%</b>

Fuente y elaboración: Estadísticas 2011 del Instituto Internacional de Estética y Cosmética.

La carrera por la perfección física, tan popular en Brasil, Argentina, Venezuela y Colombia, ha contagiado a Ecuador. Los anuncios de centros de estética están por toda la ciudad: en vallas, autobuses y revistas, cientos de centros ofrecen la “última” tecnología para tener la sonrisa, el pelo, el pecho, el cuerpo y el rostro de una estrella de televisión.

Son los medios como: periódicos, revistas, cuñas publicitarias, páginas web, redes sociales, eventos internacionales, los que han ayudado a que el bisturí ya no sea visto con tanto recelo, lo que ha impulsado a miles de mujeres y hombres a realizarse un cambio radical de su apariencia física. Centros de estética como BIBE, en Quito, han hecho convenios con los bancos para dar financiamiento a aquellas personas de clase media y media baja que sueñan con cambiar de look.

Ecuador se ha involucrado cada vez más en este sector, participando de eventos como: Expo Belleza 2010, uno de los eventos internacionales de belleza, salud, bienestar y moda nunca antes realizado en el Ecuador; y en este año la agenda internacional se sigue ampliando, el VII Congreso Regional Bolivariano de Cirugía Plástica realizado en la ciudad de Guayaquil.

Justamente una clínica participante en esta rama es, **STETICUS**, fundada en 1.997 por el Dr. Patricio Toscano, con la idea de llegar a ser un Instituto, en donde no solo se realicen cirugías de alto nivel profesional, sino también llegar a ser un centro de formación de nuevos profesionales y de ayuda social para pacientes de escasos recursos, esta clínica es el objeto de estudio de la presente tesis.

Actualmente se encuentra registrado como una persona natural con nombre comercial, *CLINICA STETICUS*, con RUC 1706787387001, cuya actividad principal es “Actividades de Consulta y Tratamiento por Médicos” de acuerdo a lo registrado en el Servicio de Rentas Internas desde el año de 1.996.

Los servicios que ofrece **Steticus** con la visión de ser accesible a la gran mayoría de la población con un servicio privado de salud, caracterizado por su confiabilidad y excelencia en la atención; busca posicionarse en un segmento al cual puede optar la clase media, dentro de los procesos que realiza esta clínica, tenemos:

- I. Procesos quirúrgicos: rejuvenecimiento facial, cirugía de párpados, cirugía de pabellón auricular, remodelamiento nasal, cirugía de contorno facial y papada, aumento o disminución de senos, remodelamiento corporal, abdominoplastia, lipoescultura caderas y piernas, remodelamiento glúteos.
- II. Procesos láser: para hiperhidrosis (sudoración excesiva de axilas y manos) y para arañitas vasculares en cara y piernas, resuperficialización dérmica con láser en rostro para arrugas, cicatrices, manchas faciales, cloasma, xantelasmas. En cuello y escote para tensar la piel y eliminar la flacidez al igual que en, senos, caderas y muslos.

La clínica desea transformarse en persona jurídica posteriormente, por la necesidad de crecimiento y cambio a nuevas instalaciones, por lo cual es necesario realizar un plan financiero para la Clínica, pues al ser este, una ruta que consigue alcanzar las metas planteadas en el ámbito financiero, es una de las herramientas que permite tener una visión cuantitativa del negocio a través del cual se puede llevar a la realidad lo planeado y así generar credibilidad ante los inversionistas, el respeto ante la competencia y el aumento de la clientela.

Al tratarse de la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa se puede establecer metas financieras y con el estudio se puede definir una estrategia, que con la revisión periódica y con las correcciones necesarias permitirá el mejoramiento continuo y una respuesta favorable ante el deseo de ampliación para la Clínica **Steticus**.

## 1.2 Planteamiento del Problema

### 1.2.1 Determinación del Problema

#### 1.2.1.1 Planteamiento del problema

**Steticus** en el año 2.010 registró ventas de \$1'077.000, total de activos por \$1'027.000, teniendo como resultado una utilidad de \$142.000. Pero el crecimiento de ventas en comparación con el año 2.009, la clínica aumentó sus ventas apenas en 2%, lo cual es bajo a comparación con las expectativas del sector, pues según informes de CNN Money indican que existió un 5% más respecto con respecto a 2.009 en cirugías plásticas cosméticas; adicionalmente la fuente de ingresos proviene del libre ejercicio profesional, siendo esto una fuente potencial de crecimiento.

Adicional el comportamiento de la utilidad sobre los fondos propios de la clínica en los tres últimos años va descendiendo, pasando de 38% en el 2008 a 25% en el 2009 y finalmente 18% en el 2010, por lo cual es necesario identificar a qué se destinan las inversiones para no seguir disminuyendo el ROE.

Con un plan financiero ¿la clínica de cirugía **Steticus** podrá adoptar estrategias adecuadas para tener un buen nivel de rentabilidad, enfrentar a la competencia y mantener un nivel de retorno favorable ante su necesidad de expansión?

La falta de planeación financiera en la empresa ecuatoriana limita el plan de acción de la misma, pues al tener presente las verdades necesidades



financieras, la empresa puede tomar decisiones acertadas acerca fuentes de financiamiento, proyección de ingresos, costos y utilidades.

### **1.2.1.2 Formulación del problema**

El problema imperante en **Steticus** se centra en la falta de cambio junto con lo que sucede en el entorno; como cambios tecnológicos y científicos, pues el sustento de las mismas es el cliente y por ende la necesidad de acogerse a los cambios y preferencias del consumidor, sin alejarse de la realidad socio-económica del mismo; esto reflejándose en el efecto en el bajo crecimiento del nivel de ventas, por no poder crecer conforme con las expectativas del sector.

### **1.2.1.3 Sistematización del problema**

- ¿Cómo se podría mejorar los niveles de ventas de la clínica de cirugía estética?
- ¿Cuáles son las debilidades y amenazas de la estructura financiera actual que mantiene la Clínica?
- ¿El plan financiero permitirá tener una guía para una gestión financiera adecuada para cumplir con los objetivos de expansión?

## **1.2.2 Objetivos**

### **1.2.2.1 Objetivo General**

Formular un plan financiero para la Clínica de Cirugía **Steticus** por medio del estudio de la situación actual, para determinar las verdaderas necesidades financieras y establecer estrategias encaminadas a la consecución de solidez de la organización acorde a la industria.

### **1.2.2.2 Objetivos Específicos**

- I. Conocer los aspectos generales de la empresa para identificar sus principales servicios, comprender los objetivos y metas institucionales a través de la revisión de su filosofía.
- II. Realizar el análisis situacional de la Clínica para establecer el FODA institucional a través de los factores que afectan al sector de la cirugía estética.
- III. Realizar el análisis financiero de la clínica de los tres últimos años con ayuda de los reportes facilitados, para estudiar la estructura financiera actual e identificar oportunidades de mejora.
- IV. Proponer estrategias financieras para la mejora de los resultados de la Clínica considerando los recursos disponibles.

### **1.2.3 Justificación**

El entorno general y la economía existente en un determinado periodo de tiempo, influyen en la explicación de la estructura financiera y rentabilidad obtenida por las empresas.

Bajo el fenómeno de la globalización, la eficiencia depende en una buena medida de factores externos fuera de su control, como la evolución del ciclo económico existente, la posición de la competencia, las oscilaciones de la demanda y al estar en el campo médico, con las nuevas tendencias científicas e incluso influencias de la moda.

Para contar con una ventaja competitiva es necesario entender el negocio, es decir, hay que convertirse en conocedor de la industria y conocimientos del negocio pues no se puede realizar un modelo de algo que no se comprende.

Como se manifestó, la empresa puede adoptar estrategias de crecimiento para obtener una ventaja competitiva, y en el sector de la cirugía se puede explotar nuevos nichos de mercado, como es el género masculino, pues según estadísticas de la Sociedad de Cirujanos Plásticos de Estados Unidos, las operaciones de estética masculina aumentaron en un 2% en el último año, lo mismo que puede servir para un aumento de ventas, en especial en estiramientos de rostro, liposucciones e implantes de cabello.

Según el informe de la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica Estética, que reúne a unos mil cirujanos de más de 60 países, el país líder a nivel mundial en este tipo de procedimientos es Estados Unidos en donde el 65% de las intervenciones se hacen en pacientes entre 21 y 50 años y el 20% entre mayores de 50 años. A nivel de Europa el líder es España ocupando el cuarto puesto a nivel mundial con el 8% de participación y se encuentra ubicada después de Estados Unidos con un 13%. En este país los procedimientos más solicitados son: aumento de busto (22,57%), seguido de la rinoplastia o intervención de la nariz (8,81%) y las inyecciones de colágeno (7,72%).

Por ende el propósito de esta tesis es disponer de un panorama más real sobre el entorno actual y su influencia para la empresa a través del

conocimiento financiero de la misma, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Finanzas y Auditoría, para permitir una mejor orientación en la toma de decisiones.

La propuesta de un plan financiero permitirá tener una serie de estimaciones creíbles y comprensibles que reflejen las previsiones de resultados financieros, adicional, enfocando a la perspectiva de la industria se puede disminuir la incertidumbre y permitiendo obtener una comprensión de la rentabilidad prevista, pues al estar acorde con lo esperado por los inversionistas se puede brindar la oportunidad de crecimiento, sin dejar de lado la rentabilidad histórica de la Clínica.

### 1.3 Antecedentes de la empresa



El Dr. Patricio Toscano realizó estudios en Cirugía Estética en algunas Universidades como: Universidad Central del Ecuador, Universidad John F. Kennedy de Buenos Aires y en el Instituto Superior de Estudios de Veracruz.

Trabajó desde temprano en equipos de cirugía plástica con práctica nacional e internacional; como Estados Unidos, México, Argentina y Colombia, alrededor de cinco años, ya contando con experiencia en esta área decide auto educarse en diferentes especialidades, por lo cual cursa una maestría internacional en Cirugía Estética y Anti envejecimiento, donde adquiere el



Entre los principales profesionales que integran el equipo de trabajo están:

➤ ***Dr. Edwin Cevallos***

Se graduó como médico en la Universidad Central del Ecuador en 1.998 y su vocación por la cirugía le permite graduarse como cirujano general en 2.004, durante su entrenamiento realiza cursos avanzados en laparoscopia y trauma toracoabdominal y de vasos periféricos en Cali, en el Hospital Evaristo García.

Viaja a Guadalajara, a la escuela de José Guerrero Santos, incorporándose como cirujano plástico en el año 2.008. Durante la especialidad, es discípulo de doctores reconocidos como: Dr. Lázaro Dueñas Camarena, Dr. Enrique Cano, Dr. Ángel Papadopoulos; entrenándose en cirugía facial y nasal en Estados Unidos y en reconstrucción mamaria en España.

➤ ***Dr. Carlos Hurtado***

Médico Cirujano graduado en la Universidad Central del Ecuador en 1.986, realiza su especialización en Cirugía General en el Hospital Metropolitano de Quito hasta 1.994, luego viaja a Brasil donde realiza su postgrado en Cirugía Plástica y Reconstructiva en el Hospital Samuel Libanio, en la ciudad de Sao Paulo. En la Universidad Paulista realiza un curso de Cirugía Maxilofacial. Además realiza felows en Estados Unidos y Argentina. Regresa al país donde empieza a desarrollar su especialidad en la Clínica Steticus desde 1.998.

➤ **Dr. Patricio Jaramillo**

Profesional en el campo de la medicina con una larga y dilatada vida en el campo profesional. En 1.971 se recibe como Doctor en Medicina y Cirugía en la Universidad Central del Ecuador. Desde su graduación ha trabajado en los principales centros hospitalarios en la ciudad de Quito, como, Hospital General de las Fuerzas Armadas, Hospital Vozandes, Clínica Pasteur y Director Médico en el Hospital Metropolitano.

Adquirió experiencia en el campo de la anestesia en países como: Inglaterra en el Harley Street Clinic y en el Hospital Nacional del Corazón; Holanda en la Universidad Católica de Nijmegen; Estados Unidos en el Hospital de Niños de la Universidad de Alabama. Actualmente forma parte del equipo de anestesia de Steticus.

➤ **Dr. Fernando Córdova**

Se graduó como Doctor en medicina y cirugía en la Universidad Central del Ecuador en el año 1.984. Ingresa a la residencia de Cirugía General en 1.985 en el Hospital Carlos Andrade Marín. En 1.988 inicia su postgrado en Anestesiología en el mismo hospital hasta 1.991. Tiene subespecialidad en anestesiología pediátrica, conferido por el Council de Anestesia de Operación Sonrisa Internacional. Tiene cursos de perfeccionamiento en Colombia, Brasil y Estados Unidos.

Es director médico de Operación Sonrisa Ecuador y miembro del equipo de trabajo de Steticus.

➤ **Dr. Marco Cárdenas**

Se recibió como Médico Cirujano en la Universidad Central del Ecuador en 1.987. Durante su trayectoria profesional ha prestado sus servicios en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el Instituto de las Fuerzas Armadas en Quito y desde hace doce años forma parte del equipo de trabajo de la Clínica de Cirugía Plástica Steticus.

Actualmente la Clínica se da a conocer a través de su página web <http://www.steticus.com/>

#### 1.4 Base Legal de la empresa

Para el reconocimiento legal de la Clínica Steticus es necesario contar los siguientes registros administrativos para poder acceder a mecanismos legales estandarizados, como son:

**Cuadro No. 2: Documentación requerida para funcionamiento de la Clínica Steticus.**

Requisito	Organismo Regulador	Objetivo	Leyes
Registro Único de Contribuyentes (RUC) 1706787387001 <sup>1</sup>	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar información a la	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Ley de Registro Único de Contribuyentes</li> <li>▣ Ley de Régimen Tributario Interno</li> </ul>

<sup>1</sup> Anexo No. 1. Registro Único de Contribuyentes



		Administración Tributaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Código Tributario</li> <li>▣ Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador</li> </ul>
Registro Patronal en el Sistema de Historia Laboral 1706787387001	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</li> <li>▣ Ministerio de Trabajo</li> </ul>	Proteger los derechos laborales; registrando las entradas, novedades y salida del empleado, para así dar seguimiento del cumplimiento de sus derechos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Código de Trabajo</li> <li>▣ Resolución C.D. 373 que Establece una Escala General de Remuneraciones Mensuales Unificadas para el personal amparado por el Código de Trabajo, a partir de enero 2011.</li> </ul>
Permiso	Ministerio de	Las medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▣ Reglamento de</li> </ul>

<p>Sanitario 277515<sup>2</sup></p>	<p>Salud Pública</p>	<p>sanitarias de seguridad tienen por objeto, prevenir o impedir que la ocurrencia de un hecho o la existencia de una situación atenten contra la salud de la comunidad.</p>	<p>Registro y Control Sanitario</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ley de Producción, Importación, Comercialización y Expedición de Medicamentos Genéricos de Uso Humano.</li> <li>■ Reglamento de Registro y Control Sanitario</li> </ul>
<p>Licencia Ambiental (no disponen en la actualidad)</p>	<p>Ministerio del Ambiente</p>	<p>Proteger la contaminación al medio ambiente y forma de tratamiento de residuos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ordenanza Municipal No. 213</li> </ul>
<p>Permiso Sanitario de Funcionamiento No. 26896<sup>3</sup></p>	<p>Municipio de Quito</p>	<p>Prever el cumplimiento de las condiciones sanitarias e</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ordenanza Municipal No. 118</li> <li>■ Código de Salud</li> </ul>

<sup>2</sup> Anexo No. 2: Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud Pública y Formulario de Inspección

		higiénicas, de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Legislación Sanitaria	
Patente Municipal No. 187176 <sup>4</sup>	Municipio de Quito	Contar con el aval para ejercer permanentemente actividades comerciales, industriales, financieras, inmobiliarias o profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Código Orgánico de Organización, Autonomía y Descentralización</li> <li>■ Ordenanza Municipal No. 339</li> </ul>

Fuente: Organismos de Control. Elaboración: Michelle Correa.

## 1.5 Filosofía Empresarial

Clínica Steticus lleva trabajando 12 años en Quito que además de un buen trato al paciente, ofrece servicios de un equipo médico quirúrgico que evalúa, brinda el tratamiento y da seguimiento a su paciente; lo cual se ha convertido en su ventaja competitiva para la clínica, adicional haber conseguido la confianza de sus clientes manifestándose en un resultado final satisfactorio.

<sup>3</sup> Anexo No. 3: Licencia Metropolitana única de funcionamiento de Establecimientos y Actividades del Municipio de Quito

<sup>4</sup> Anexo No. 4: Patente Municipal



Basado en esta experiencia y trato con el cliente, **Steticus**, ofrece tratamientos quirúrgicos y no quirúrgicos más tecnificados, menos invasivos y sobre todo más seguros que es lo que las personas buscan, procedimientos que llenen sus expectativas estéticas con el menor riesgo posible.

Actualmente, **Steticus**, no cuenta con un Plan Estratégico, que permita establecer las estrategias a seguir a corto y largo plazo, por lo que para la determinación de la misión y visión de la clínica se realizó un banco de preguntas teóricas para la determinación de cada una y posteriormente se dio respuesta a estas interrogantes en base a lo observado en su portal web y diálogo con su propietario; esta misma técnica se aplicó para la determinación de sus valores institucionales.

A continuación se detalla las matrices de preguntas con las respuestas recopilados del dueño y del administrador de la clínica, para la determinación de: misión, visión, valores institucionales y objetivos institucionales.

### 1.5.1 Misión

Cuadro No. 3: Declaración de la misión de Clínica Steticus.

Preguntas bases	Respuestas de Directivos
1. ¿Quiénes son los clientes de la Clínica Steticus?	Toda persona que desee resaltar su belleza natural con responsabilidad.
2. ¿Cuáles son los principales	Liposucción, rejuvenecimiento facial,

servicios que brinda de Clínica Steticus?	aumento o disminución de senos, estética de nariz y demás.
3. Geográficamente, ¿dónde compite la Clínica Steticus?	Ciudad de Quito, Ecuador.
4. ¿Cuál es la importancia del empleo de la tecnología?	Nivel de importancia alto ya que se requiere del empleo de tecnología de punta.
5. La Clínica Steticus, ¿se encuentra comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	Steticus desea conseguir estabilidad financiera para conseguir su continuidad en el mercado.
6. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas de Steticus?	Calidad en el Servicio.
7. ¿Cuál es la mayor capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de Steticus?	Consulta personalizada y profesional.
8. ¿La clínica es sensible ante las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?	La clínica tiene plasmado su interés en las necesidades de la comunidad.
9. ¿Son los empleados activos valiosos de la clínica Steticus?	El arte de cirujanos altamente capacitados es el pilar fundamental de la clínica.

Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

En resumen la declaración de la misión de la Clínica Steticus es:

La Clínica de Cirugía **Steticus**, está comprometida con la comunidad de Quito para resaltar la belleza natural de sus clientes, por medio de consultas personalizadas y profesionales para brindar calidad en sus servicios como: liposucción, rejuvenecimiento facial, aumento o disminución de senos, estética de nariz y demás, con el arte de cirujanos altamente calificados y tecnología de punta y así conseguir solidez financiera de su institución.

### 1.5.2 Visión

**Cuadro No. 4: Declaración de la visión de Clínica Steticus.**

<b>Preguntas bases</b>	<b>Respuestas de Directivos</b>
1. ¿Cómo está la Clínica Steticus actualmente?	Es una clínica de mayor flujo quirúrgico y referente dentro de la cirugía plástica ecuatoriana.
2. ¿Cómo se desea que sea la Clínica Steticus?	Llegar a ser un Instituto de formación de nuevos profesionales.
3. ¿Cuáles son los clientes que desea a futuro?	Cliente que busquen la combinación de virtud y armonía.
4. ¿Cuáles son las expectativas de los socios?	Se espera el crecimiento
5. ¿Cuál es la competencia que enfrenta Clínica Steticus?	Competencia nacional y de países cercanos a Ecuador.
6. ¿Cuál es el impacto de la	Con la tecnología pueden hacerse

tecnología en las Clínicas de Cirugía Estética?	<p>cirugías con nuevas técnicas anestésicas y realizarlas en menos tiempo, reduciendo las cicatrices y el tiempo de recuperación.</p> <p>Cada vez son más los equipos médicos que se especializan en las técnicas mínimamente invasivas.</p>
7. ¿Qué escenarios son posibles para la Clínica de Cirugía Estética Steticus?	Insumos a utilizar serán confiables y los procesos realizados serán cuidando la salud de los clientes.
8. ¿Cuál es el plazo que desea?	Para el año 2016 para cumplir su ideal.

Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

Con esto se determina que la declaración de la visión de Steticus es:

Para el año 2016, *Steticus*, aparte de ser una clínica con mayor flujo quirúrgico y referente dentro de la cirugía plástica ecuatoriana, para todos aquellos que busquen la combinación de virtud y armonía a nivel nacional; llegará a ser un centro de desarrollo para nuevos profesionales con el apoyo de nuevos equipos médicos que se especializan en las técnicas mínimamente invasivas y con el empleo de insumos y técnicas que cuiden de la salud de todos sus clientes.

### 1.5.3 Valores Institucionales

Cuadro No. 5: Determinación de Valores Institucionales.

Determinación de Valores Institucionales	
¿Cuáles son los valores existentes que comparten el equipo de trabajo de la Clínica Steticus?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Calidad de servicio</li> <li>■ Ética y Profesionalismo</li> <li>■ Actitud innovadora</li> </ul>
¿Cuáles son los valores necesarios que no son compartidos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Orientación a Resultados</li> </ul>

Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

Los valores institucionales de la Clínica **Steticus** son:

- **Calidad de servicio.**- brindar una consulta personalizada y con respeto; empleando insumos de calidad en instalaciones que cuidan las normas sanitarias.
- **Ética y Profesionalismo.**- capacidad para ejecutar las tareas encomendadas con el cumplimiento de principios, valores, normas y conocimientos de la profesión, manteniendo la confidencialidad.
- **Actitud Innovadora.**- capacidad de investigar, adaptarse e impulsar ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la Clínica.
- **Orientación a Resultados.**- capacidad para cumplir las metas comunes con esfuerzo y liderazgo, optimizando los recursos asignados bajo estándares de calidad.



#### **1.5.4 Objetivos Institucionales**

##### **➤ Objetivos Estratégicos**

- Proporcionar una óptima atención médica a los pacientes brindándole un servicio que satisfaga sus necesidades, requerimientos y expectativas.
- Proyección de imagen de la Clínica a nivel nacional e internacional por medio de la red para lograr y mantener posicionamiento.
- Ser reconocidos por profesionales altamente capacitados y con el empleo de insumos de calidad, tecnología en equipos médicos e infraestructura adecuada.

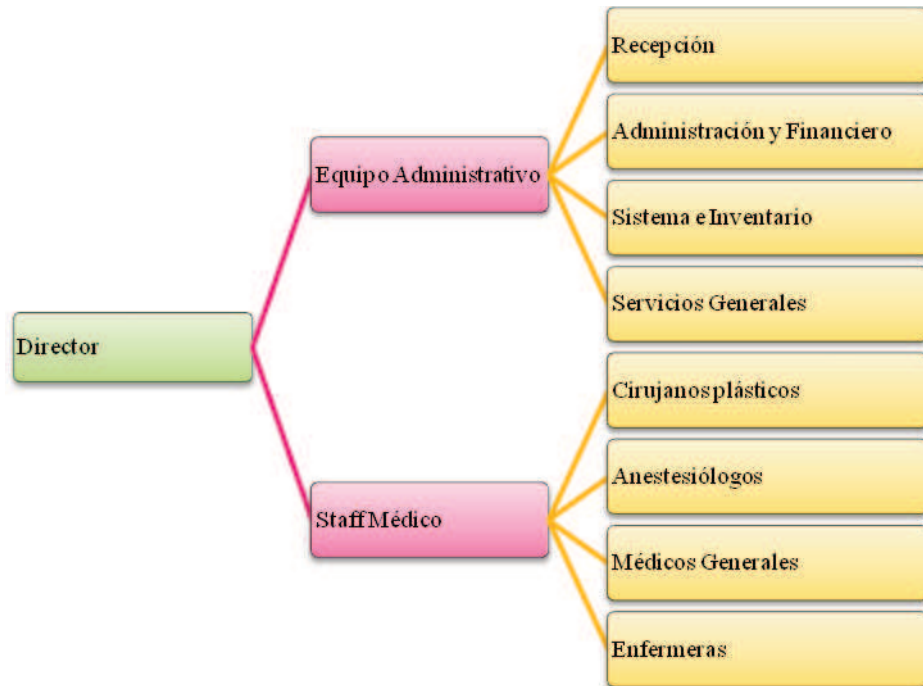
##### **➤ Objetivos Financieros**

- Establecer estrategias para incrementar el nivel de ventas, optimizando recursos y así poder brindar ganancias a sus dueños y a sus empleados, acorde a sus expectativas y a las del mercado.

#### **1.5.5 Organización de la empresa**

Dentro de la organización podemos encontrar la siguiente distribución de recurso humano:

Gráfico No. 1: Organización de la Clínica Steticus.



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

La Clínica Steticus, está conformado por dos áreas diferenciadas para su funcionamiento adecuado, las mismas que son:

➤ **Equipo Administrativo**

- **Recepción:** se encuentra conformado por una persona encargada de la atención de la central telefónica, toma de citas y atención directa al cliente.
- **Administración y Financiera:** hay una persona encargada de la parte administrativa de la clínica y contratar servicios de acuerdo a la necesidad de la clínica, control de costos y tesorería.

Adicional se contrata servicios de Contabilidad y Tributación a GP Contadores, la cual se encarga de enviar una persona en las tardes encargada de la digitación.

- **Sistemas e Inventarios:** hay que se dedica al control de inventarios de insumos médicos e implantes. También brinda la asistencia a los sistemas de la Clínica.
- **Servicios Generales:** existe una persona encarga de la limpieza de quirófanos, habitaciones, salas de recuperación, consultorios y recepción. Y se dedica a los servicios generales de la Clínica.

➤ **Staff Médico**

- **Cirujanos Plásticos:** actualmente cuenta con tres cirujanos plásticos, incluido el director de la Clínica, encargados de la atención, asesoramiento y tratamiento al cliente de acuerdo a lo solicitado.  
  
Cuando existen tratamientos quirúrgicos que se necesita de servicios profesionales complementarios a tratamientos estéticos se cuenta con la ayuda de especialistas, de acuerdo a la necesidad del tratamiento a realizar.
- **Anestesiólogo:** existen dos profesionales encargados de controlar a los pacientes sobre la anestesia aplicada.
- **Médicos Generales:** existen dos personas, una persona que realiza asistencia en los quirófanos y otra persona encargada del control de administración de medicamentos en el área de recuperación.

- **Enfermeras:** hay tres enfermeras que actúan en el área de quirófanos, salas de recuperación y consultorios de procedimientos no quirúrgicos.

En la clínica laboran 14 personas de acuerdo a la siguiente distribución:

Área	# Personas
<b>Recepción</b> Katherine Jara	1
<b>Contabilidad y Administración</b> Luis Romero	1
<b>Servicios Generales</b> Manuel Contreras	1
<b>Sistemas e Inventario</b> Eduardo Pazmiño	1
<b>Cirujanos plásticos</b> Carlos Hurtado, Edwin Cevallos y Patricio Toscano	3
<b>Anestesiólogos</b> Patricio Jaramillo y Fernando Córdova	2
<b>Médicos Generales</b> Marco Cárdenas y Abelardo Cárdenas	2
<b>Enfermeras</b> Celia Villavicencio, Gloria Montenegro y Mariela Cortez	3

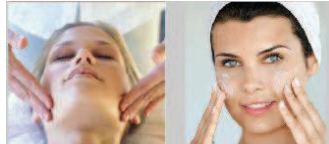
## 1.6 Servicios que ofrece la empresa

Dentro de los servicios que ofrece la Clínica Steticus se encuentran dos clases de procesos:

## 1. Procesos Quirúrgicos



## 2. Procesos Láser



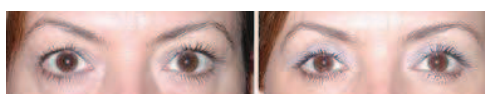
### I. Procesos Quirúrgicos

Son procesos que se realizan con la finalidad de modificar aquellas partes del cuerpo que no son satisfactorias para el paciente. En muchos casos, sin embargo, hay razones médicas (por ejemplo, mamoplastia de reducción cuando hay problemas ortopédicos en la columna lumbar, o la blefaroplastia en casos graves de dermatocalasia que incluso impiden la vista).

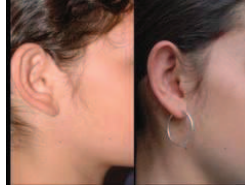
- **Rejuvenecimiento Facial**, tiene como objetivo restaurar la apariencia de juventud obteniendo resultados naturales.



- **Cirugía de párpados (Blefaroplastia)**, consiste en un proceso en que se realiza una extirpación del exceso de piel en forma elíptica, de manera que la cicatriz coincida con el borde superior del tarso del párpado superior para eliminar la apariencia de párpado caído u ojos cansados.



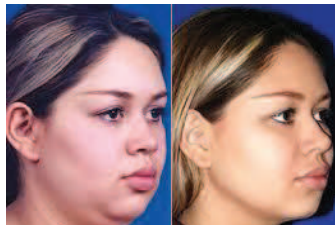
- **Cirugía de Pabellón Auricular (Otoplastia)**, consiste en la cirugía que permite resolver deformidades de la oreja.



- **Remodelación Nasal (Rinoplastia)**, consiste en una intervención quirúrgica que resuelve problemas estéticos de la nariz como la giba ósea y malformaciones congénitas.



- **Cirugía de Contorno Facial y Papada (Cara redonda y mejillas)**, permite la remodelación del perfil facial para armonizar las proporciones del rostro.



- **Senos, aumento disminución y levantamiento**, procedimiento quirúrgico que permite: aumentar los senos a través de implantes, o con la cirugía permite reducir o levantar.



- **Abdominoplastia**, procedimiento quirúrgico cuya finalidad es extirpar el exceso de piel y grasa de la parte media y baja del abdomen.



- **Remodelación glúteos**, este procedimiento se puede llevar a cabo por medio de prótesis de glúteos, aumento o remodelación mediante injertos de grasa o lifting de glúteos.



- **Cirugía Estética Genital Femenina**, Rejuvenecimiento genital y vaginal, es una técnica quirúrgica para hacer reparaciones anatómicas, funcionales o patológicas del tracto genital femenino con varios objetivos funcionales o estéticos.
- **Redefinición del Punto G**, consiste en prácticas diferentes para exponer el punto G a un mejor estímulo a través de mucosas infra uretrales de materiales.

## II. Procesos Láser

Lo último en tecnología ha permitido incluir procedimientos no quirúrgicos en los servicios que brindan la clínica, los mismos que permiten obtener mejores resultados que los convencionales, menos invasivas, menos traumáticas y con menor tiempo de recuperación y regreso a sus actividades rápidamente. Estos procedimientos se los puede realizar con anestesia local o solamente con

sedación, lo cual reduce los riesgos en los pacientes y su estadía en la clínica es mínima, pues se trata de cirugías ambulatorias.

Entre los procedimientos que se ofrecen son:

- Rejuvenecimiento facial y corporal
- Lifting, peeling Facial
- Eliminación de arrugas y manchas
- Reafirmación de glúteos
- Tratamiento de lesiones pigmentadas, tratamiento de estrías
- Eliminación de cicatrices, lesiones epidérmicas
- Remoción de Lesiones, queloides, verrugas Seborreicas
- Depilaciones
- Hongos en la uñas
- Tratamiento de acné, lesiones vasculares, para arañitas vasculares en cara y piernas
- Remodelación Corporal: Lipoescultura corporal Láser (Smartlipo o laserlipolisis)
- Resuperficialización dérmica con láser en rostro para arrugas, cicatrices, manchas faciales, cloasma, xantelasmas. En cuello y escote para tensar la piel y eliminar la flacidez al igual que en, senos, caderas y muslos.



## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

El análisis situacional consiste en el estudio de fortalezas – debilidades y de amenazas – oportunidades, que afectan la funcionalidad de la Clínica Steticus, a través de la recopilación de información de fuentes externas e internas, para conocer de mejor manera la Clínica y asumir actividades que puedan mejorar el desempeño de la misma.

Como esto se puede contar con información valiosa provenientes de personas involucradas con la administración y su know how, las mismas que pueden aportar para el futuro organizacional y a la vez puede permitir obtener técnicas para mejorar la dirección, liderazgo y toma de decisiones.

**Cuadro No. 6: Método FODA.**

	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
<b>Fortalezas</b>	Zona donde la Clínica debe explotar al máximo sus recursos y lograr maximizar beneficios.	Zona donde la Clínica debe tratar neutralizar los efectos externos, empleando sus fortalezas a las áreas de oportunidad.
<b>Debilidades</b>	Zona donde la Clínica debe invertir recursos, tecnología para superar debilidades y aprovechar oportunidades que se presenten.	Zona donde la Clínica ve amenazada su existencia y de la que se debe salir rápidamente con acciones de mejora o cambio.

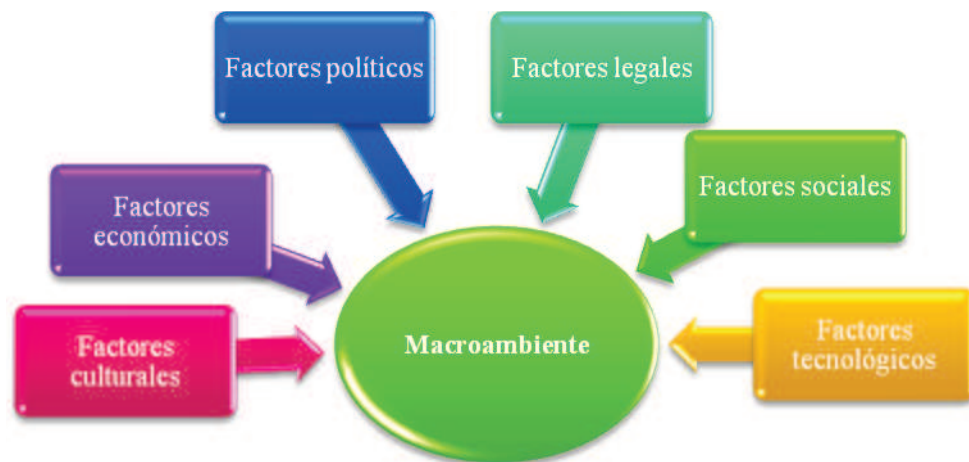
Elaboración: Michelle Correa

## 2.1 Análisis del Macro ambiente

El análisis del entorno del macro ambiente, nos permitirá conocer las condiciones con las que compite la Clínica, condiciones del sector de la estética donde se desarrolla, es decir, las fuerzas que la rodean, sobre las cuales no se pueden ejercer ningún control y que le pueden afectar significativamente, pero se pueden aprovechar las oportunidades que se puedan presentar y tratar de controlar las amenazas.

Entre las tendencias que pueden incidir en la gestión de la Clínica Steticus se podrían considerar los siguientes factores:

**Gráfico No. 2: Factores que afectan el macro ambiente.**



Elaboración: Michelle Correa

A continuación se analizará estos factores, pues se pueden volver complejos y sus cambios acelerados no podrían permitir cumplir con lo

planificado y tener influencia significativa en la Clínica y así podremos identificar las amenazas y las oportunidades.

### **2.1.1 Análisis del sector político**

De acuerdo a la Constitución, el Ecuador es un estado unitario, soberano, democrático, pluricultural y multiétnico, con marcadas diferencias geográficas, sociales y económicas en sus cuatro regiones geográficas: la Costa, la Sierra, la Amazonía u Oriente y la insular de Galápagos. Su gobierno, es republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada.

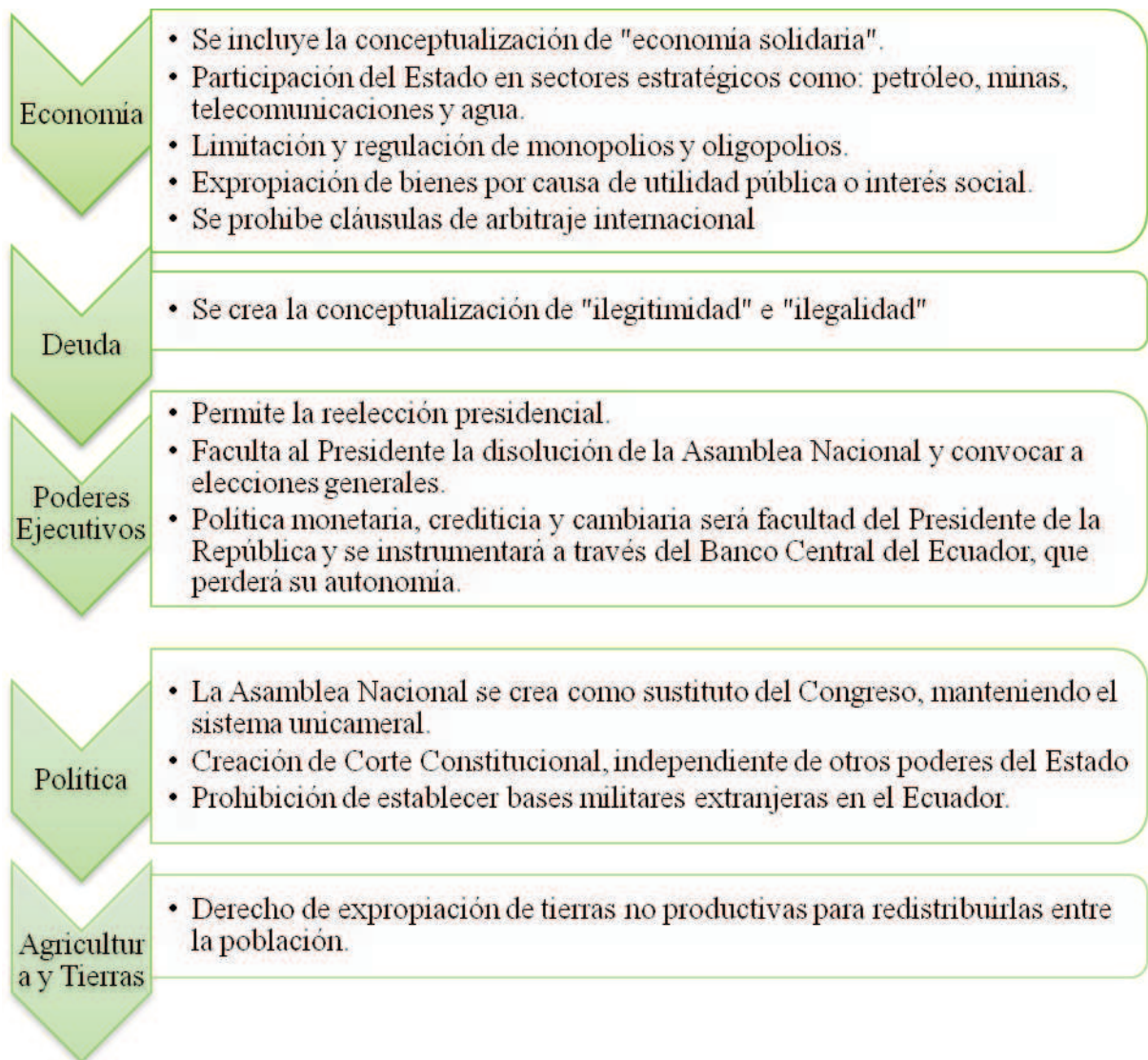
Para la administración del Estado y la representación política, existen 22 provincias, 215 cantones y 1149 parroquias (361 urbanas y 788 rurales) y las circunscripciones territoriales indígenas y afro ecuatorianas establecidas por ley.

Desde el año 2.006 el partido Alianza PAIS (Alianza Patria Altiva y Soberana) tuvo su protagonismo, cuando junto con el Movimiento Popular Democrático, Izquierda Democrática, Pachakutik y Partido Roldosista Ecuatoriano, propusieron a la presidencia a Rafael Correa Delgado, esta alianza funcionó puesto que en enero de 2.007 asumió la presidencia de la República del Ecuador, con aceptación del 57% de los votantes. Siendo reelegido el 10 de agosto de 2.009 y concluirá su periodo el 10 de agosto de 2.013.

La renovación del plan de acción de este Gobierno comenzó con la Consulta popular para la aprobación de la Nueva Constitución, que dentro de sus 444 artículos, se plantearon algunos cambios que se detallan a continuación:

**Cuadro No. 7: Cambios Clave de la nueva Constitución de Ecuador.**

Fuente: Diario "El Universo"<sup>5</sup> Elaboración: Michelle Correa.



<sup>5</sup> Diario con fecha miércoles 23 de julio de 2.008



Con estos cambios se deja en claro la orientación del gobierno de Rafael Correa, donde su principal punto de acción se encuentran reflejado en su Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir 2.009 – 2.013, elaborado a través de la orientación técnica y metodológica de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en coordinación con los equipos técnicos de los distintos Ministerios y Secretarías de Estado y sobre todo con los aportes de ciudadanas y ciudadanos ecuatorianos, estos puntos en los que se enfoca la Revolución son:

- a. **Revolución constitucional y democrática**, para crear la base de una comunidad política incluyente y reflexiva.
- b. **Revolución ética**, para garantizar la transparencia en la rendición de cuentas.
- c. **Revolución económica, productiva y agraria**, para orientar los recursos del Estado a la educación, salud, vialidad, vivienda, investigación científica y tecnológica, trabajo y reactivación productiva.
- d. **Revolución social**, para crear una política social incluyente.
- e. **Revolución por la dignidad, soberanía e integración latinoamericana**, para mantener una posición soberana frente a organismos internacionales y avanzar hacia la integración.

De los puntos planteados por la revolución para el estudio a realizar, tendrá impacto la orientación de los recursos del Estado hacia la salud, este sector ha tenido algunas modificaciones que se señalan a continuación.

Ecuador es uno de los países de la región con mayores desigualdades en materia de salud y con menor impacto de los recursos invertidos en salud, sólo supera a Nicaragua, Honduras, Bolivia y Haití. Por lo cual se solicitó cambios en el sector de la salud; puesto que este sector ha sido durante varias décadas, junto con la educación, uno de los más descuidados por los gobiernos de turno, a pesar de lo establecido por la Constitución y las leyes, no se ha podido dar un cambio significativo en el manejo y asignación de recursos, lo cual procuró mejorar con los cambios efectuados en la Constitución.

En este gobierno la Reforma de Montecristi<sup>6</sup>, propuso universalizar el acceso a la salud, modificar la estructura existente de las Instituciones de Salud, arbitrar medidas de financiamiento suficientes, aumentar el ámbito de protección y cobertura a la población no asalariada, informal e inmigrante; para lo cual se realizó cambios en materia legislativa para permitir el avance propuesto.

---

<sup>6</sup> Art. 6 El Estado ecuatoriano garantizará el derecho a la salud a través de políticas económicas, sociales, culturales educativas y ambientales y de acceso permanente, oportuno y sin exclusión a programas, acciones y servicios de promoción y atención integral de la salud, de la salud sexual y reproductiva. Todo, bajo principios de equidad, universalidad, solidaridad, interculturalidad, calidad, eficacia, eficiencia, precaución y bioética, con enfoques de género y generación. *Referéndum en septiembre del 2008.*

El interés en el área de la salud por parte del Gobierno no influye directamente en la Clínica Steticus, aunque permite la influencia en que el sector privado mejore su gestión hospitalaria, ya que este plan hace referencia a la atención primaria de salud, existen programas a nivel nacional impulsados por otras instituciones públicas, que influyen, como son:

- ***Aliméntate bien Ecuador***, busca contribuir en la construcción de bases sociales, económicas y culturales para el ejercicio de derechos de alimentación de la población ecuatoriana, siendo su campo de acción el de la seguridad alimentaria, para que los ecuatorianos accedan a suficientes alimentos inocuos que satisfagan las necesidades fisiológicas y preferencias culturales para mantener una vida activa y saludable.
- ***Ejercítate y vive sano***, el programa impulsado por el Ministerio del Deporte que busca eliminar el sedentarismo en el Ecuador y fue aplicado el plan piloto en Quito con dos horas de ejercicio entre semana en el parque La Carolina y posteriormente se aplicará el plan en el resto del país.

Pero esta tendencia no es solo a nivel nacional, pues políticas de alimentación y nutrición toman fuerza en otros países donde el sobrepeso es una amenaza para su población como; en México, donde las políticas alimentarias han formado parte de los programas de desarrollo y han respondido a coyunturas de tipo ambiental, económico y político.

- ***Retirar implantes mamarios de marca Poly Implant Prothese (PIP)***, el Ministerio de Salud decidió retirar los implantes mamarios de marca

francesa (hechos de un gel inapropiado para uso médico) a título preventivo y sin carácter de urgencia, aún cuando no hay señales de deterioro de los implantes puesto que presentan un riesgo potencial para la salud, debido a que se presentaron ocho casos de cáncer en Francia. Los gastos de la extracción, incluyendo la hospitalización, serán cubiertos por la seguridad social francesa.

Todas las decisiones globales del actual gobierno se manifiestan en su nivel de aceptación (variable a ser considerada) que a septiembre de 2.011 según datos de Monitor, se tienen los siguientes resultados:

**Cuadro No. 8: Índices de calificación de gestión del Presidente de la República Eco.**

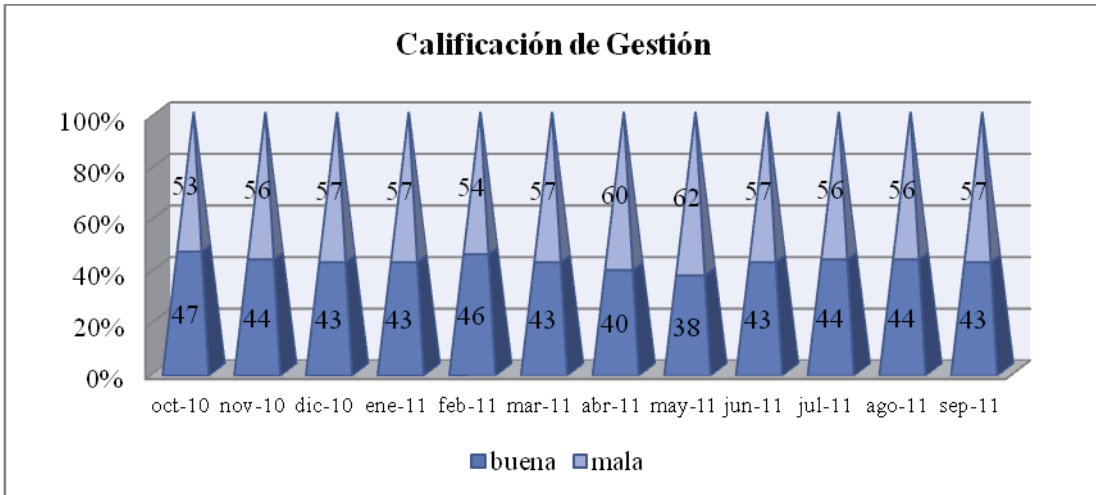
**Rafael Correa a Septiembre 2.011.**

<b>Calificación de Gestión</b>	<b>Total (%)</b>	<b>Quito (%)</b>	<b>Guayaquil (%)</b>
<b>Excelente</b>	7.71	12.35	3.79
<b>Buena</b>	35.37	36.55	34.37
<b>Mala</b>	49.31	40.07	57.1
<b>Pésima</b>	7.61	11.03	4.74

Fuente y Elaborado por: Monitor.



**Gráfico No. 3: Índices de calificación de gestión del Presidente de la República Eco. Rafael Correa a Septiembre 2.011.**



Fuente y Elaborado por: Monitor.

**Interpretación:**

La calificación de su gestión refleja un 7.71% catalogada como “Excelente”, 35.37% como “Buena”, contra un 49.31% que opina que tiene una “Mala” gestión, con menor calificación en Quito. De igual manera estos datos de calificación se mantienen durante el año 2.011.

La tendencia de la calificación de la gestión del actual Gobierno como “Buena”, ha ido descendiendo de octubre 2.010 (47%) a septiembre 2.011 (43%).

**Conclusión:**

El nivel de popularidad y aceptación del Presidente de la República ha ido disminuyendo en el trayecto de su gobierno ya sea por las políticas aplicadas o incluso por la personalidad y declaraciones que ha brindado a nivel nacional como internacional.

### **Connotación para la Clínica Steticus.**

No.	Oportunidades	Amenazas
1	El actual Gobierno da gran importancia a la atención primaria de la salud y brinda oportunidades de crecimiento y fortalecimiento a este, con la ayuda de programas complementarios que permite fortalecer la salud, alimentación y condición física.	Políticas, decretos y declaraciones por parte del gobierno u oposición que afecten la imagen del país y su desarrollo social y económico.
2	Importancia a nivel internacional sobre la alimentación, salud y actividad física; y no solo enfocado a nivel de salud sino de las tendencias estéticas actuales.	

#### **2.1.2 Análisis del sector económico**

El año 2010 para el Ecuador fue descrito como un periodo de crecimiento por los indicadores macroeconómicos difundidos por el Banco Central del Ecuador, adicional, Saud Mansur, Superintendente de Compañías, indica que ese año fue de recuperación económica “la actividad económica de las compañías ecuatorianas se ve reflejada en las 500 empresas más grandes, las cuales en su conjunto representaron más de USD 37MM”.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), oficina de estudios de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), presentó

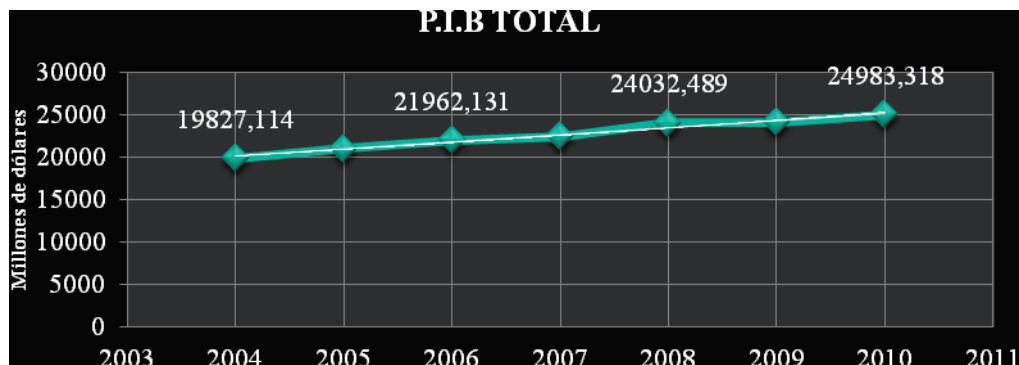
su informe en el que concluye que el Ecuador tendrá un crecimiento económico de 6,4% en el 2.011 y vaticina uno del 4% para el año 2.012.

Para el año 2.011 se analizará algunos índices nacionales que afectan directamente a la Clínica Steticus, como son:

### 2.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

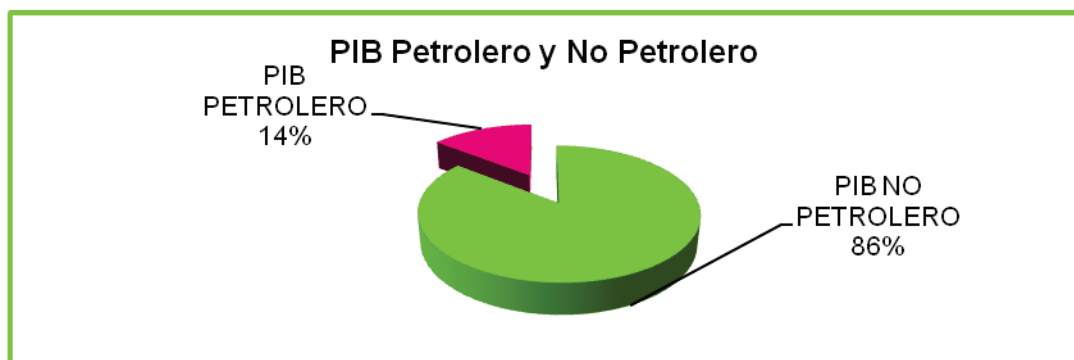
Se refiere a los productos que generan valor agregado, producidos en el interior del país y que no son contabilizadas las variaciones de inventarios ni depreciaciones.

Gráfico No. 4: Producto Interno Bruto Total (Valor en millones USD).



Fuente: INEC. Elaboración: Michelle Correa.

Gráfico No. 5: Producto Interno Bruto petrolero y no Petrolero.



Fuente: INEC. Elaboración Michelle Correa.

**Interpretación:**

El Producto Interno Bruto del Ecuador ha mantenido un crecimiento del 3.95% promedio desde el año 2.004 hasta cierre del año 2.011; de estos se puede observar que las empresas no petroleras aportan con un 86% (USD \$ 19.423 MM) mientras que las empresas petroleras aportaron con el 14% del total del PIB, lo cual indica que las empresas ecuatorianas mantienen un crecimiento sostenido.

Dentro de las empresas no petroleras tienen mayor contribución el crecimiento de las PYMES, las mismas que mostraron un incremento de 3 puntos porcentuales, pasando de 21.10% a 24.31% del PIB no petrolero del país, según lo establecido en la investigación de la revista Eckos.

**Conclusión:**

La producción a nivel nacional se ha incrementado, aportado principalmente por el sector no petrolero, el cual representa el 86% de ingresos; eso a su vez ha permitido tener un PIB per cápita más alto, pues a enero 2.000 se contaba con USD \$ 2.506 mientras que para el año 2.010<sup>7</sup> se llegó a USD \$ 4.082 (nivel máximo registrado desde el año 1.993), lo cual evidencia la capacidad de producción nacional.

**2.1.2.2 Inflación al Consumidor**

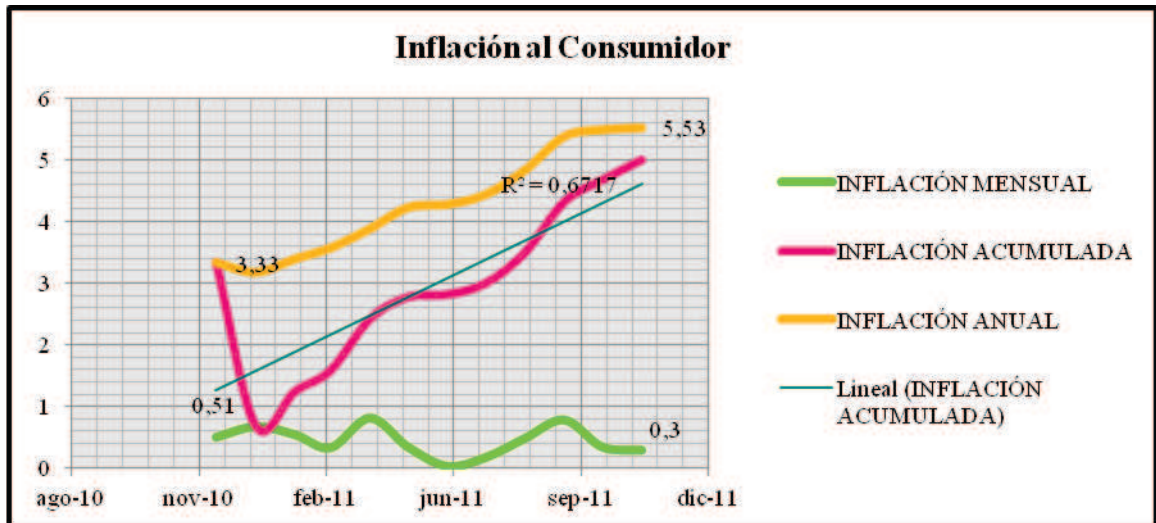
Según el Banco Central del Ecuador “la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana

---

<sup>7</sup> Según datos registrados en el Banco Central del Ecuador hasta el año 2010.

(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”.

Gráfico No. 6: Inflación al Consumidor.



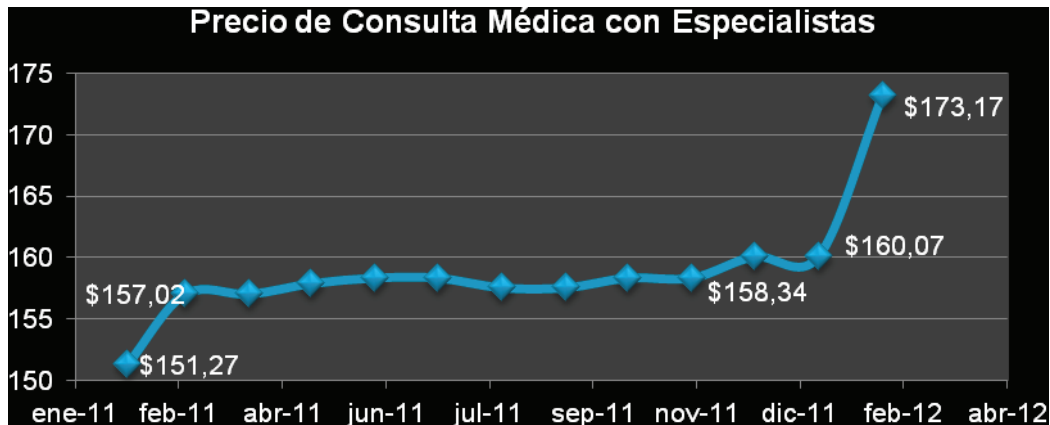
Fuente: INEC. Elaboración: Michelle Correa.

### **Interpretación:**

El gráfico sobre la inflación al Consumidor, para el periodo Diciembre 2.010 – Diciembre 2.011, evidencia una tendencia a la alza puesto que la inflación anual pasó de 3.33% (diciembre 2.010) a 5.53% (diciembre 2.011), siendo este último el tope máximo alcanzado en este periodo. En lo que respecta a la inflación mensual alcanzó su tope máximo en abril de 2011 con 0.82%; mientras que la inflación acumulada se ubicó en 4.99% al finalizar el año 2.011.

Relacionado con el ámbito de acción de la Clínica Steticus y con la inflación a nivel nacional se encuentra la tendencia de Precio por consulta con especialista.

**Gráfico No. 7: Índice de Precios al Consumidor por Producto.**



Fuente: INEC. Elaboración: Michelle Correa.

### **Interpretación:**

Como se puede observar, los precios promedios de una consulta con un especialista médico se incrementó en un 14.48% de un año al otro, pues pasó de un precio referencial de \$ 151 (2.011) a \$ 173 (2.012) a nivel nacional, esta tendencia se encuentra acorde al comportamiento de la inflación.

### **Conclusión:**

La inflación para el año 2011 creció conforme a lo previsto por el Banco Central del Ecuador, pero esta se encuentra más alta que lo previsto para las economías de Latinoamérica; según la empresa consultora, Latin American Consensus Forecast, indica que Perú alcanza el 3.10% de inflación al finalizar

el año 2.011, siendo este el porcentaje más bajo. Adicional se tiene una inflación elevada para una economía dolarizada.

### 2.1.2.3 Tasa de Interés

Es el precio del dinero en el mercado financiero. Se puede diferenciar dos tipos de tasas: pasiva (pagada por las instituciones financieras a los clientes por el capital receptado) y activa (tasa cobrada a los cliente por el dinero prestado); la diferencia entre estas dos tasas se denomina spread financiero.

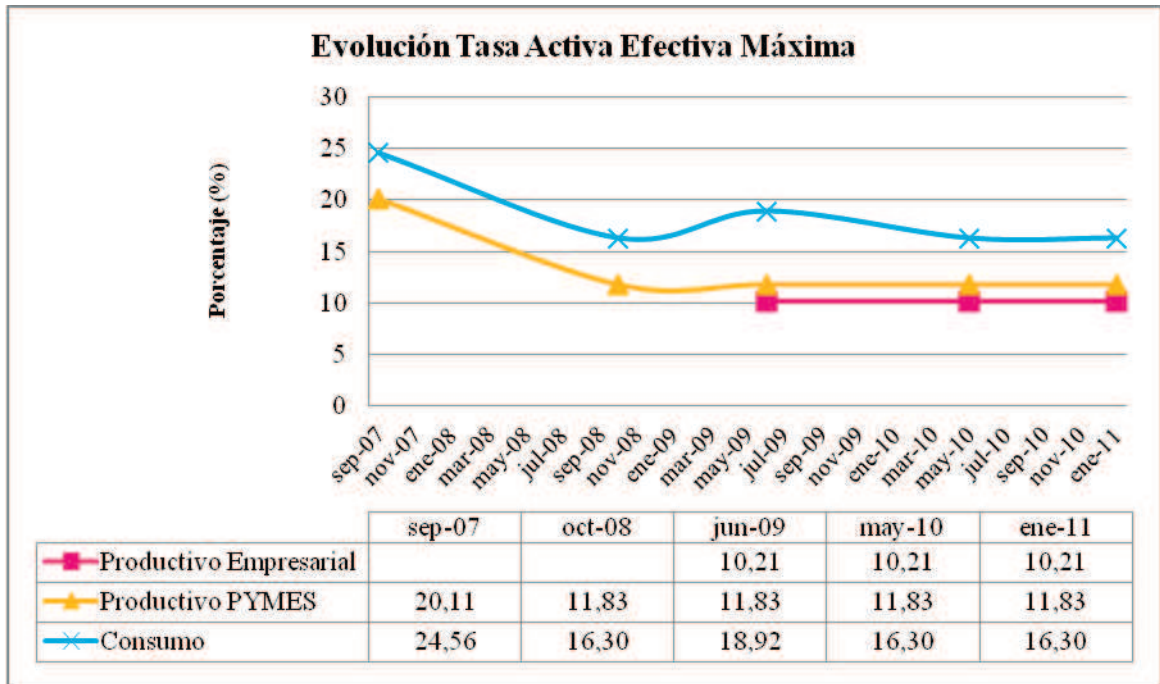
Debido a que los créditos se encuentran divididos conforme a la fuente de repago y al destino del crédito, el Banco Central del Ecuador emite su informativo mensual de tasas de interés diferenciando los diferentes segmentos; de las cuales se hará énfasis en el segmento, donde la clínica puede acceder a crédito y a su vez donde los clientes pueden acceder a servicios:

**Cuadro No. 9: Tasas de Interés Activas Referenciales y Máximas.**

<b>Tasa de Interés Activas Efectivas Vigentes a Enero 2012</b>			
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial el Segmento:</b>	<b>% Anual</b>	<b>Tasa Activa Efectiva Máxima el Segmento:</b>	<b>% Anual</b>
Productivo Corporativo	8.17	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.53	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.20	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.91	Consumo	16.30

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador.

Gráfico No. 8: Evolución de la Tasa Activa Máxima Efectiva según segmentos.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Elaboración: Michelle Correa.

### **Interpretación:**

La variación de la tasa activa efectiva máxima tanto para el segmento PYME (tasa de financiamiento para la clínica) como para el segmento Consumo (tasa de financiamiento para los clientes) se ha caracterizado por la tendencia a la baja. La tasa de interés para las PYMES, a septiembre 2.007 se situaba en 20,11% mientras que a enero 2.011 se encontraba en 11,83%; esta tendencia se manifiesta en la tasa activa de Consumo, pasando de 24,56% (septiembre 2.007) a 16,30% (enero 2.011).

### **Conclusión:**

El comportamiento de las tasas de interés Activas tiende a la baja, obedeciendo al comportamiento del mercado; lo que facilitaría a la Clínica

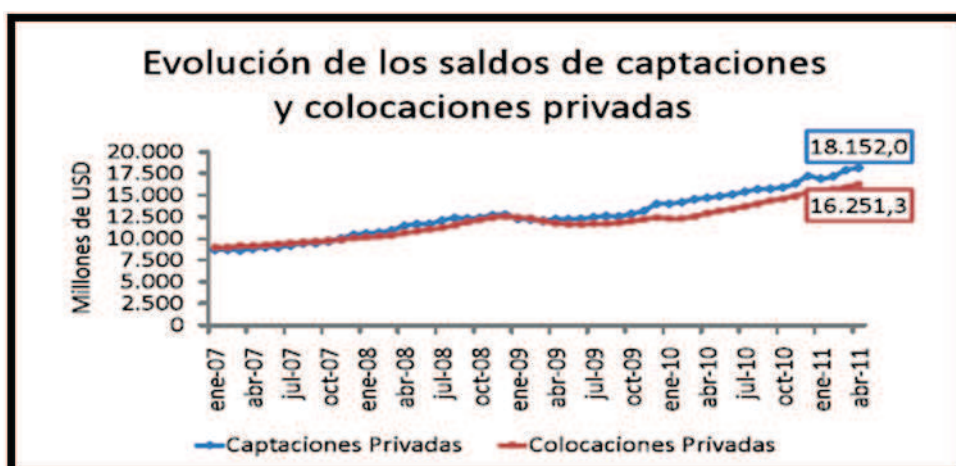


Steticus obtener financiamiento a menor costo, en caso de requerirlo. Este mismo efecto ocurre en el crédito de consumo, que pueden acceder los clientes de la clínica para poder adquirir los servicios de la clínica, ya que se cuenta con mayor posibilidad de financiamiento. Esto permitiendo la dinamización de la economía.

#### 2.1.2.4 Depósitos

Las colocaciones y captaciones reflejan el nivel de inversión que se realiza a nivel nacional como la capacidad de ahorro del ecuatoriano. Con los depósitos se puede observar la recuperación del sistema económico pues estos indican la cantidad de dinero que maneja la población. Del total de captaciones, la banca privada tiene una participación del 85.10% mientras que las cooperativas representó el 9.7% del total de depósitos a diciembre 2010, por lo cual se realizará mención sobre las captaciones en los bancos privados.

**Gráfico No. 9: Evolución de Captaciones y Colocaciones del Sistema Financiero Nacional en el Ecuador.**



Fuente:

Banco Central del Ecuador. Elaboración: Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

***Interpretación:***

Las captaciones en el Sistema Financiero nacional presentan una tendencia de crecimiento del año 2007 al año 2011, el cual hace que se cuente con más recursos que alimenten el sistema financiero. Es importante indicar que el incremento de los depósitos ocurridos principalmente en depósitos a la vista. Las colocaciones siguen expandiéndose, lo que indica que las instituciones financieras eleven su intermediación, fomentando la producción y el consumo. Para el año 2011 se presentó un crecimiento del 25.90% (\$2.614 millones más) a comparación al año 2010, al igual que en las cooperativas (crecimiento del 31.70%).

Los bancos privados de Ecuador registraron depósitos por 19.288 millones de dólares al cierre de enero del 2012, con un repunte de 19,4 y 1,5 por ciento frente a enero y diciembre del 2011, respectivamente. El incremento de los depósitos estuvo acompañado de la fluctuación positiva de los otros indicadores de la industria, acorde con el último boletín financiero de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

***Conclusión:***

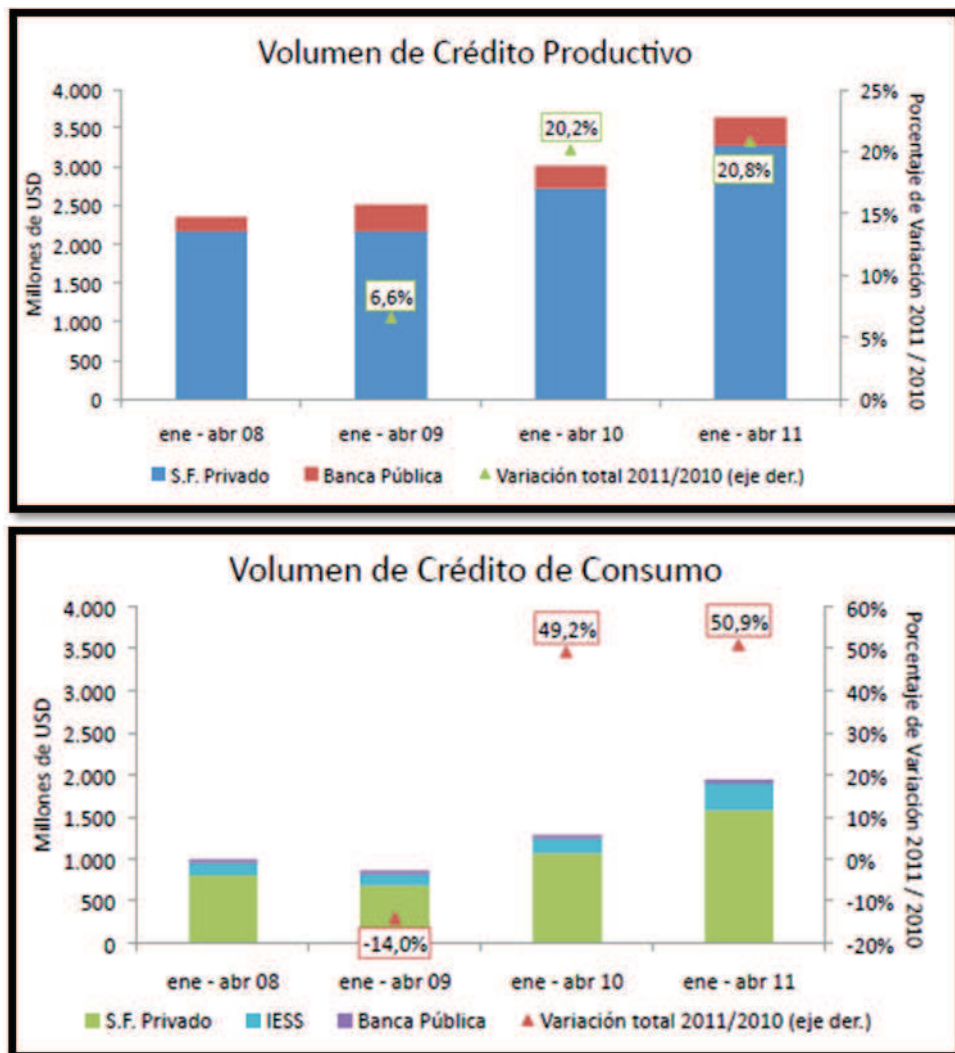
La economía ecuatoriana mantiene el comportamiento de crecimiento en captaciones reflejando la mejoría en la disponibilidad de recursos, siendo esto más representativo en la región Sierra del Ecuador y a su vez en la mejoría de la capacidad productiva del país. Lo cual es beneficioso para las perspectivas

de la clínica, puesto que refleja la capacidad de ahorro que tienen los clientes potenciales.

### 2.1.2.5 Cartera de Crédito

El crecimiento de la cartera de crédito a nivel nacional pasó de 6% al 2009 a 21.40% al 2010, lo que indica el incremento de la intermediación financiera y la reactivación del crédito en la economía.

Gráfico No. 10: Volumen de Crédito Productivo y de Consumo.



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros. Elaboración: Ministerio de Coordinación de la Política Económica.

Pero inherente a la colocación de crédito viene el índice de morosidad y cartera vencida, esta disminuyó del 2009 (3.10%) al 2010 (2.50%) en los diferentes segmentos de crédito, lo cual involucra mejora en la rentabilidad de las instituciones financieras puesto que existe una disminución en el riesgo de recuperar la cartera colocada por la banca privada, en especial la rentabilidad que se tiene para créditos otorgados a corto plazo, a la vez que los clientes cumplan oportunamente con el pago de sus créditos.

En abril 2011, por cada dólar captado, el sistema financiero colocaba USD \$0.90, esta relación es más alta para el caso de las cooperativas y sociedades financieras que colocaron USD \$1.04 por cada USD \$1.86 captado. Esta situación se da debido a la gran capacidad de intermediación que poseen las cooperativas y las sociedades financieras, IFIs destinadas principalmente al crédito de consumo y que gozan de una estructura de depósitos y pasivos de mayor plazo, lo que les permite gozar de mayor cantidad disponible de recursos para ser colocados.

### ***Interpretación:***

La colocación de cartera en sus diferentes segmentos se incrementó; siendo el crédito comercial y de consumo los de mayor participación a nivel nacional. De esta forma la composición de la cartera corresponde al 44.48% a crédito comercial (\$ 54'497'915.181), el 35.70% a crédito de consumo (\$43'731'208.170), el 11.14% a crédito de vivienda (\$13'650'104.735) y finalmente el 8.68% a microcrédito (\$10'633'214.890).

La cartera vencida pasó de 3.2% (2009) a 2.5% (2010). Este comportamiento se mantiene para el año 2011; puesto que la cartera de consumo registra morosidad del 4.15% y comercial 1.55%. Y desde el mes de marzo a mayo 2011 se observa esta misma tendencia en la cartera vencida.

**Conclusión:**

La facilidad de financiamiento a nivel nacional permite la dinamización de la economía pues tanto el empresario que necesita de financiamiento para su crecimiento como para el consumidor final cuentan con apertura al sistema financiero para conseguir los recursos necesarios a tasas de interés cada vez más bajas.

**Connotación para la Clínica Steticus**

No.	Oportunidades	Amenazas
1	La facilidad de financiamiento a nivel nacional permite la dinamización de la economía pues tanto el empresario que necesita de financiamiento para su crecimiento como para el consumidor final cuentan con apertura al sistema financiero para conseguir los recursos necesarios a tasas de interés cada vez más bajas.	La inflación se encuentra más alta que lo previsto para las economías de Latinoamérica; la misma que es elevada para una economía dolarizada.
2	La proyección de crecimiento económico para	

	Ecuador, evidenciado en el crecimiento del PIB.	
<b>3</b>	La economía ecuatoriana mantiene el comportamiento de crecimiento en captaciones reflejando la mejoría en la disponibilidad de recursos y a su vez en la mejoría de la capacidad productiva del país.	

### 2.1.3 Análisis del sector legal

La gran mayoría de las reclamaciones por responsabilidad médica son producto de un inadecuado manejo de unos pocos aspectos del acto médico. Por ello es necesario que el médico conozca algunos detalles de la práctica de la medicina, como también de aspectos relacionados con la Constitución y leyes vigentes en el Ecuador.

La salud es un proceso que se construye con participación de las personas como sujetos de derecho, que tienen la misión de construir sus organizaciones representativas para conocer, acordar, ejecutar y evaluar como parte del equipo de salud.

Dentro de este enfoque la Nueva Constitución del 2.008 crea el nuevo modelo de atención integral familiar comunitario e intercultural con mención a: garantizar el derecho a la salud y abarcará todas las dimensiones del derecho a la salud.

Para la regulación legislativa adicional y cumplimiento de la Ley Magna también se encuentran las siguientes leyes:



### **Ley Orgánica de Salud (art. 7)**

- Recibir por parte del profesional de la salud responsable de su atención y facultado para prescribir una receta. Tener una historia clínica única, completa y confidencial.
- Cumplir con calidad de los servicios médicos.



### **Ley de Derechos y Amparo del Paciente (art. 2-7)**

- Atención digna, a no ser discriminado, derecho a la confidencialidad, a la información, a decidir.



### **Código de Ética Médica del Ecuador (art. 6, 7, 15-19)**

- Obligaciones de los médicos: ser responsables de la situación del paciente, llevar una ficha clínica, a intervenir bajo autorización, a realizar anestésicos e intervenciones complejas con los medios suficientes y advertir sobre las patologías y diagnóstico.

Si bien es cierto que la legislación ecuatoriana no contempla dentro de su ordenamiento jurídico penal, en forma expresa, el delito de mala práctica médica como tal, no es menos cierto que existen otras figuras penales como son los delitos contra la salud pública, delitos contra la vida y de las lesiones; dentro de las cuales se enmarcan los actos médicos que revestidos de una conducta culposa se les podría atribuir en su momento.

En lo referente a la cirugía plástica, el Ministerio de Salud trabaja en un proyecto para crear el licenciamiento<sup>8</sup> para todos los centros que brindan estos servicios, tanto públicos como privados que exigirán el cumplimiento mínimo de requisitos en instrumental, en equipos y personal médico que se espera rija desde el año 2.012.

Existen pacientes que acuden a médicos no certificados para realizarse procedimientos estéticos, basado en la idiosincrasia que piensa “que el facilismo y la verborrea pesan más que la técnica y la ciencia”, por los costos más económicos y las estadísticas de procedimientos cosméticos y plásticos fallidos son difíciles de encontrar, indican los expertos.

Otro factor que afecta a la Clínica es la nueva Ley de Fomento Ambiental y Optimización de Recursos del Estado (más conocida como Reforma Tributaria) aprobada por el Ministerio de la Ley el 24 de noviembre del 2.011, la reforma le significará al Gobierno ingresos anuales entre \$450 y \$1.000 millones adicionales. Estos cambios incluye Salida de divisas, que sube 2% al 5%.

Según la Ley de Régimen Tributario Interno, los gastos personales que se pueden deducir, corresponden a los realizados por concepto de: arriendo o pago de intereses para adquisición de vivienda, educación, salud, y otros que establezca el reglamento.

---

<sup>8</sup>[http://www.elcomercio.com/sociedad/cirugias-esteticas-practican-hotelesconsultorios\\_0\\_451754839.html](http://www.elcomercio.com/sociedad/cirugias-esteticas-practican-hotelesconsultorios_0_451754839.html)



Este reglamento a su vez establece como deducciones por Gastos de Salud, los pagados por los siguientes conceptos:

- a. Honorarios de médicos y profesionales de la salud con título profesional.
- b. Servicios de salud prestados por clínicas, hospitales, laboratorios clínicos y farmacias.
- c. Medicamentos, insumos médicos, lentes y prótesis,
- d. Medicina pre pagada y prima de seguro médico en contratos individuales y corporativos. En los casos que estos valores correspondan a una póliza corporativa y los mismos sean descontados del rol de pagos del contribuyente, este documento será válido para sustentar el gasto correspondiente; y,
- e. El deducible no reembolsado de la liquidación del seguro privado.

### ***Connotación para la Clínica Steticus***

No.	Oportunidades	Amenazas
1		Falta de reglamentación que proteja la seguridad de los pacientes que se someten a procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos.
2		Subida de precios de insumos médicos y pagos realizados en el exterior, que afecten a la liquidez del negocio, por la creación de nuevos impuestos e inhiba la inversión en el país.

#### **2.1.4 Análisis del sector social**

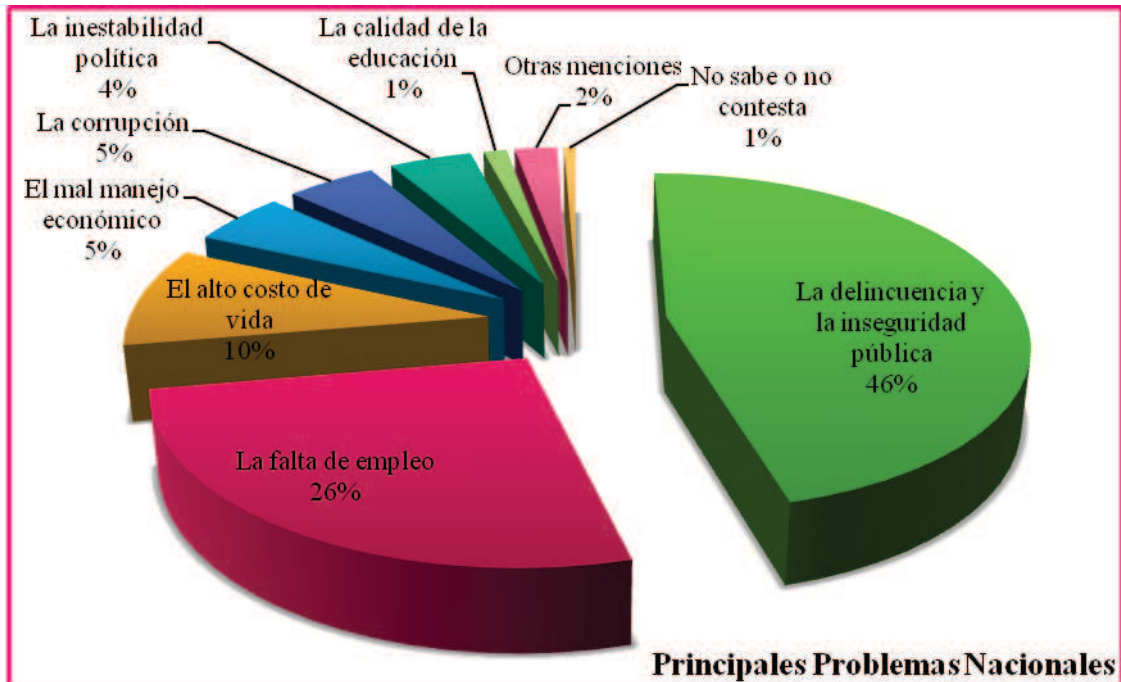
Los centros médicos reciben mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

Clínica Steticus para poder tener mayor acercamiento al sector social necesita conocer la realidad nacional e internacional y con mayor razón al pertenecer a una rama de servicios de precios medios – altos, puesto que no todos los extractos de la sociedad pueden tener acceso a sus servicios ofrecidos; razones por las cuales se analizará algunos de los factores que impacten a su mercado.

##### **2.1.4.1 Principales problemas nacionales**

Conforme a la encuesta realizada por Monitor a septiembre 2.011, la población percibe como principales problemas nacionales los siguientes aspectos:

**Gráfico No. 11: Percepción de los principales problemas nacionales.**



Fuente: Monitor. Elaboración: Michelle Correa.

### ***Interpretación:***

Las encuestas reflejas que la inseguridad (46%) tanto en Quito como en Guayaquil de ambos sexos y de todos los niveles socio – económicos, predomina; seguido de la falta de empleo con el 25.41% y en tercer lugar el alto costo de vida en el Ecuador con menor representatividad, del 9.48%.

### ***Análisis:***

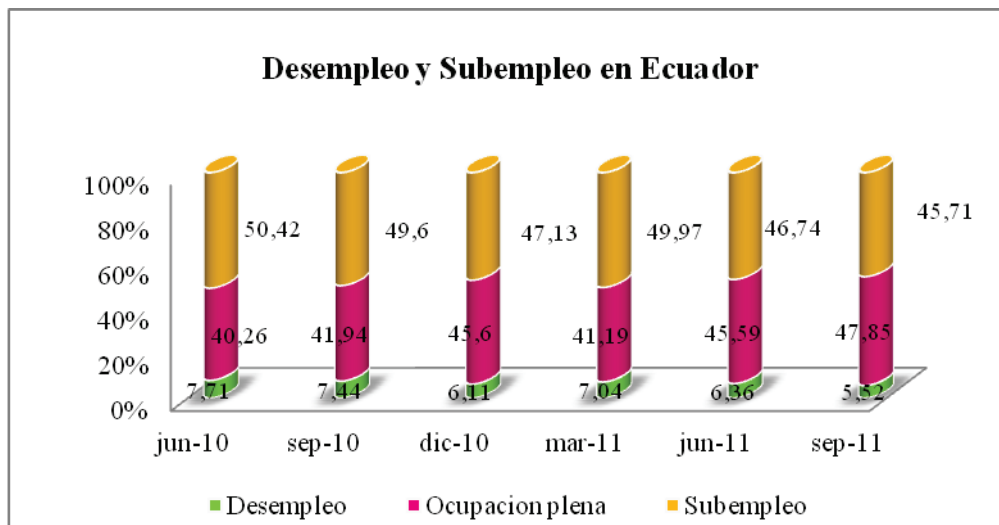
Tanto la falta de empleo como el alto costo de vida, afectan directamente a los pacientes que deciden someterse a procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos puesto que se encuentra directamente relacionado con el nivel de ingresos que pueden destinar a una intervención estética.

### 2.1.4.2 Empleo y desempleo

El desempleo engloba a la población económicamente inactiva en donde se incluyen personas de 12 años o más de edad que no han trabajado, ni buscaron trabajo durante las últimas semanas, se encuentran dentro de este grupo la personas jubiladas, estudiantes, amas de casa, discapacitados para trabajar y otro tipo de inactivos.

En cambio con lo que respecta sobre el subempleo se refiere que el empleo de una persona es inadecuado con respecto con su preparación y perfil ocupacional; convirtiéndose en insuficiencia de volumen de empleo o en los bajos niveles de ingreso.

**Gráfico No. 12: Empleo, Desempleo y Ocupación plena en el Ecuador.**



Fuente y elaboración: INEC.

#### **Interpretación:**

El índice general de empleo, ocupación plena, de los trabajadores en general (Empleados y de Obreros) en el período octubre 2.010 – septiembre

2.011, experimenta una elevación de 7 puntos, esto significa que el aparato productivo del país respondió a las necesidades de empleo, incrementando puestos de trabajo, muchos de ellos temporales o por horas; los sectores que generaron mayores plazas de trabajo fueron: extracción de minerales metalíferos, hoteles y restaurantes.

Por estos efectos también se puede hablar sobre los migrantes; de los tratamientos que se hacen cada año, el 25% (unas 16.875) son a ecuatorianos que viven en Europa y los Estados Unidos”, dice Joffre Wong, de la Secpre. Los migrantes vienen al Ecuador en diferentes épocas del año en pos de un cambio, algunos se hacen varias cirugías. Pero la temporada más alta, según los especialistas consultados, es entre junio y octubre, pocas veces se prolonga hasta mediados de noviembre.

### ***Conclusión:***

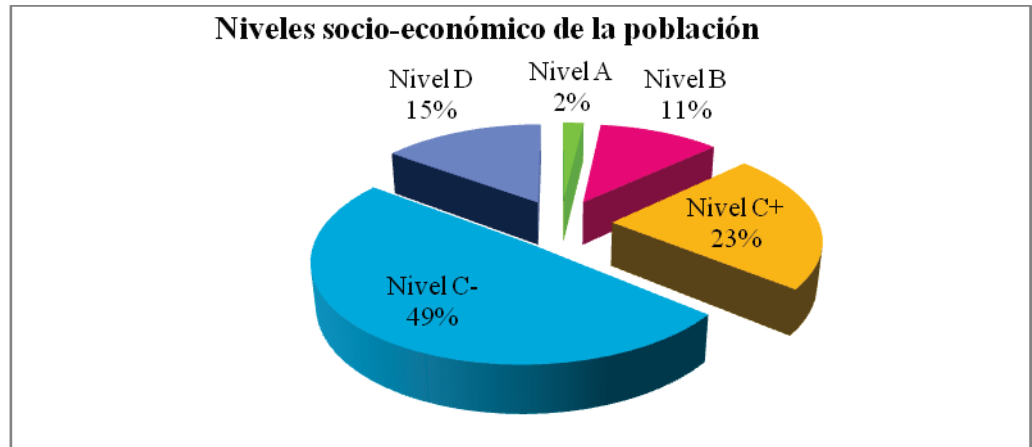
La mayor parte de la población tienen subempleo y la minoría son desempleados, lo que indica que la gran parte de los ecuatorianos generan ingresos económicos capaces de responder al cumplimiento de satisfacer necesidades básicas y complementarias.

#### **2.1.4.3 Nivel socio – económico de la población ecuatoriana**

El nivel de ingresos de los ecuatorianos está directamente relacionado con la capacidad para poder acceder a servicios complementarios, según la encuesta establecida por el INEC a septiembre de 2.011, la clasificación de los

14 millones de ecuatorianos, nos encontramos distribuidos en diferentes niveles como se puede observar a continuación:

**Gráfico No. 13: Niveles socio-económicos de la población ecuatoriana.**



Fuente INEC. Elaboración: Michelle Correa.

### ***Interpretación:***

La población ecuatoriana según censo del año 2.010, del INEC somos 14'483.499; de los cuales tan solo el 1.90% se encuentran ubicados en el nivel alto, caracterizados por las buenas condiciones de vida, el segundo estrato compuesto por el 11.20%, estos dos estratos conforman la clase alta y media – alta; posterior sigue la clase media con el 22.80% de representación. Pero los estratos que mayor participación de la población son la clase baja (40.30%) y los pobres (14.90%).

### ***Análisis:***

Esta clasificación pone en manifiesto la gran desigualdad de la población pues más del 50% de los ecuatorianos no disponen de condiciones de vida

adecuadas donde pueden acceder a servicios básicos; pero también se puede evidenciar la relación directa de nivel de vida con el nivel de educación.

#### **2.1.4.4 Ingresos de la población ecuatoriana**

Con lo que respecta a los salarios, según PricewaterhouseCoopers<sup>9</sup> realizó un estudio salarial en 323 empresas privadas del país; este estudio señaló que el incremento de salarios se ubicó en 5.71% en el año 2011, que en comparación con la inflación de octubre existe una brecha positiva a favor del incremento salarial, esto indica que el poder adquisitivo del ecuatoriano se encuentra mejorando.

De las divisiones de trabajo, el sector operativo presentó un incremento del 5.81% (la mayor parte de la población ecuatoriana), seguido del 5.79% de incremento para las jefaturas y mandos; mientras que los ejecutivos experimentaron una subida del 5.12%. El sector de la economía que más subió los salarios fue el tecnológico (6.63%), seguido del sector industrial y comercial (6.29%) y en último lugar se ubica el sector automotriz (4.72%).

#### ***Análisis:***

Los ecuatorianos que podrían destinar sus ingresos sin complicaciones en cirugías y procedimientos quirúrgicos corresponden únicamente al 13% del total de la población, y una mínima parte del segmento “C”, es decir, a 3'302.238 de habitantes. Este último segmento se practica rinoplastias (cirugía de la nariz), las mismas que son financiadas con seguros privados

---

<sup>9</sup> Anexo No.5. Artículo Empresas: Servicios y Pymes del periódico “El Hoy” con fecha 11 de noviembre de 2011.

dependiendo del nivel de cobertura; por lo cual se realizará puntuaciones al respecto.

Los seguros de salud pre pagada cuentan con una gran gama de servicios que se encuentran acorde a las necesidades y realidad de cada usuario, sus facilidades de pago es una de sus estrategias al igual que los precios ofertados contra la cobertura brindada, se pueden encontrar planes de seguro desde 11 USD mensuales. Actualmente 1.3 millones de personas en el Ecuador tienen contratado seguro de salud privado, es decir el 9,4% de la población.

Ecuasanitas, Salud S.A. y Humana lideran el mercado de medicina pre pagada, con cerca del 90% del pastel. Se hallan reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros. En el 2010, la prima neta pagada en asistencia médica llegó a USD 32,2 millones. En ese grupo destacan PanAmerican Life Insurance, Sucre y Mapfre Atlas.

### ***Connotación para la Clínica Steticus***

No.	Oportunidades	Amenazas
1	Utilización de la cobertura de seguros privados para la aplicación de rinoplastias.	Alto costo de vida y gran diferencia de las clases sociales, impide al estrato de ingresos bajos, el acceso a servicios complementarios, como son las cirugías plásticas.



**2** Se cuenta con un 13.10% de la población ecuatoriana como clientes potenciales, puesto que perciben ingresos que podrían ser destinados a servicios de cirugía estética.

### **2.1.5 Análisis del sector cultural**

Ya no es un sueño lucir un abdomen totalmente plano, no es un impedimento gozar de una nariz respingada y no lucir ojos cansados; esto gracias a la cirugía plástica y estética.

La doctora Estela Felipe, jefa del Servicio de Cirugía Plástica del Hospital Metropolitano, menciona que el mayor acceso a la información a través de la Internet es una razón determinante. Una de ellas es la página web de la Sociedad Iberoamericana de Cirugía Plástica, en donde se indican todos los procedimientos técnicos.

Rubén Manzano, cirujano plástico de la Clínica Pasteur, agrega que las influencias culturales de otros países, sobre todo desde Europa y Estados Unidos, son otra razón para que el mercado crezca. Los programas que se han transmitido en la televisión abierta, como “Cambio Extremo”, han influido en el comportamiento de la gente pues todos buscan la imagen ideal.

El abanico de edades de los pacientes se ha ampliado en los últimos cinco años e involucra a personas de la tercera edad. Anualmente, son unos 67.500 los que se someten al bisturí para ser más bellos. Esta cifra es tres veces mayor que en el 2.001, según la deducción de dos gremios de cirujanos del país, entidades que estiman un promedio de 200 operaciones anuales por médico. Pero reconocen que hay quienes no pasan de 150 y otros que superan las 500 cirugías.

“En los últimos cinco años la cirugía estética se volvió un negocio rentable. Ya no solo la mujer busca cambios, también los hombres. Por cada tres mujeres que se operan hay un hombre que también lo hace, especialmente la rinoplastia y liposucción, y también se implantan cabello”, dice Mercedes Peñaranda, presidenta de la Sociedad Ecuatoriana de Cirugía Plástica Reconstructiva y Estética (Secpre), gremio agrupa a 89 profesionales, 33 de ellos en Guayas.

Según las estadísticas del 2.010 de la Sociedad de Cirujanos Estéticos de América los procedimientos que más se realizan son:

**Cuadro No. 10: Top de Procedimientos Estéticos.**

<b>TOP DE PROCEDIMIENTOS ESTETICOS</b>			
<b>#</b>	<b>Procedimientos realizados</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>
1	Liposucción	1,607,979	18.84%
2	Aumento de pecho	1,454,317	17.04%
3	Cirugía de párpados	1,153,756	13.52%
4	Rinoplastia	799,521	9.37%
5	Abdominoplastia	622,022	7.29%

<b>6</b>	Reducción de pecho	509,396	5.97%
<b>7</b>	Levantamiento de senos	487,993	5.72%
<b>8</b>	Lifting Facial	401,902	4.71%
<b>9</b>	Reducción de pecho masculino	250,984	2.94%
<b>10</b>	Osteoplastia	226,017	2.65%
<b>11</b>	Aumento de labios (materiales inyectables)	204,169	2.39%
<b>12</b>	Trasplante de cabello	188,805	2.21%
<b>13</b>	Estiramiento de la frente	149,272	1.75%
<b>14</b>	Aumento de glúteos	99,517	1.17%
<b>15</b>	Reducción de brazos	86,767	1.02%
<b>16</b>	Aumento de barbilla	86,667	1.02%
<b>17</b>	Levantamiento de muslos	56,515	0.66%
<b>18</b>	Rejuvenecimiento vaginal	47,208	0.55%
<b>19</b>	Levantamiento de la zona inferior del cuerpo	47,102	0.55%
<b>20</b>	Levantamiento de glúteos	36,730	0.43%
<b>21</b>	Levantamiento de pómulos	19,742	0.23%
<b>TOTAL</b>		<b>8,536,381</b>	<b>100%</b>

Fuente y Elaboración: Sociedad de Cirujanos Estéticos de América.

A nivel nacional según la Sociedad Ecuatoriana de Cirugía Plástica, Reconstructiva y Estética (Scpre)<sup>10</sup>, el top 5 de procedimientos plásticos, el 80% de las cirugías plásticas es solicitado por el género femenino, de las cuales el ranking se encuentra:

<sup>10</sup> Anexo No. 6. Artículo "Usted y la Cirugía Plástica", publicada por el periódico "El Comercio" de fecha 15 de noviembre de 2011.

**Gráfico No. 14: Top 5 de los procedimientos realizados en el Ecuador.**



Fuente: El Comercio. Elaboración: Michelle Correa.

El sexo masculino también tiene sus preferencias en procedimientos quirúrgicos, que se lo puede observar en el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 15: Top de los procedimientos quirúrgicos masculinos.**



Fuente: El Comercio. Elaboración: Michelle Correa.

Pero estas preferencias de cambio se encuentran influenciadas en gran medida por los medios de comunicación, pero ¿qué tanto han influido los medios de comunicación en las personas, en especial, la mujer? Crearon ciertos prototipos de mujeres y hombres que parecen ser inexistentes, son personas que no se ven a la vuelta de la esquina y solo es posible encontrarlas en escuelas de modelaje, medios de comunicación como televisión y empresas de publicidad, actuación; pues es allí el único lugar en donde es posible hallar una persona creada por los medios.

Se cree que los medios de comunicación como la televisión, internet y medios de comunicación impresos son los medios más usados y atractivos por los jóvenes, y los que más influyen en ellos, pues últimamente se ve mucho la preocupación de hombres y mujeres por estar tan arreglados como lo muestran las revistas, o la televisión, pues los medios se encargan de hacer su trabajo, manipular de tal manera a las personas que las induce en una sociedad de consumo.

Así lo mostró la novela "Sin tetas no hay paraíso" en donde se ve claramente que las jovencitas hacen lo que sea por verse mejor y conseguir lo que ellas quieren, por eso han adoptado las cirugías plásticas como el pan de cada día, haciéndose las operaciones más comunes como la liposucción, rinoplastia y cirugía mamaria, por que en los medios es muy raro encontrar a una persona gorda, con la nariz normal y sin senos, cuando el prototipo de mujer que maneja los medios es totalmente diferente. Y más aún conociendo



que dentro del desenvolvimiento profesional, la presencia física es un factor primordial para conseguir un puesto de trabajo, así se pueden observar incluso en los anuncios de la prensa que solicitan ante todo “excelente presencia física” (prototipo de mujer colombiana) antes que hacer hincapié en los conocimientos y nivel intelectual.

La imagen de la mujer se ha vendido de tal manera que no hay ningún objeto, producto o servicio que no se venda tras la imagen de una mujer, pues la publicidad ha convertido a la mujer en un instrumento más del marketing, porque enganchar la belleza de una mujer a un producto resulta muy efectivo, y de paso van jugando con los ideales y sentimientos de los consumidores.

### ***Connotación para la Clínica Steticus***

No.	Oportunidades	Amenazas
1	La tendencia de la estética entre las diferentes edades impulsa a clientes a someterse a varios procedimientos o cirugías estéticas.	

#### **2.1.6 Análisis del sector ambiental**

De acuerdo a la BBC de Londres, “Ecuador tiene la constitución más verde del mundo, al convertirse en el primer país en reconocer en su Constitución derechos inalienables a la naturaleza”.

Según la ONG ambiental Fundación Natura indica que las leyes de gestión de residuos hospitalarios están dando resultados; obteniendo los siguientes datos: Esmeraldas registra un 73%; Chimborazo, 67%; Cotopaxi, 82%; Loja, 92%; Pichincha, 81%; y Tungurahua, 79%. La puntuación se basa en la separación, transporte, tratamiento y almacenamiento de los residuos peligrosos.

Estas afirmaciones son sustentadas con el Código de la Producción, que supervisado por el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad, entrega las certificaciones de protección ambiental a través del sello *Hace Bien y Hace Mejor*, también las licencias otorgadas por el Ministerio del Ambiente con el sello *Punto Verde*, con estas iniciativas permite concientizar que un manejo ambiental responsable, reduce los gastos.

Las tendencias asumidas recientemente están acorde a las exigencias y competitividad internacional con las normas ISO 14001, y conforme a las estadísticas del INEC tan solo el 6.4% de las empresas ecuatorianas cuentan con dicha certificación.

Enfatizando el sector de la estética, uno de los mayores residuos de los tratamientos quirúrgicos es la grasa humana, y la pregunta a plantear es, ¿qué se hace con la grasa humana después de las liposucciones?, recientemente se ha empleado la grasa humana para la elaboración de combustible, en el 2.007, los miembros de la tripulación del Earthrace se sometieron a una liposucción para utilizar su exceso de grasa para el combustible de la embarcación con lo

que se produjo 2 galones de combustible y les sirvió para navegar alrededor de 9 millas.

Posteriormente en el 2.008 el cirujano estético, Craig Bittner de Beverly Hills, empleó la grasa de sus pacientes para combustible de su vehículo, cabe recalcar que el uso de la grasa humana para la elaboración de biodiesel actualmente es ilegal; pues existen leyes que restringen el uso de esta grasa y eliminarla de esta manera. Lo cual no está alejado de la realidad, pues algunos pacientes solo requieren eliminar medio litro de grasa mientras que los más obesos necesitarán de 3 a 4 litros, se podría convertir 10 libras de grasa animal fundidas puede equivaler a 1 galón de biodiesel.





En la actualidad los residuos de la liposucción deben ser embalados cuidadosamente y etiquetados como riesgo biológico; posteriormente su eliminación es a través de la incineración de los residuos en forma segura.

Otra forma de conversión de estos residuos es por medio de la investigación de células madres, según estudios de la Facultad de Medicina de Stanford en el 2.009 y Cytori Therapeutics de Japón, quienes indican que se podría guardar esta grasa en banco de células madres para su uso futuro; o incluso como aceite de cocina.

Todos los desechos médicos se deben clasificar en las siguientes categorías para el cuidado adecuado del ambiente, esta clasificación está dada de la siguiente forma:



**Cuadro No. 11: 1 Manejo de Desechos Hospitalarios.**

	<p><b>Desechos Ordinarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desechos generados del desempeño de las actividades: cafetería, pasillos, oficinas, área comunes.</li> </ul>
	<p><b>Biológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De naturaleza biológicos, contaminados con exudados, excretas y secreciones humanas.</li> </ul>
	<p><b>Sangres y sus derivados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangre humana, suero plasma, objetos saturados como los insumos para administrar sangre</li> </ul>
	<p><b>Desechos farmacéuticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• medicamentos caducados, contaminados, residuos citotóxicas, mutagénicos, terogénicos.</li> </ul>

Fu

ente: Ministerio de Salud. Elaboración: Michelle Correa.

### ***Connotación para la Clínica Steticus***

No.	Oportunidades	Amenazas
1	Manejo adecuado de los desechos que permita reducir costos y obtener ventaja competitiva con normas de protección ambiental.	

#### **2.1.7 Análisis del sector tecnológico**

La cirugía plástica y muy especialmente la cirugía estética, han ido evolucionando a medida que los avances tecnológicos les permiten incorporar

nuevas técnicas y procedimientos, más seguros y con resultados más efectivos, más naturales, con un mínimo de evidencias de que se realizó una cirugía.

Las técnicas microquirúrgicas han permitido la realización de cirugías en reimplantes de extremidades, reconstrucciones de seno o deformidades por el cáncer, dado que permite el traslado de volúmenes grandes de tejidos, de un sitio del cuerpo a otro.

Entre otros avances tecnológicos de la cirugía estética se puede mencionar el perfeccionamiento del instrumental quirúrgico y las mejoras en los materiales de relleno e implante que se emplean. A esto, hay que añadir un elemento clave que ha revolucionado el campo de la estética: *el láser*, que se puede utilizar para:

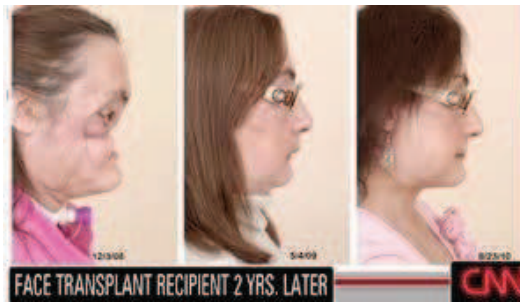
- ✓ Extirpar tumores en el cerebro y en el hígado.
- ✓ Sellar pequeños vasos sanguíneos con el fin de reducir la pérdida de sangre.
- ✓ Sellar vasos linfáticos para reducir la hinchazón y disminuir la diseminación de células tumorales.
- ✓ Sellar terminaciones nerviosas.
- ✓ Extirpar verrugas, lunares y tatuajes.
- ✓ Reducir la apariencia de arrugas en la piel, cicatrices y otras manchas cutáneas.
- ✓ Eliminar vellos.

Los avances tecnológicos han mejorado también los procedimientos destinados a moldear el contorno corporal, pues a través de pequeñas incisiones, se extraen volúmenes considerables de grasa, proceso conocido como liposucción, la cual a través también de pequeños cortes puede ser inyectada en otras áreas del cuerpo, es decir, lipoinyección. Otro avance es el uso del ultrasonido, que ha logrado destruir el adiposito (célula que almacena la grasa) haciendo más fácil la extracción de la grasa durante la liposucción.

Los principales avances en la cirugía estética se pueden enumerar los siguientes:

1. Cirugía de trasplante de cara: la tecnología ayuda a redefinir los rostros que han perdido su identidad.

Un problema importante con los trasplantes de cara y la mano es que los pacientes tienen que tomar medicamentos para suprimir su sistema inmune o el cuerpo rechace el órgano. Esto hace que los pacientes más vulnerables a la infección y puede precipitar enfermedades como la diabetes. Una nueva técnica tiene como objetivo re-educar el sistema inmunológico del cuerpo para aceptar el órgano trasplantado de una infusión de médula ósea del donante, conocido como el Protocolo de Pittsburgh, que se desarrolló en la Universidad de Pittsburgh.



2. Implantes mamarios de silicona: después de una revisión científica se determinó que los implantes eran seguros y efectivos. Los implantes mamarios de silicona son seguros pero deben ser reemplazados cada diez años para evitar complicaciones que afectan a una de cada cinco mujeres, indica un informe difundido por la Agencia de Alimentos y Medicamentos (FDA) de Estados Unidos.



Oficialmente en Ecuador, existen cinco marcas registradas que se usan habitualmente y son: Sebbin (francesa), McGhan y CUI (americanas), Silimed (Brasil) y Motiva (Costa Rica). Además existen marcas chinas que están en el mercado pero no tienen registro sanitario.

La distribuidora del implante en Ecuador<sup>11</sup>, Cedimed, importó los implantes PIP (marca de implantes con problemas) desde el 2.001 hasta el 2.010 por

---

<sup>11</sup> Reportaje diario “El Comercio”, miércoles 28 de diciembre del 2011, Segmento: Salud. “Clínica de Quito retirará implantes mamarios de marca francesa PIP”

recomendación de los médicos. “Este producto tenía el sello de calidad de la Comunidad Europea, todas las certificaciones de calidad ISO y la verificación de los organismos de salud francés. Luego para asegurarnos sacamos un registro sanitario en el país del Ministerio de Salud”, contó la presidenta de Cedimed, Deyamira Gómez.

3. Reafirmación por láser: el enrojecimiento de la piel y los riesgos de rejuvenecimiento facial han disminuido; pues ahora existen láser diseñado especialmente para eliminar manchas de la edad y que tratan arrugas.
4. Combinación de tecnologías de las liposucción: la combinación de láser y tecnología de ultrasonido ofrecen una recuperación más rápida y mejores resultados.
5. Dolor por la cirugía estética: la analgesia controlada por el paciente ha sido utilizado por años en la cirugía, donde a través de la vena se suministra medicamento al paciente para controlar el dolor, actualmente se han introducido dispositivos que controlan el dolor y disminuye la hospitalización.
6. Materia orgánica en los maquillajes: alrededor del 20% de sustancias colocadas en el rostro son absorbidas por lo cual el uso de maquillaje orgánico ayuda a disminuir la cantidad de toxinas que se expone a la piel y por lo cual permite tener una piel más sana.
7. Terapia de láser para varices: la tecnología láser han permitido a muchos pacientes someterse a la eliminación de varices de las piernas con éxito con anestesia local.

8. Variedad de rellenos dérmicos (bótox): para las personas que les disgusta las líneas de expresión existen tratamientos con rellenos dérmicos y productos de toxina botulínica permite realizar estiramientos faciales.
9. Implantes de cabello: la clonación de cabello es uno de los procedimientos que no se encuentran disponibles pero la tecnología ha avanzado con esta investigación.
10. Recolección de células madres de la grasa adquirida durante la liposucción.



Otro reciente avance de los japoneses, es un aparato que emite delicadas y suaves vibraciones eléctricas en la parte interior de la nariz con el valor de \$99 que promete una nariz perfecta sin cirugía llamado Beauty Lift High Nose, conocido por su fácil uso y permite levantar la nariz y fortalecer sus músculos, evitando que se caiga con el paso del tiempo.

Actualmente la Clínica Steticus se encuentra equipada con dos láseres capaces de brindar los servicios de procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos. El uno se denomina “Niodimio” con el cual se realizan cirugías y el segundo denominado “Ervium” con el cual se realizan los procedimientos principalmente faciales.

### ***Connotación para la Clínica Steticus***

No.	Oportunidades	Amenazas
1	Los avances tecnológicos han permitido	Introducción en el mercado

	realizar cirugías menos invasivas que permitan disminuir el tiempo de recuperación y el riesgo por lo cual existan mayores clientes que se decidan someterse a procedimientos estéticos.	de aparatos de menor precio que evite la intervención por parte de cirujanos plásticos.
<b>2</b>	Los instrumentales empleados en los procedimientos estéticos permiten reducir costos y brindar garantía de los insumos empleados.	Empleo de insumos médicos o implantes que pese a contar con permisos sanitarios, puedan atentar contra la salud humana.

## 2.2 Análisis Interno

El análisis interno de Clínica Steticus se enfocará en las fuerzas que puede controlar, pues se tratan de las actividades propias de la clínica, mediante las cuales se puede obtener las metas deseadas para cuantificarlas, y a partir de estas se determinará fortalezas y debilidades, a la vez que se puede conocer las capacidades distintivas de la clínica (fortalezas que los competidores no pueden imitar).

A través de la identificación y evaluación de estas, la clínica puede aprovechar las fortalezas internas y eliminar las debilidades internas; aprovechando su identificación y establecer su relación con los competidores.

### 2.2.1 Análisis de clientes

Según lo señalado por el Administrador de la Clínica, se tiene establecido que el 2% de sus pacientes son de género masculino y el 98% corresponde al género femenino en todo un abanico de edades. Se tiene conocimiento que el turismo de cirugías plásticas corresponde a referidos de los clientes que ya fueron atendidos en esa clínica, principalmente provenientes de Estados Unidos y un mínimo número de Francia.

Para determinar las preferencias de los clientes potenciales de la clínica se realizó 68 encuestas<sup>12</sup> en lugares de trabajo que podrían acceder a este tipo de servicio, según a esta muestra acorde a un nivel de confianza del 90% y del total establecido de acuerdo a los estratos altos, medio – alto y medio, de los ecuatorianos:

$N = 67.594$	Población de posibles clientes de estratos altos
$z = 1.60$	Nivel de confianza 90%
$p := 0.5$	Porcentaje de probabilidad que ocurra el evento
$q := 0.5$	Porcentaje de probabilidad que no ocurra el evento
$e = 0.10$	Error
$n := \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot N + z^2 \cdot p \cdot q}$	Fórmula universal para determinar el tamaño de la muestra
$n = 68$	Muestra de la población

A continuación se establece el resultado de las encuestas aplicadas:

<sup>12</sup> Anexo No. 7. Modelo de encuesta. Elaboración Michelle Correa.

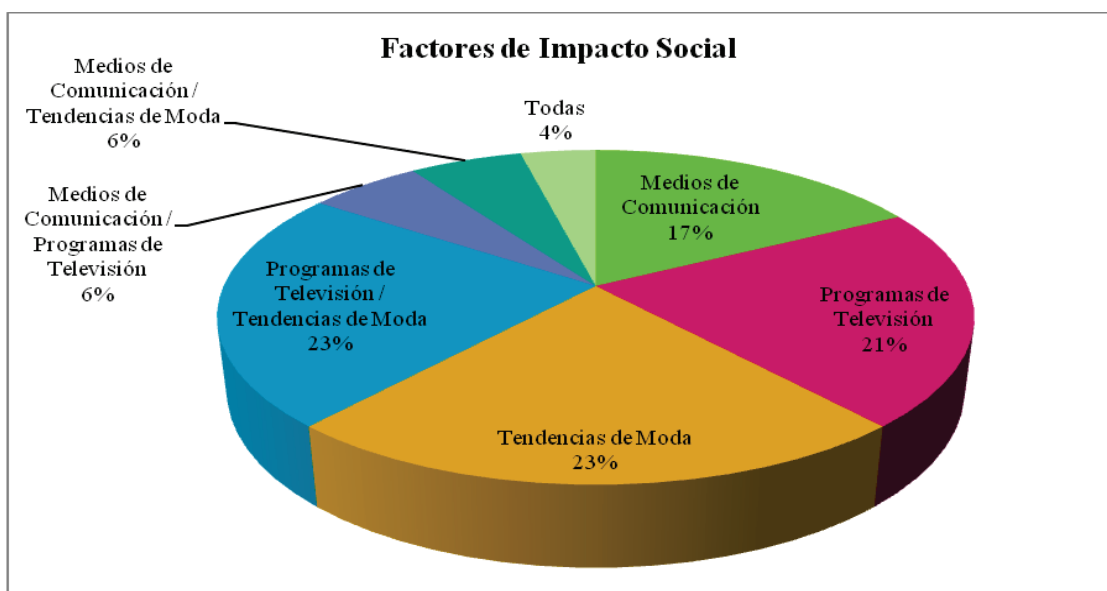


De las encuestas realizadas el 88% corresponde al género femenino y la diferencia (12%) corresponde al género masculino, puesto que en el mercado de la cirugía estética tiene mayor porcentaje de participación la vanidad femenina.

En primer lugar de las personas encuestadas, el 80% de ellas consideran que la apariencia física cumple un rol importante en el desenvolvimiento de la vida cotidiana de las personas, contra un 20% que se encuentra en desacuerdo; y que la influencia de los medios es el factor principal para esto y para la elección sobre las preferencias de cambios en la apariencia física de las personas.

En cuanto a los principales factores de impacto social sobre la apariencia física, se señaló las siguientes influencias de los medios:

**Gráfico No. 16: Factores de Impacto Social sobre la apariencia física.**



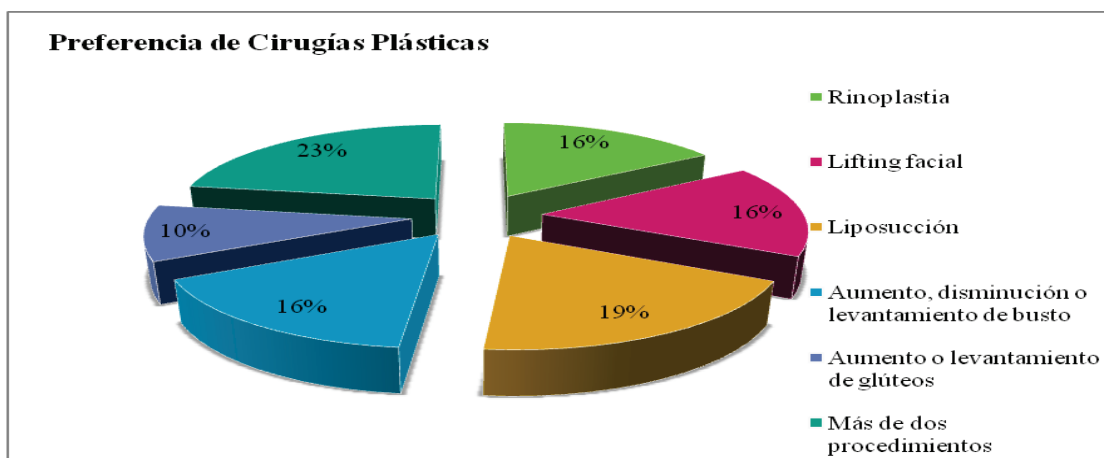
Fuente y elaboración: Michelle Correa.

Con lo que se demostró que las Tendencias de Moda (23%), es el principal factor impacto sobres las preferencia y aceptación de apariencia física, no muy alejado de la influencia de los Programas de Televisión (con el 21%), como se señaló en el factor social, luego se encuentra la influencia de los Medios de Comunicación con el 17%, mientras que un 6% consideran que estos tres factores son de impacto para la sociedad.

Esta influencia sobre la aceptación de la apariencia física de los encuestados, un 75% de ellos se encuentran conformes son su apariencia física contra un 25% que no se encuentran conformes. El 90% de estas personas estarían dispuestas a someterse a una intervención quirúrgica o a un procedimiento estético. El 20% de las personas que se encuentran conformes con su apariencia física se sometería a un procedimiento estético para mejorar.

La preferencia sobre los procedimientos que se someterían los pacientes para mejorar su apariencia física son los siguientes:

**Gráfico No. 17: Preferencias de cirugías plásticas.**



Fuente y Elaboración: Michelle Correa.

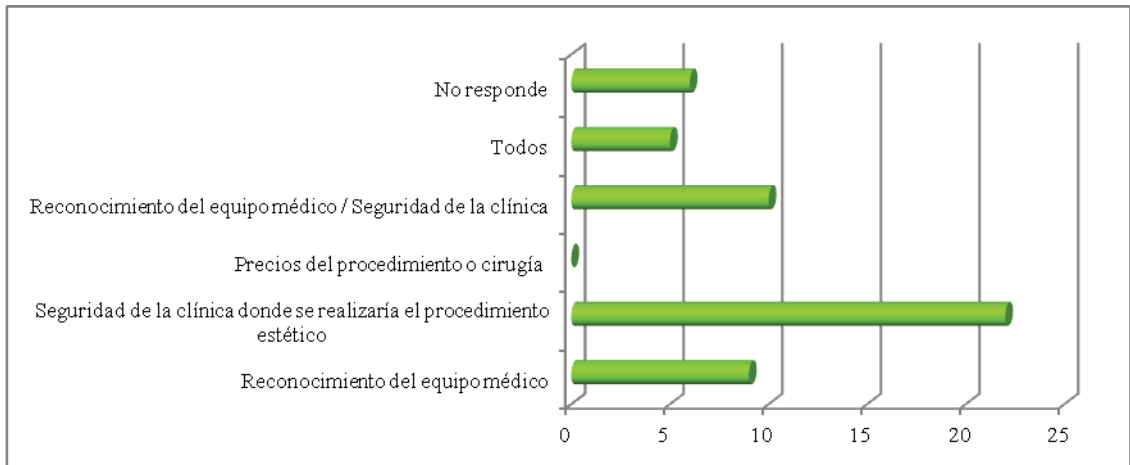
Donde se puede observar que la cirugía plástica más solicitada es la Liposucción (19%), y que tiene acogida la rinoplastia, lifting facial y el aumento, disminución o levantamiento de busto; siendo la menos solicitada el aumento o levantamiento de glúteos (10%).

El 23% de las personas que se someterían a un procedimiento de cirugía estética, se realizarían más de dos cirugías; de las cuáles el 71% se realizaría una liposucción acompañada de una rinoplastia (28%), o un lifting facial o una rinoplastia.

La preferencia de pago de los clientes corresponde a un 80% con pago con tarjeta de crédito contra un 20% que pagarían al contado; por lo cual se encuentra la importancia de segmento de mercado, quienes en preferencia deben manejar tarjetas de crédito.

En cuanto a los aspectos principales que los clientes considerarían sobre el lugar donde se someterían a la cirugía plástica se encuentra en primer lugar se encuentra el reconocimiento del equipo médico que practicará la cirugía, seguido de la seguridad de la clínica donde se llevará a cabo el procedimiento estético. Sin considerar en su mayor número los Precios de las cirugías.

**Gráfico No. 18: Principales Aspectos en la reputación de una clínica**



Fuente y Elaboración: Michelle Correa.

Con estos datos se puede afianzar la estabilidad de la Clínica Steticus y su aceptación de los clientes; puesto que los dos requisitos que los clientes consideran ser primordiales lo cumplen.

En cuanto al establecimiento y reconocimiento de la competencia, el 90% de los clientes potenciales no tienen definido el lugar donde se realizarían la cirugía estética; lo cual Steticus, podría aprovechar para atraer más clientes con la ayuda de marketing y conocimiento de la misma.

Del total de encuestas realizadas, tan solo 2 personas se realizaron la cirugía plástica en la Clínica Steticus, de las cuales se encuentran Satisfechos de los resultados obtenidos.

### **2.2.2 Análisis de proveedores**

Una de las fuerzas principales de las empresas son los proveedores, puesto que en base a estos se puede establecer el precio de servicios

brindados a sus clientes, responder sobre la calidad de la materia prima e insumos empleados en sus procedimientos, la seguridad que se puede dar a los pacientes, y a la vez para establecer políticas de provisión de inventarios.

Con la provisión de estos materiales se encuentran equipados dos quirófanos, dos salas de recuperación, recepción, dos consultorios de los cirujanos y oficinas administrativas. Los principales proveedores son nacionales y únicamente los repuestos de láser son adquiridos en el exterior. A continuación se detallan los principales proveedores conforme a los diferentes grupos de insumos que emplea la Clínica, cada uno cuenta con los registros sanitarios y disposiciones legales correspondientes para poder brindar seguridad y cuidar la reputación de la clínica:

Grupo	Proveedores	Producto
Materia Prima	MED & IMPLANTS 1792017351001	Implantes
	Dismed 1711452001001 Sludmed 0400999744001 MEDICENS PLUS 1792094771001	Productos farmacéuticos Productos farmacéuticos Productos farmacéuticos
Insumos Médicos	Dr. Marco Cárdenas	Medicina General
	Dr. Abelardo Cárdenas	Medicina General
	Dr. Patricio Jaramillo	Anestesiólogo
	Dr. Fernando Córdova	Anestesiólogo
	Dr. Carlos Hurtado	Cirujano Plástico

Dr. Edwin Cevallos

Cirujano Plástico

Los detallados corresponden a proveedores fijos de insumos médicos, con los cuales se trabaja con pedidos semanales acorde a un stock mínimo, el tiempo de pedido es corto por la caducidad de los insumos y por los altos costos que tienen. Adicional a estos, se puede mencionar la contratación mensual de servicios indispensables para el funcionamiento de la Clínica como son: servicios de contabilidad y tributación, arriendo de instalaciones, servicios básicos y guardianía.

### 2.2.3 Análisis de la Competencia

Para realizar el análisis de la competencia se empleó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) sobre las clínicas de cirugía estética más reconocidas a nivel local, en la ciudad de Quito (ciudad de participación de la Clínica Steticus).

#	Factores Importantes para el éxito	Valor	Redux Clínica Estética		Dr. Fabián Idrovo Cirugía Plástica		Centro de Lipoescultura y Cirugía Estética Siglo XXI (Dr. Iván Cueva Galárraga)		Cirugía Plástica Estética y Reconstructiva Dr. Pedro Polo	
			Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
1	Experiencia de los profesionales	0.25	4	1.00	4	1.00	3	0.75	3	0.75
2	Instalaciones adecuadas	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.2
3	Permisos de funcionamiento	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
4	Avances tecnológicos	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5	Competitividad de precios	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6	Publicidad	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.1
7	Reputación en el medio	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	2	0.1
8	Participación en el mercado	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Total			3.55		3.00		2.90		2.70	

La calificación sobre la competencia fue dado en base a factores importantes dentro de la rama de la cirugía estética y la percepción de los clientes; estos puntajes fueron dados como: 1 (debilidad principal), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza principal).

De acuerdo a esta matriz se puede establecer que la Clínica Estética Rédux, dirigido por la Doctora Victoria Pérez, tiene mayor participación en la competencia con respecto a Clínica Steticus, pues su nivel de participación no es únicamente en Quito, su expansión a Guayaquil y el reconocimiento hace de Rédux, un gran competidor y con factores de éxito bien marcados.

También se pudo evidenciar que un punto primordial sobre la reputación y la imagen de las diferentes clínicas estéticas está relacionada con su perspectiva basada en las imágenes públicas que se han sometido a los procedimientos quirúrgicos y los lugares donde los llevaron a cabo; por ejemplo Rédux presenta la imagen de la actriz Marisol Romero mientras que Steticus tiene a la presentadora de televisión Kiki Pérez.

#### **2.2.4 Análisis de las áreas internas**

Para conocer las actividades de las diferentes áreas de la Clínica se recopiló información sobre las diferentes operaciones que lleva a cabo y se distinguieron las siguientes:

- **Gerencia.-** esta área debe cumplir 5 funciones primordiales como: planeación, organización, motivación, factor humano y control.



La Clínica Steticus dirigida por el Dr. Patricio Toscano, dentro de su planeación se encuentra el cambio de instalaciones y conformación en persona jurídica; para tener mayor capacidad instalada para el cumplimiento de atención al incremento de la demanda (planeación), para lo cual tiene sus áreas específicas con la descripción de los puestos de trabajo y unidades de mando (organización).

Como un factor primordial se encuentra en el talento humano como son los cirujanos plásticos, la capacitación continua es primordial, así como la administración de salarios (factor humano) y para determinar el cumplimiento de esto se ha establecido delegaciones de autoridad para tener el control de gastos y control de ventas como la persona encargada de la administración y de la tesorería (control).

### ***Connotación para la Clínica Steticus***

No.	Fortalezas	Debilidades
1	Delegación de autoridad y control de determinadas áreas a personal capacitado.	Falta de conocimiento sobre la dirección estratégica por parte de la Gerencia de la clínica.
2	Compromiso con la Clínica Steticus por parte de todo el personal que la conforma, en un buen ambiente laboral.	

- **Finanzas y Contabilidad.-** la clínica cuenta con los servicios contratados de la empresa GP Contadores, encargada de la contabilidad y tributación, lo cual se cumple con una asistente contable que se acude diariamente a la clínica y la contadora principal, quien supervisa su trabajo y responsable de la presentación de impuestos e información al dueño de la Clínica. Tienen separada la función de Tesorería, que se encarga del control de costos.

### **Connotación para la Clínica Steticus**

No.	Fortalezas	Debilidades
1	Manejo y control de los costos y fondos disponibles a corto plazo, así como el capital de trabajo.	Existían problemas en la generación de información contable en años anteriores por clasificación incorrecta de las cuentas.
2		No existe una adecuada administración financiera ni análisis, ni proyecciones para el manejo adecuado del flujo para operación cotidiano de la clínica.

- **Operaciones.-** dentro de esta área se encuentra la esencia de la clínica (capacidades distintivas) pues concentra desde la primera visita del cliente hasta las revisiones post-operatorias; por lo cual sus funciones se encuentran divididas en:

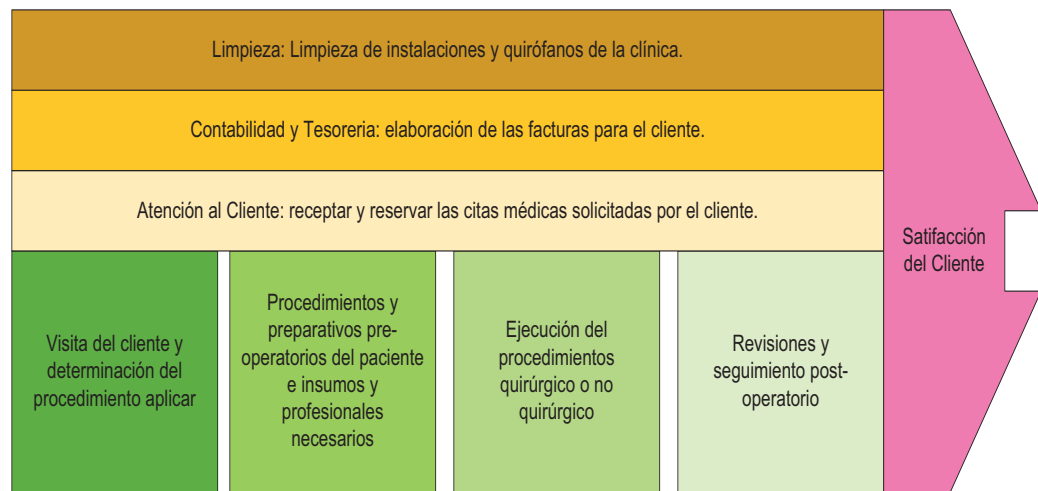
- **Proceso**, que incluye la primera visita, diagnóstico, decisiones específicas para realizar el procedimiento deseado por el cliente y guiado por el especialista.
- **Capacidad**, comprende la programación del procedimiento demandado. La separación de fecha tentativa para llevar a cabo el procedimiento y determinación de recursos a emplear.
- **Inventario**, maneja los niveles de inventario de materia prima para llevar a cabo el procedimiento quirúrgico o no quirúrgico.
- **Fuerza laboral**, controlar todos los especialistas necesarios para una operación.
- **Calidad**, donde se encuentra la revisión post-operatoria del paciente y su nivel de conformidad con el procedimiento realizado.

### ***Connotación para la Clínica Steticus***

No.	Fortalezas	Debilidades
1	Se cuenta con proveedores de insumos médicos confiables, con permisos sanitarios y de calidad y manejo de costos razonables.	Falta de determinación de políticas de control y manejo de inventarios.
2	Las instalaciones son adecuadas y cumplen con las ordenanzas de salud necesarias para llevar a cabo sus procedimientos plásticos y ubicados en	

	una zona comercial y de fácil acceso.	
3	La clínica posee capacidades tecnológicas para brindar el servicio de procedimientos no quirúrgicos como es la tecnología láser.	
4	Dentro del talento humano se encuentran especialistas con capacitación continua, formación y práctica profesional.	

Todas estas áreas forman la Cadena de Valor de la Clínica, que se presenta a continuación:



Dentro de las cuales se pueden señalar las siguientes áreas:

■ **Actividades de línea**

- Cirujanos plásticos
- Especialistas

- Anestesiólogos
- Ayudantes
- Enfermeras

■ **Actividades de soporte**

- Recepcionista – Secretaria
- Administrador
- Servicio de Contabilidad

## 2.3 Análisis FODA

Para determinar la matriz FODA resumen de Clínica Steticus, primero se realizará una priorización de las fuerzas externas e internas.

Para esto se asignó un valor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importantes) que responde al nivel de importancia dentro del sector del servicio de la cirugía estética, para los factores externos; posteriormente se asignó una calificación para las debilidades, de 1 (debilidad mayor) o 2 (debilidad menor) y para las fortalezas de 3 (fortaleza menor) o 4 (fortaleza mayor).

### Matriz de Evaluación de Factor Interno (Matriz EFI)

	FACTOR CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				

F1	Delegación de autoridad y control de determinadas áreas a personal capacitado.	0,03	3	0,09
F2	Compromiso con la Clínica Steticus por parte de todo el personal que la conforma, en un buen ambiente laboral.	0,08	3	0,24
F3	Manejo y control de los costos y fondos disponibles a corto plazo, así como el capital de trabajo.	0,09	4	0,36
F4	Se cuenta con proveedores de insumos médicos confiables, con permisos sanitarios y de calidad y manejo de costos razonables.	0,11	4	0,44
F5	Las instalaciones son adecuadas y cumplen con las ordenanzas de salud necesarias para llevar a cabo sus procedimientos plásticos y ubicados en una zona comercial y de fácil acceso.	0,14	3	0,42
F6	La clínica posee capacidades tecnológicas para brindar el servicio de procedimientos no quirúrgicos como es la tecnología láser.	0,10	4	0,4
F7	Dentro del talento humano se encuentran especialistas con capacitación continua, formación y práctica profesional.	0,15	4	0,6
<b>DEBILIDADES</b>				

D1	Falta de conocimiento sobre la dirección estratégica por parte de la Gerencia de la clínica.	0,12	1	0,12
D2	Existían problemas en la generación de información contable en años anteriores por clasificación incorrecta de las cuentas.	0,1	1	0,1
D3	No existe una adecuada administración financiera, ni análisis, ni proyecciones para el manejo adecuado del flujo para operación cotidiano de la clínica.	0,05	1	0,05
D4	Falta de determinación de políticas de control y manejo de inventarios.	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>				<b>2,88</b>

Con estos resultados (2.88 puntos) se puede establecer que la Clínica Steticus cuenta con una estructurada interna sólida (promedio superior a 2.5), donde sus capacidades distintivas se encuentran en el proceso de Operación; mientras que sus mayores debilidades se encuentra en el direccionamiento estratégico y la administración financiera.

En cambio para determinar el impacto de las fuerzas externas se realizó la asignación de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) para los diferentes parámetros analizados en el entorno de la clínica con respecto al éxito de la clínica para el sector donde compite. Y posterior calificación de 4 (respuesta

excelente), 3 (respuesta está por arriba del promedio), 2 (respuesta por debajo del promedio) y 1 (respuesta deficiente).

### Matriz de Evaluación de Factor Interno (Matriz EFE)

	FACTOR CLAVE	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
01	El actual Gobierno da gran importancia a la atención primaria de salud y brinda oportunidades de crecimiento y fortalecimiento a este con la ayuda de programas complementarios que permite fortalecer la salud, alimentación y condición física.	0,01	2	0,02
02	Importancia a nivel internacional sobre la alimentación, salud y actividad física; y no solo enfocado a nivel de salud sino de las tendencias estéticas actuales.	0,02	3	0,06
03	La facilidad de financiamiento a nivel nacional permite la dinamización de la economía pues tanto el empresario que necesita de financiamiento para su crecimiento como para el consumidor final cuentan con apertura al sistema financiero para conseguir los	0,07	3	0,21



	recursos necesarios a tasas de interés cada vez más bajas.			
O4	La proyección de crecimiento económico para Ecuador, evidenciado en el crecimiento del PIB.	0,01	2	0,02
O5	La economía ecuatoriana mantiene el comportamiento de crecimiento en captaciones reflejando la mejoría en la disponibilidad de recursos y a su vez en la mejoría de la capacidad productiva del país.	0,03	4	0,12
O6	Utilización de la cobertura de seguros privados para la aplicación de rinoplastias.	0,02	4	0,08
O7	Se cuenta con un 13.10% de la población ecuatoriana como clientes potenciales, puesto que perciben ingresos que podrían ser destinados a servicios de cirugía estética.	0,03	3	0,09
O8	La tendencia de la estética entre las diferentes edades impulsa a clientes a someterse a varios procedimientos o cirugías estéticas.	0,09	4	0,36
O9	Manejo adecuado de los desechos que permita reducir costos y obtener ventaja competitiva con normas de protección ambiental.	0,02	2	0,04

O10	Los avances tecnológicos han permitido realizar cirugías menos invasivas que permitan disminuir el tiempo de recuperación y el riesgo por lo cual existan mayores clientes que se decidan someterse a procedimientos estéticos.	0,12	1	0,12
O11	Los instrumentales empleados en los procedimientos estéticos permiten reducir costos y brindar garantía de los insumos empleados.	0,10	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>				
A1	Políticas, decretos y declaraciones por parte del gobierno u oposición que afecten la imagen del país y su desarrollo social y económico.	0,01	3	0,03
A2	La inflación se encuentra más alta que lo previsto para las economías de Latinoamérica; la misma que es elevada para una economía dolarizada.	0,03	2	0,06
A3	Falta de reglamentación que proteja la seguridad de los pacientes que se someten a procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos.	0,08	3	0,24
A4	Subida de precios de insumos médicos y pagos realizados en el exterior, que afecten a la liquidez del negocio, por la creación de nuevos impuestos e inhiba la inversión en el país.	0,09	3	0,27

A5	Alto costo de vida y gran diferencia de las clases sociales, impide al estrato de ingresos bajos, el acceso a servicios complementarios, como son las cirugías plásticas.	0,15	3	0,45
A6	Introducción en el mercado de aparatos de menor precio que evite la intervención por parte de cirujanos plásticos.	0,04	2	0,08
A7	Empleo de insumos médicos o implantes que pese a contar con permisos sanitarios, puedan atender contra la salud humana.	0,08	4	0,32
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,87</b>

Esta matriz nos permite observar que la Clínica Steticus tiene un promedio ponderado de 2.87 que corresponde a una capacidad de respuesta por encima del promedio de la industria, indicando que responde favorablemente ante amenazas y tendría que tratar de aprovechar de forma más eficiente las oportunidades del entorno, por lo cual este es un escenario que debería enfocarse sus estrategias.

En conclusión la Clínica cuenta con las siguientes oportunidades, amenazas y fortalezas y debilidades.

## F

## O

<b>F1</b>	Dentro del talento humano se encuentran especialistas con capacitación continua, formación y práctica profesional.	La tendencia de la estética entre las diferentes edades impulsa a clientes a someterse a varios procedimientos o cirugías estéticas.
<b>F2</b>	Se cuenta con proveedores de insumos médicos confiables, con permisos sanitarios y de calidad y manejo de costos razonables.	Los instrumentales empleados en los procedimientos estéticos permiten reducir costos y brindar garantía de los insumos empleados.
<b>F3</b>	Las instalaciones son adecuadas y cumplen con las ordenanzas de salud necesarias para llevar a cabo sus procedimientos plásticos y ubicados en una zona comercial y de fácil acceso.	Los avances tecnológicos han permitido realizar cirugías menos invasivas que permitan disminuir el tiempo de recuperación y el riesgo por lo cual existen mayores clientes que se decidan someterse a procedimientos estéticos.
<b>F4</b>	La clínica posee capacidades tecnológicas para brindar el servicio de procedimientos no quirúrgicos como es la tecnología láser.	La economía ecuatoriana mantiene el comportamiento de crecimiento en captaciones reflejando la mejora en la disponibilidad de recursos y a su vez en la mejora de la capacidad productiva

<b>F5</b>	<p>Manejo y control de los costos y fondos disponibles a corto plazo, así como el capital de trabajo.</p> <p><b>O5</b> crecimiento como para el consumidor final cuentan con apertura al sistema financiero para conseguir los recursos necesarios a tasas de interés cada vez más bajas.</p>	<p>del país.</p> <p>La facilidad de financiamiento a nivel nacional permite la dinamización de la economía pues tanto el empresario que necesita de financiamiento para su crecimiento como para el consumidor final cuentan con apertura al sistema financiero para conseguir los recursos necesarios a tasas de interés cada vez más bajas.</p>
<b>D</b>	<p>Falta de conocimiento sobre la dirección estratégica por parte de la Gerencia de la clínica.</p> <p><b>A1</b></p>	<p><b>A</b></p> <p>Alto costo de vida y gran diferencia de las clases sociales, impide al estrato de ingresos bajos, el acceso a servicios complementarios, como son las cirugías plásticas.</p>
<b>D2</b>	<p>Existían problemas en la generación de información contable en años anteriores por clasificación incorrecta de las cuentas.</p> <p><b>A2</b></p>	<p>Falta de reglamentación que proteja la seguridad de los pacientes que se someten a procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos.</p>

No existe una adecuada administración financiera, ni análisis, ni proyecciones para el manejo adecuado del flujo para operación cotidiano de la clínica.

**D3**

Empleo de insumos médicos o implantes que pese a contar con permisos sanitarios, puedan atentar contra la salud humana.

**A3**

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS FINANCIERO

Según Roberto Macías, el *análisis a los Estados Financieros* es un instrumento más para que el factor humano pueda satisfacer su innato deseo de llegar a ser siempre más eficiente. Comprende un estudio de las relaciones y las tendencias para determinar si la situación financiera y los resultados de operación así como la evolución económica son satisfactorios o no.

El análisis financiero es un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada para determinar los resultados operativos de la entidad con el objetivo de obtener una estimación sobre la situación y los resultados futuros.

Conforme a lo citado en el anterior párrafo es primordial realizar un análisis financiero a la Clínica Steticus; así se podrá determinar la situación actual e identificar las debilidades y fortalezas de su situación financiera para tener una visión más clara sobre las estrategias que se podrían llegar a emplear para su mejor desempeño.

Para conseguir esto a continuación se realizará un análisis financiero de los siguientes estados financieros que comprenden desde el año 2.009 al 2.011 presentados por la clínica:

- a) Balance de situación financiera: es el estado que refleja la situación financiera de la empresa en un momento determinado, con carácter estático puesto que refleja el resumen de la situación de empresa.
- b) Estado de Pérdidas y Ganancias: comprende la separación de los ingresos y gastos del ejercicio para poder obtener el resultado del mismo.

**Cuadro No. 12: Balance de Situación Financiera.**

<b><u>BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA</u></b>			
<b>Cuenta</b>	<b>2,009</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Caja – Bancos	9,465.34	29,365.63	18,892.38
Inversiones Temporales a Corto Plazo	17,263.63	85,271.15	-
Clientes	13,336.40	25,336.76	13,591.32
Cuentas por cobrar Empleados	6,402.74	-	623.54
Cuentas por Cobrar Accionistas y Relacionados	11,482.88	-	-
Otras cuentas por cobrar	13,744.87	3,000.00	-
Gastos pagados por	6,497.41	7,135.27	14,003.52



anticipado			
Inventario en Mercadería	15,658.46	14,360.31	18,343.45
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>93,851.73</b>	<b>164,469.12</b>	<b>65,454.21</b>
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>668,507.10</b>	<b>940,709.59</b>	<b>261,131.79</b>
<b>Total Otros Activos</b>	<b>1,665.74</b>	<b>16,348.62</b>	<b>2,800.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>764,024.57</b>	<b>1,121,527.33</b>	<b>329,386.00</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Obligaciones Financieras por			-
Pagar	-	4,500.00	
Proveedores	85,372.36	57,296.44	38,329.05
Obligaciones Laborales por			
Pagar	4,576.30	24,992.69	2,032.75
Otras Cuentas por Pagar	162,778.03	9,620.47	34.23
Anticipos recibidos	2,000.00	500.00	1,090.44
Porción Corriente Préstamos a			-
Largo Plazo	15,430.02	40,796.04	
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>270,156.71</b>	<b>137,705.64</b>	<b>41,486.47</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Obligaciones Bancarias por			
Pagar	55,795.36	30,429.34	
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>55,795.36</b>	<b>30,429.34</b>	<b>-</b>

<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>325,952.07</b>	<b>168,134.98</b>	<b>41,486.47</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Total Aportaciones Futuras	50,000.00	62,000.00	-
Total Resultados	388,072.50	891,392.35	287,899.53
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>438,072.50</b>	<b>953,392.35</b>	<b>287,899.53</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>764,024.57</b>	<b>1,121,527.33</b>	<b>329,386.00</b>

Fuente y Elaboración: Clínica Steticus

Cuadro No. 13: Estado de Pérdidas y Ganancias.

**ESTADO DE RESULTADOS**

<b>Cuenta</b>	<b>2,009</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>
Ingresos Operacionales	1,055,588.28	1,101,620.23	1,116,506.60
Costo de Ventas	(544,520.79)	(638,908.06)	(617,121.78)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>511,067.49</b>	<b>462,712.17</b>	<b>499,384.82</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>			
Gastos Administrativos	(273,643.09)	(333,196.37)	(311,595.38)
Gastos de Ventas	(37,540.00)	(19,405.35)	(35,071.64)
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>(224,020.51)</b>	<b>(246,377.65)</b>	<b>(270,371.12)</b>

<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>287,046.98</b>	<b>216,334.52</b>	<b>229,013.70</b>
<b>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
Otros Ingresos no Operacionales	59,395.09	33,462.87	-
Ingresos Financieros	2,198.26	40.76	
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>61,593.35</b>	<b>33,503.63</b>	<b>-</b>
<b>OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
Otros Egresos Personales	(195,155.92)	(76,640.18)	(138,556.01)
Gastos Financieros	(27,675.67)	(21,201.80)	(22,349.73)
<b>TOTAL OTROS EGRESOS</b>	<b>(222,831.59)</b>	<b>(97,841.98)</b>	<b>(160,905.74)</b>
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION EMPLEADOS</b>	<b>125,808.74</b>	<b>151,996.17</b>	<b>68,107.96</b>

Fuente y Elaboración: Clínica Steticus.

### 3.1 Análisis Horizontal

El *Análisis Horizontal* permite realizar comparaciones de una misma cuenta pero a través del tiempo, es decir, si muestra una tendencia creciente o decreciente y analizar el por qué de su comportamiento. Este análisis busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida del estado financiero de un periodo a otro; para poder calificar el comportamiento de la empresa en un periodo.

Los valores obtenidos en el Análisis Horizontal, pueden ser comparados con las metas de crecimiento y desempeño fijadas por la empresa para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en la gestión de los recursos, ya que los resultados económicos de una empresa son el resultado de las decisiones administrativas que se hayan tomadas. La información obtenida es de gran utilidad para realizar proyecciones y fijar nuevas metas, puesto que una vez identificadas las causas y las consecuencias del comportamiento financiero de la empresa, se debe proceder a mejorar los puntos o aspectos considerados débiles, se deben diseñar estrategias para aprovechar los puntos o aspectos fuertes, y se deben tomar medidas para prevenir las consecuencias negativas que se puedan anticipar como producto del análisis realizado a los Estados Financieros.

A continuación se detallará el análisis horizontal del Balance de Situación Financiera y del Estado de Resultados desde el año 2.009 al 2.011.

Cuadro No. 14: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera.

Cuenta	2009 - 2010		2010 - 2011	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo Corriente</b>				
Caja – Bancos	19,900.29	210.24%	(10,473.25)	-35.66%
Inversiones Temporales a Corto Plazo	68,007.52	393.94%	(85,271.15)	-100.00%
Clientes	12,000.36	89.98%	(11,745.44)	-46.36%
Cuentas por cobrar Empleados	(6,402.74)	-100.00%	623.54	100.00%
Cuentas por Cobrar Accionistas y Relacionados	(11,482.88)	-100.00%	-	0.00%
Otras cuentas por cobrar	(10,744.87)	-78.17%	(3,000.00)	-100.00%
Gastos pagados por anticipado	637.86	9.82%	6,868.25	96.26%
Inventario en Mercadería	(1,298.15)	-8.29%	3,983.14	27.74%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>70,617.39</b>	<b>75.24%</b>	<b>(107,434.04)</b>	<b>-164.14%</b>
<b>Activo Fijo</b>				
<b>Total Activo Fijo Neto</b>	<b>272,202.49</b>	<b>40.72%</b>	<b>(679,577.80)</b>	<b>-72.24%</b>
<b>Otros Activos</b>				
<b>Total Otros Activos</b>	<b>14,682.88</b>	<b>881.46%</b>	<b>(13,548.62)</b>	<b>-82.87%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>357,502.76</b>	<b>46.79%</b>	<b>(792,141.33)</b>	<b>-70.63%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
Obligaciones Financieras por Pagar	4,500.00	100.00%	-	0.00%
Proveedores	(28,075.92)	-32.89%	(18,967.39)	-33.10%
Obligaciones Laborales por Pagar	20,416.39	446.13%	(22,959.94)	-91.87%
Otras Cuentas por Pagar	(153,157.56)	-94.09%	(9,586.24)	-99.64%
Anticipos recibidos	(1,500.00)	-75.00%	590.44	118.09%
<b>Porción Corriente</b>		<b>164.39%</b>	<b>(40,796.04)</b>	<b>-100.00%</b>

Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

En las cuentas del Activos las principales variaciones que se observan son:

### **Análisis del Activo**

**1. Caja-Bancos:** tuvo un incremento muy importante, del 210.24% pasando de \$ 9mil (2.009) a \$ 29mil (2.010), al contrario, y para el año 2.011, este rubro descendió en un 35.66% (llegando a \$ 18mil). Dentro de este concepto se encuentran cuentas bancarias para el giro normal de la clínica (Banco Pichincha) y cuentas bancarias personales del director de la Clínica.

**2. Inversiones Temporales:** dentro de esta cuenta están fondos de inversión a título personal del dueño de la clínica a nivel nacional e internacional, la misma que manifestó un incremento superior al 100% de un año al otro puesto que pasó de \$ 17mil (2.009) a \$ 85mil (2.010).

<b>Desglose de la cuenta</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Génesis	12.463,63	16.967,91
Ahorro Programado Gana dólar	1.600,00	3.600,00
State Trust Life	3.200,00	39.220,66
Panamerican Life	-	25.482,58

Para el año 2.011 se separó de la contabilidad de la clínica estos valores para discernir los activos de la clínica de los activos personales del dueño.

**3. Clientes:** la cartera de Clínica Steticus se encuentra conformada únicamente por personas naturales, las cuales tienen el comportamiento de pago en un 26% con todas las tarjetas de crédito de cobertura nacional y la diferencia con efectivo o cheques post-fechaos, lo cual permite tener mayor control en las cuentas por cobrar y disminución en las cuentas incobrables; el comportamiento de esta cuenta se mantiene similar entre los 3 años analizados; \$ 13mil (2.009), \$ 25mil (2.010) y \$ 13mil (2.011), registrando un aumento para el año 2010, que tienen una antigüedad promedio de 40 días, indican no tener concentración de cartera, sin reflejar incumplimiento en los pagos de sus clientes.

**4. Gastos pagados por anticipado:** reflejó un crecimiento del 9.82% entre el año 2.009 al 2.010, pero el cambio más significativo con un crecimiento del 96% ocurrió del año 2.010 (\$ 7mil) al 2.011 (\$ 14mil) debido al pago adquirido con Imopevimal, por concepto de concesión por 3 años en una oficina ubicada en el Sur de Quito, para poder monitorear el comportamiento de la demanda en este sector, ya que es el sector de la ciudad donde más se maneja el efectivo.

**5. Inventario:** el inventario de la clínica consiste en los insumos médicos, fármacos e implantes utilizados para las intervenciones, el comportamiento de esta cuenta es similar para los 3 periodos puesto que se trata de inventarios con fecha de caducidad y códigos de salud que regular su fecha de expiración, este ascendió a \$ 15mil (2.009), al siguiente periodo tuvo una disminución del 8%, llegando a \$ 14mil (2.010) y para el año 2.011 ascendió un 27% (\$ 18mil).

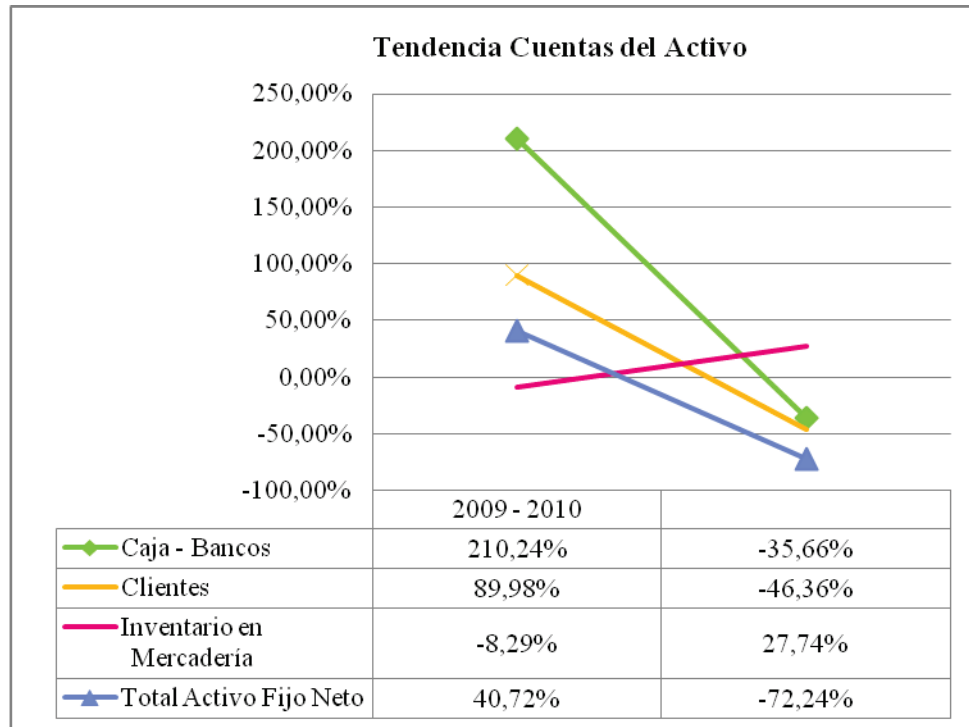
**6. Activo Fijo Neto:** este es la cuenta más importante dentro del balance de la clínica, puesto que al brindar un servicio es necesario contar con las instalaciones y tecnología acorde para brindar un servicio de calidad, es así, que se llegó a un total de activos netos para el 2.009 de \$ 668mil, con un crecimiento del 40.72% para el año 2.010 (\$ 940mil) debido a la adquisición de un terreno ubicado en la Av. Mariana de Jesús (futuras instalaciones de la clínica, que será parte del aporte del director dentro de la sociedad a formar) y de un nuevo Láser para tratamientos faciales.

Para el año 2.011 registra una disminución en 70.63% de sus activos, descendió a \$ 261mil, puesto que dentro de los activos fijos se encontraban: terrenos, casas vacacionales y vehículos correspondientes a activos personales del director de la clínica; los mismos que se separaron de la contabilidad de la clínica.

El Activo Fijo Neto de la Clínica está integrado por: equipos de dos quirófanos, equipos láser, mesas de quirófano, lámparas, infusores, oxímetros, electro-bisturí, máquinas de anestesia, ultrasonidos, equipos de depilación, multiparámetros, monitor de signos vitales.



Gráfico No. 19: Tendencias de las Principales cuentas del Activo.



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

### Análisis del Pasivo y Patrimonio

Dentro de los principales cambios de las cuentas del Pasivo de la clínica, se encuentran:

**7. Proveedores:** registró un descenso del 32.89%, pasando de \$ 85mil para el año 2.009 a \$ 57mil para el año 2.010, y para finalizar el año 2.011 mantiene la disminución en 33.10%, totalizando \$ 38mil. Esta disminución se debió principalmente al pago del láser adquirido a Biotecnoláser, y a la compra continua de insumos médicos para evitar la acumulación, estos son adquiridos a diferentes proveedores, los cuales le otorgan a la Clínica Steticus crédito de hasta 45 días.

**8. Obligaciones por Pagar:** el aumento de \$ 4mil (2.009) a \$ 24mil (2.010), se origina en la liquidación a un ex colaborador de la clínica, que totalizó \$ 22mil, después de haber cancelado esta obligación se mantuvo el comportamiento de la cuenta, cerrando en \$ 2mil para el año 2.011.

**9. Otras Cuentas por Pagar:** esta cuenta registra una disminución del 94.09% del año 2.009 al 2.010 después de haber cancelado a un colaborador de la clínica la deuda de equipo médico por el valor de \$ 103mil y otras deudas adquiridas a título personal por \$ 58mil, es así que para el año 2.010 se llegó a contabilizar \$ 9mil. Para el año 2.011 continúa la disminución de este rubro en el 99.64%; debido a la reclasificación de Impuesto causado de Impuesto al Valor Agregado por \$ 7mil.

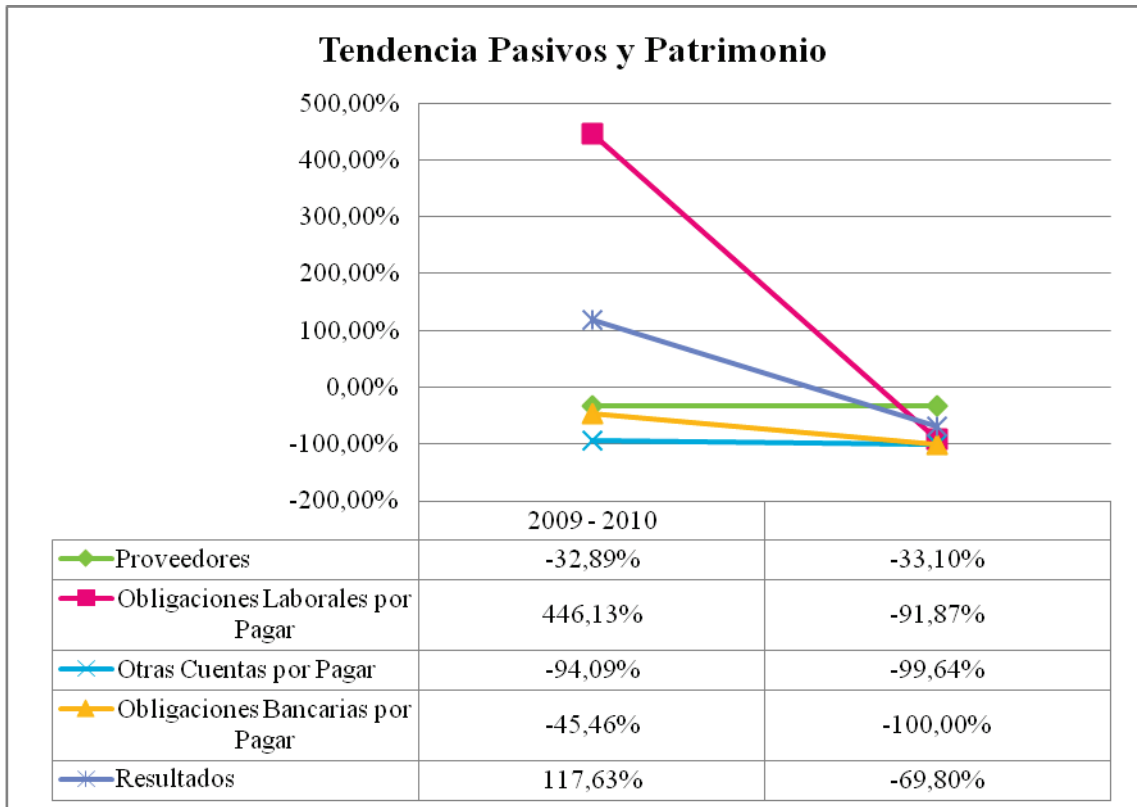
**10. Porción Corriente Préstamos a Largo Plazo:** Se encuentran consideradas las siguientes cuotas mensuales: \$ 1242 pago cuota para la compra de terreno, \$1613 pago cuota crédito automotriz y \$ 958 pago cuota de crédito inmobiliario. Todos estos créditos se encuentran a título personal del dueño de la clínica, por lo cual ya no se encuentra considerados en la contabilidad del 2.011.

**11. Futuras Aportaciones:** se tienen contabilizadas aportaciones de dos socios; que incrementa en \$ 12mil para el año 2.010. Para el 2.011 no se contabiliza en vista que la Clínica desea conformarse como persona jurídica desde el año en curso con tres socios.

**12. Patrimonio:** el capital se refiere al financiamiento del propietario de la clínica, reflejando las reclamaciones sobre los activos netos; el cual está

representado por el resultado obtenido en sus operaciones diarias; es así que esta cuenta se incrementó en \$ 503mil (114.89%), pasando de \$ 388mil (2.009) a \$ 891mil (2.010), y para el año 2011 cerró en \$ 287mil (disminución del 67.70%). Cabe indicar que se capital está expuesto al riesgo máximo relacionado con la clínica y al mismo tiempo sobre las máximas posibilidades de rentabilidad.

**Gráfico No. 20: Tendencias de las Principales Cuentas del Pasivo y Patrimonio.**



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

Cuadro No. 15: Análisis Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
Cuenta	2009 - 2010		2010 – 2011	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	46,031.95	4.36%	14,886.37	1.35%
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	94,387.27	17.33%	(21,786.28)	-3.41%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>(70,712.46)</b>	<b>-13.84%</b>	<b>36,672.65</b>	<b>7.93%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>				
Gastos Administrativos	59,553.28	21.76%	(21,600.99)	-6.48%
Gastos de Ventas	(18,134.65)	-48.31%	15,666.29	80.73%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>22,357.14</b>	<b>9.98%</b>	<b>23,993.47</b>	<b>9.74%</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>(70,712.46)</b>	<b>-24.63%</b>	<b>12,679.18</b>	<b>5.15%</b>
<b>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Otros Ingresos no Operacionales	(25,932.22)	-43.66%	(33,462.87)	-100.00%
Ingresos Financieros	(2,157.50)	-98.15%	(40.76)	-100.00%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>(28,089.72)</b>	<b>-45.61%</b>	<b>(33,503.63)</b>	<b>-100.00%</b>
Otros Egresos Personales	(118,515.74)	-60.73%	61,915.83	80.79%
Gastos Financieros	(6,473.87)	-23.39%	1,147.93	1.17%
<b>TOTAL OTROS EGRESOS</b>	<b>(124,989.61)</b>	<b>-56.09%</b>	<b>63,063.76</b>	<b>64.45%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>26,187.43</b>	<b>20.82%</b>	<b>(83,888.21)</b>	<b>-55.19%</b>

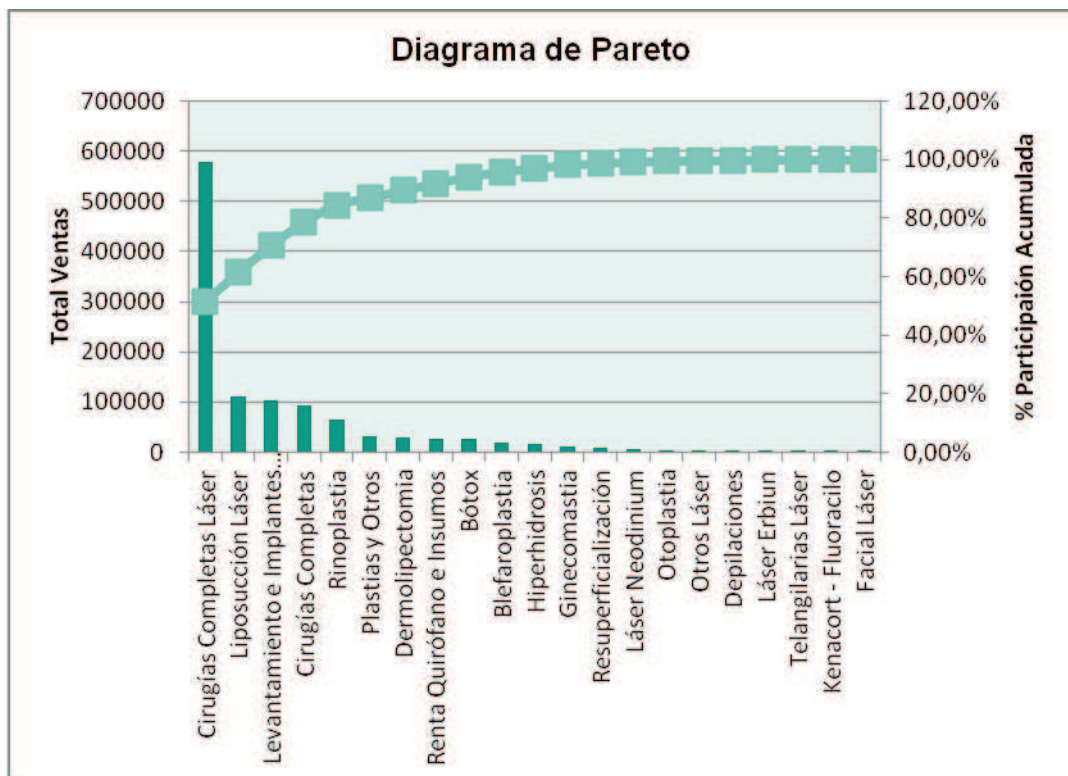
Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

**Análisis del Estado de Resultados**

Las principales cuentas de Resultados tienen el siguiente comportamiento:

**13. Ingresos Operacionales:** Las ventas para el año 2.010 aumentó en \$ 46mil, lo cual significa un incremento del 4.36% y para el año 2.011 aumentó en 1.35%. El incremento está dado en función de la capacidad instalada que dispone la clínica; equipada con dos quirófanos (desde el año 2.010) y con operaciones únicamente hasta el medio día, ya que se considera el tiempo de recuperación de los pacientes en la tarde y atención a sus futuros clientes. La participación de los procedimientos estéticos más solicitados es la siguiente:

**Gráfico No. 21: Principales Servicios de la Clínica Steticus.**



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

En donde se puede observar que los procedimientos que mayor aporte son:

- Cirugía completas láser: \$577 mil representando el 51.61%
- Liposucción láser: \$110 mil, representando el 9.84%
- Levantamiento e Implantes de senos: \$103mil, con el 9.20%
- Cirugías completas: \$91mil, con el 8.15%

Donde todos estos procedimientos representan el 80% del total de las ventas.

Lo cual está relación con lo manifestado por los cirujanos, donde la mayoría de los clientes prefieren realizarse todos los procedimientos estéticos, aprovechando el ingreso al quirófano y la anestesia.

**14. Costo de Ventas:** el costo de ventas se incrementó en \$ 94mil (17.33%) del año 2.009 al 2.010 y para el año 2.011 descendió en \$ 21mil (3.41%); dentro de los cuales se desglosa costo de materiales médicos (método promedio) y costo de honorarios profesionales (% sobre cada operación realizada); en donde existe un aumento del 13% en el costo de implantes de senos debido al cambio de proveedores que se realizó pero manteniendo el costo de los honorarios médicos.

**15. Gastos Administrativos:** Para el año 2.010 estos gastos aumentaron en \$ 59mil (21.76%); pasando de \$ 273mil a \$ 333mil, dado principalmente por liquidaciones a trabajadores (\$ 22mil) y pasajes y estadías que se realizaron a Santo Domingo y a Manta, para la búsqueda de nuevos nichos de mercado (\$ 10mil). Para el año 2.011 se logró un ahorro de \$ 21mil,

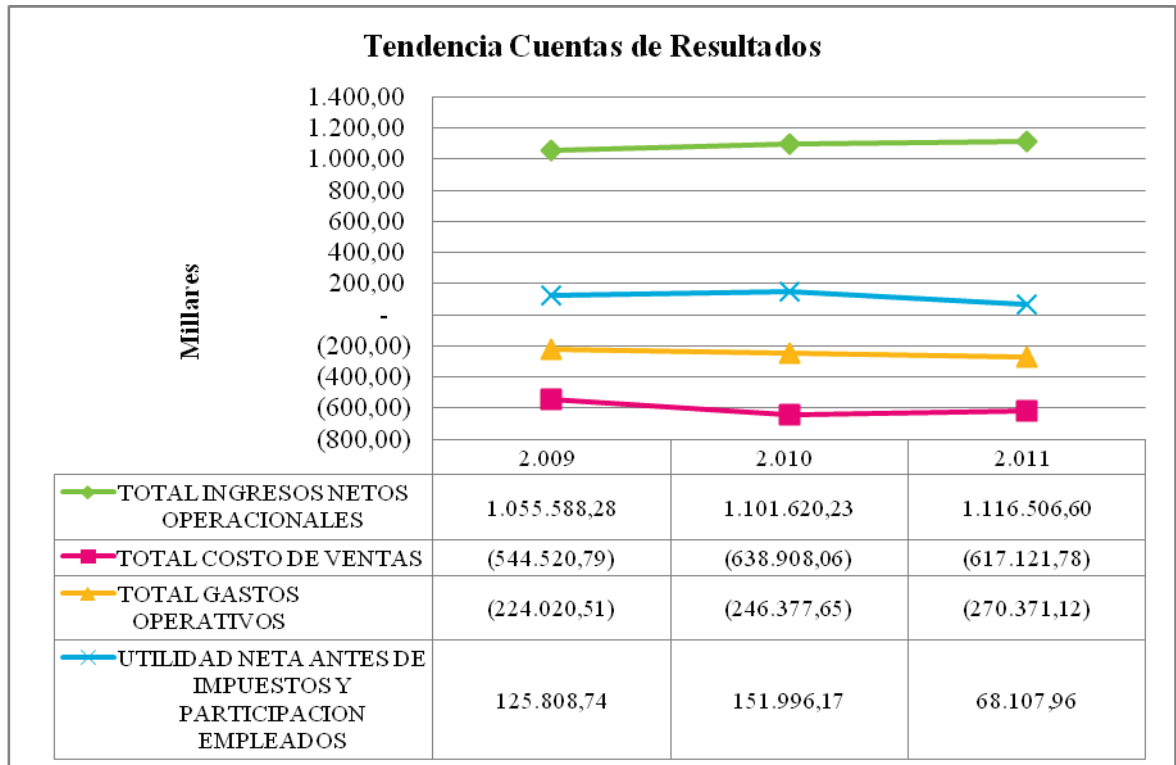
estos cambios se dieron por la suspensión de viajes a Santo Domingo y la intervención en la Administración por parte de GBS.

**16. Gastos de Ventas:** Se pasó de \$ 37mil (2.009) a \$ 19mil (2.010), lo cual significó una disminución del 48.31%. Para el año 2.011 volvió a incrementar este valor a \$ 35mil (80.73%). Estos cambios se dieron en función de la decisión de aumentar o disminuir publicaciones principalmente en revistas a nivel nacional con imágenes públicas como es el caso de la presentadora de televisión Kiki Pérez.

**17. Otros Ingresos No Operacionales:** se encuentran divididos en dos ingresos extras, primero por operación de la clínica como diferencias de reclamos de seguros (\$ 11mil para el año 2.009) y segundo comisión ganada en tarjetas; estos movimientos registraron ingresos no operacionales por \$ 59mil al finalizar el 2.009, \$ 33mil para el año 2.010.

**18. Otros Egresos No Operacionales:** esta cuenta ascendió a \$ 222mil (2.009) donde el 88% de estos gastos corresponden a gastos personales del dueño de la clínica y el 12% restante a gastos financiero; esta estructura se mantiene para el año 2.010 y 2.011, a pesar que para finales del 2.010 los gastos personales disminuyen en un 60.73% (\$ 118mil).

Gráfico No. 22: Tendencias de las Cuentas del Estado de Resultados.



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

### 3.2 Análisis Vertical

El **Análisis Vertical** permite analizar la participación o peso que cada cuenta de los estados financieros representa con respecto al total. Para este análisis se trabaja en un mismo año y determina la composición de las cuentas de los estados financieros. Este análisis permite establecer si la empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y conforme a las necesidades financieras y operativas. A continuación se encuentra el análisis e interpretación de los estados financieros de la Clínica.



Cuadro No. 16: Análisis Vertical del Balance de Situación Financiera.

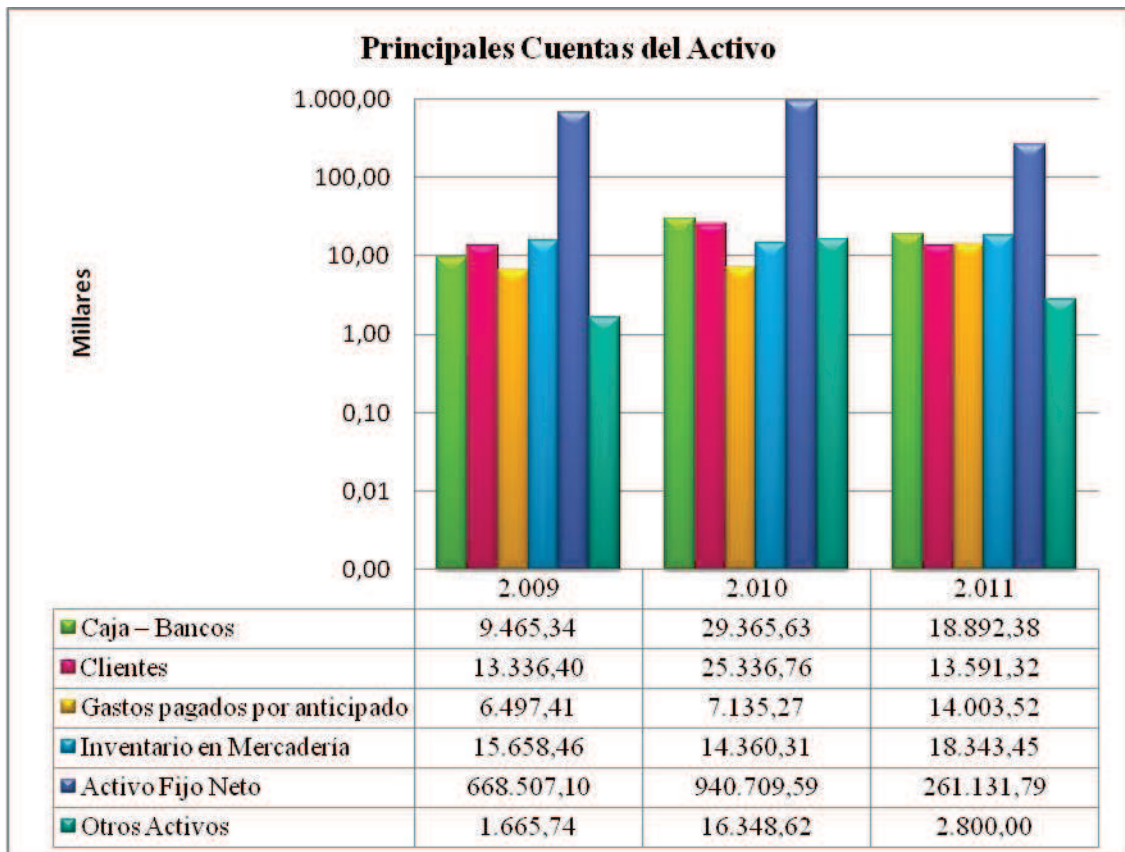
**BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA**

Cuenta	2,009	2,010	2,011
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Caja – Bancos	1.24%	2.62%	5.74%
Inversiones Temporales a Corto Plazo	2.26%	7.60%	0.00%
Clientes	1.75%	2.26%	4.13%
Cuentas por cobrar Empleados	0.84%	0.00%	0.19%
Cuentas por Cobrar Accionistas y Relacionados	1.50%	0.00%	0.00%
Otras cuentas por cobrar	1.80%	0.27%	0.00%
Gastos pagados por anticipado	0.85%	0.64%	4.25%
Inventario en Mercadería	2.05%	1.28%	5.57%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>12.28%</b>	<b>14.66%</b>	<b>19.87%</b>
<b>Activo Fijo</b>	<b>87.50%</b>	<b>83.88%</b>	<b>79.28%</b>
<b>Otros Activos</b>	<b>0.22%</b>	<b>1.46%</b>	<b>0.85%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Obligaciones Financieras por Pagar	0.00%	0.40%	0.00%
Proveedores	11.17%	5.11%	11.64%
Obligaciones Laborales por Pagar	0.60%	2.23%	0.62%
Otras Cuentas por Pagar	21.31%	0.86%	0.01%
Anticipos recibidos	0.26%	0.04%	0.33%
Porción Corriente Préstamos a Largo Plazo	2.02%	3.64%	0.00%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>35.36%</b>	<b>12.28%</b>	<b>12.60%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>			
Obligaciones Bancarias por Pagar	7.30%	2.71%	0.00%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>7.30%</b>	<b>2.71%</b>	<b>0.00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>42.66%</b>	<b>14.99%</b>	<b>12.60%</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Aportaciones Futuras	6.54%	5.53%	0.00%
Resultados	50.79%	79.48%	87.40%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>57.34%</b>	<b>85.01%</b>	<b>87.40%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

Se puede observar que las cuentas que componen el activo para finales del 2.011 son: Caja – Bancos (5.74%), Clientes (4.13%), Gastos Pagados por Anticipado (4.25%), Inventarios (5.57%), Activo Fijo Neto (79.28%) y Otros Activos (0.85%).

Gráfico No. 23: Principales Cuentas del Activo.



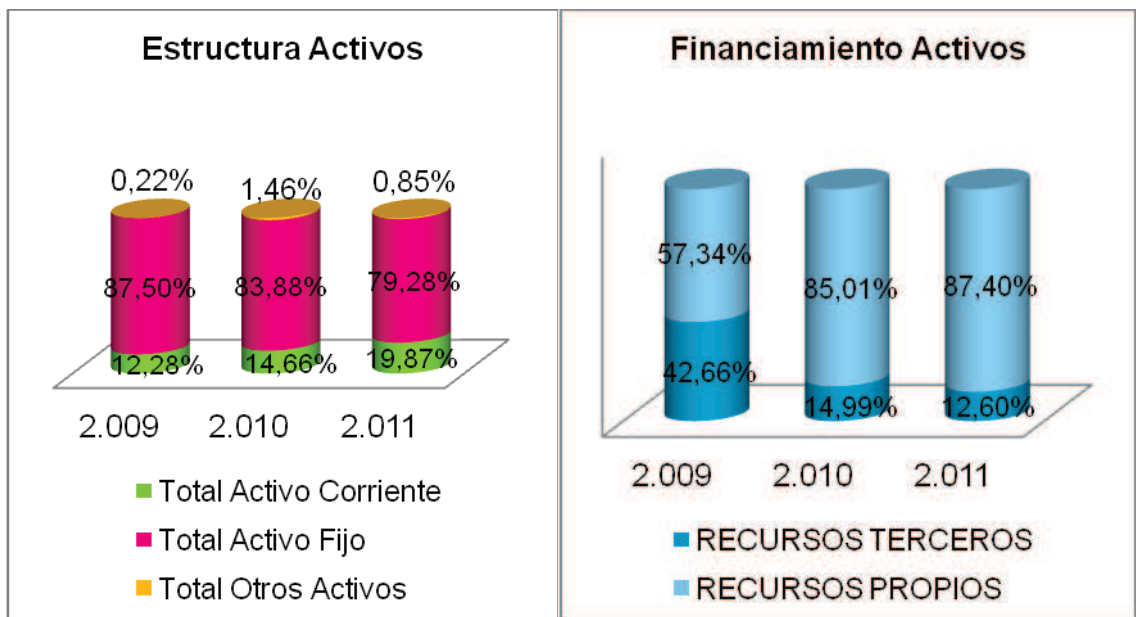
Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

La estructura de los Activos de la clínica mantiene la misma composición para los tres periodos analizados: en primer lugar el Activo Fijo Neto (79.28% al 2.011), seguido del Activo Corriente (19.87% al 2.011) y finalmente los otros Activos (0.85%).

Con este comportamiento se puede establecer la medida de la inmovilización de capitales de la Clínica, al comparar el Activo Fijo Neto contra el Activo Total (inversión realizada), así se obtiene que este ha ido disminuyendo año a año, para el 2.009 esta relación correspondía al 87.50%, para el año 2.010 disminuye al 83.88% y finalmente para el año 2.011 el 79.28%.

Dentro del Activo Fijo Neto se encuentran: Terrenos, Edificios, Muebles y Enseres, Equipo de Cómputo, Equipo de Oficina, Vehículos, Equipo Hospitalario, Equipo Médico, Equipo de Depilación, Instrumental Médico.

**Gráfico No. 24: Estructura y Financiamiento de los Activos.**



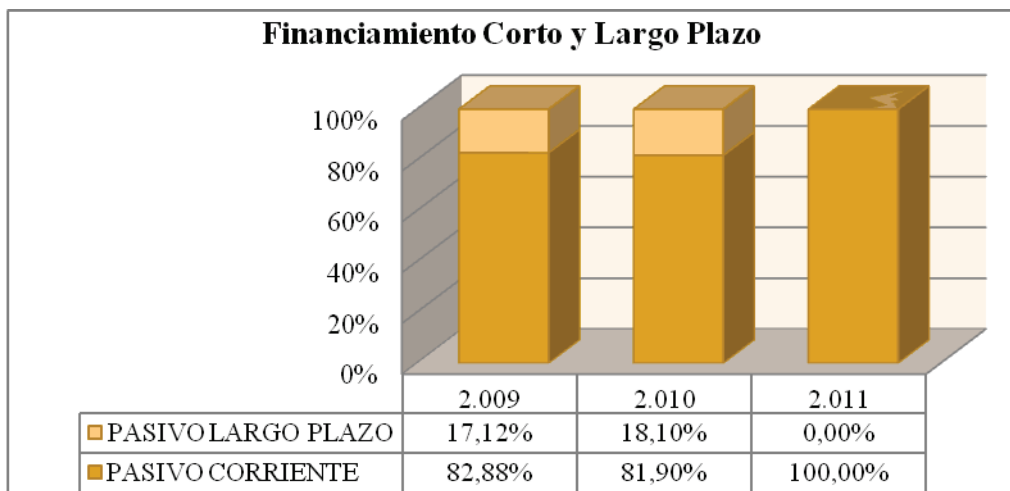
Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

Los Activos de la Clínica han sido financiados en un 12.60% con fondos de terceros y el 87.40% con recursos propios, en donde el financiamiento con

fondo de terceros ha ido disminuyendo, pasando del 42.66% (2.009) al 12.60% (2.011).

Con lo que demuestra que los capitales propios representan más de dos tercios del total de los recursos por lo que la clínica tiene una gran capacidad de endeudamiento y estabilidad financiera, puesto que revela mayor garantía de seguridad frente a posibles depresiones económicas; con el efecto de apalancamiento se explica la proporción adecuada de estos recursos de acuerdo con la incidencia en la rentabilidad.

**Gráfico No. 25: Financiamiento Corto y Largo Plazo.**



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

En cuanto al financiamiento obtenido con recursos de terceros (12.60%), en su mayor parte corresponde a Pasivo Corriente.

La correlación se encuentra de los fondos de financiamiento para los tres periodos analizados de la clínica, se puede observar que el Patrimonio ha pasado a tener mayor participación de los Activos, pues del 57.34% (2.009)

pasó al 87.40% (2.011). Y a su vez la disminución de participación del Activo Fijo Neto, pasando de 87.50% (2.009) a 79.28% (2.011), como se puede observar en los siguientes cuadros:

2.009	
Inversiones	Financiamiento
Activo Corriente 12.28%	Pasivo Corriente 35.36%
Activo Fijo Neto 87.50%	Pasivo LP. 7.30%
	Patrimonio 57.34%
Otros Activos 0.22%	

2.010	
Inversiones	Financiamiento
Activo Corriente 14.66%	Pasivo Corriente 12.28%
Activo Fijo Neto 83.88%	Pasivo LP 2.71%
	Patrimonio 85.01%
Otros Activos 1.46%	

2.011	
Inversiones	Financiamiento
Activo Corriente 19.87%	Pasivo Corriente 12.60%
Activo Fijo Neto 79.28%	Patrimonio 87.40%
Otros Activos 0.85%	

Clínica Steticus, basándose en la estructura del Balance de Situación Financiera del 2.010, presenta una estrategia de financiamiento dinámico

puesto que refleja que las necesidades estacionales son financiadas con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes son financiadas con fondos propios, mismos recursos que son más baratos a comparación con obligaciones con instituciones financieras. Para el año 2.011 cambia a una estrategia conservadora, donde los fondos propios son para cumplir con las necesidades permanentes y parte de las necesidades estacionales.

La intensidad de la deuda comparada con los fondos de financiamiento propios (capital ajeno / capital propio) se ubica en 74.41% para el 2.009, 17.64% para el 2.010 y 14.41% al finalizar el año 2.011; de esta forma se deduce que el grado de influencia de terceros en el funcionamiento de la clínica es mínimamente representativo.

**Cuadro No. 17: Análisis Vertical Estado de Pérdidas y Ganancias.**

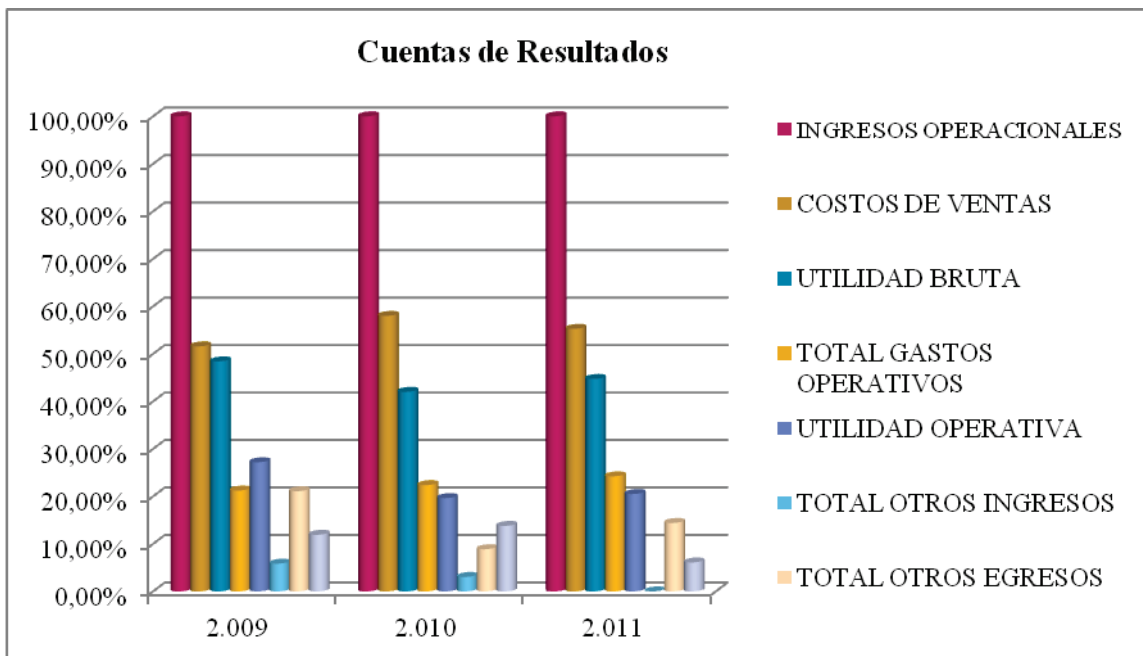
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
<b>Cuenta</b>	<b>2,009</b>	<b>2,010</b>	<b>2,011</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	100.00%	100.00%	100.00%
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	51.58%	58.00%	55.27%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>48.42%</b>	<b>42.00%</b>	<b>44.73%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>			
Gastos Administrativos	25.92%	30.25%	27.91%
Gastos de Ventas	3.56%	1.76%	3.14%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>21.22%</b>	<b>22.37%</b>	<b>24.22%</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>27.19%</b>	<b>19.64%</b>	<b>20.51%</b>
<b>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
Otros Ingresos no Operacionales	5.63%	3.04%	0.00%
Ingresos Financieros	0.21%	0.00%	0.00%
<b>TOTAL OTROS INGRESOS</b>	<b>5.83%</b>	<b>3.04%</b>	<b>0.00%</b>
<b>OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES</b>			
Otros Egresos Personales	18.49%	6.96%	12.41%

Gastos Financieros	2.62%	1.92%	2.00%
<b>TOTAL OTROS EGRESOS</b>	<b>21.11%</b>	<b>8.88%</b>	<b>14.41%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>11.92%</b>	<b>13.80%</b>	<b>6.10%</b>

Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

Las cuentas del Estado de Pérdidas y Ganancias para los tres periodos son las siguientes:

**Gráfico No. 26: Principales cuentas del Estado de Resultados.**



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

Donde se realiza la comparación de cada una de las cuentas contra los ingresos operacionales totales de cada periodo, donde el Costo de Ventas representa un promedio del 54.95% del total de las ventas. Los gastos operativos representaron el 21.22% en el año 2.009 y para el 2.011 este incrementó al 24.22% (\$ 270mil), siendo el rubro más significativo las

remuneraciones (\$ 76mil) seguido de honorarios profesionales de servicios ocasionales (\$ 68mil) y los gastos de administración por GBS (\$ 56mil).

Los gastos de ventas que corresponde principalmente a las publicaciones en prensa, medios de comunicación y página Web representan el 3.14% de sus ingresos y los gastos financieros (comisión de las tarjetas de crédito) el 2% con respecto a sus ventas. Fuera de los gastos operativos de la clínica se encuentran los gastos personales del director de la clínica que representan un promedio del 12.62% de los ingresos operacionales.

### 3.3 Análisis Flujo de Efectivo

El *flujo de Efectivo* es un estado contable básico que informa sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades operativas, de inversión y de financiamiento.

Las actividades operativas, las inversiones y el financiamiento son las categorías del flujo de efectivo:

- El flujo de caja operacional.- indica el efectivo recibido o gastado como resultado de la propia actividad de la empresa.
- El flujo de inversión.- refleja los gastos de inversión ya sea de capital, adquisiciones, entre otros.
- El flujo de caja de financiamiento.- refleja el efectivo resultante de la recepción o pago de préstamos, las emisiones o recompra de acciones y pago de dividendos.



La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

<b>ESTADO DE FUENTES Y USOS</b>			
<b>FUENTE DE FONDOS OPERACIONALES</b>	<b>2.009</b>	<b>2.010</b>	<b>2.011</b>
Resultado del período	125.808,74	151.996,17	68.107,96
<b>A) Fondos provenientes de la operación</b>	<b>125.808,74</b>	<b>151.996,17</b>	<b>68.107,96</b>
Financiamiento obtenido de proveedores	85.372,36	-	-
Financiamiento anticipo de clientes	2.000,00	-	590,44
Recuperación cuentas comerciales de clientes	-	-	11.745,44
Disminución de inventarios	-	1.298,15	-
Disminución Otras cuentas por cobrar	-	17.147,61	2.376,46
Aumento Gastos e impuestos por pagar	4.576,30	20.416,39	-
Aumento Otras cuentas por pagar	162.778,03	-	-
<b>B) Fuentes Operacionales</b>	<b>254.726,69</b>	<b>38.862,15</b>	<b>14.712,34</b>
<b>USO DE FONDOS OPERACIONALES</b>			
Pagos realizados a proveedores	-	28.075,92	18.967,39
pagos realizados por anticipo de clientes	-	1.500,00	-
Financiamiento dado a clientes - cuentas por cobrar comerciales	13.336,40	12.000,36	-
Financiamiento de inventarios	15.658,46	-	3.983,14
Aumento Gastos pagados por	6.497,41	637,86	6.868,25

anticipado			
Aumento en otras cuentas por cobrar	20.147,61	-	-
Disminución Gastos e Impuestos por pagar	-	-	22.959,94
Disminución Otras cuentas por pagar	-	153.157,56	9.586,24
<b>C) Usos Operacionales</b>	<b>55.639,88</b>	<b>195.371,70</b>	<b>62.364,96</b>
<b>Generación Operativa de Caja (A+B-C)</b>	<b>324.895,55</b>	<b>(4.513,38)</b>	<b>20.455,34</b>
<b>FUENTE DE FONDOS NO OPERACIONALES</b>			
Incremento Deuda Bancaria corto plazo	-	29.866,02	-
Incremento Deuda Bancaria largo plazo	55.795,36	-	-
Incremento Aportes Futuras Capitalizaciones	50.000,00	12.000,00	-
Otros incrementos en el patrimonio	262.263,76	351.323,68	-
Disminución Cuentas por cobrar Accionistas	-	11.482,88	-
Disminución Activos Fijos	-	-	679.577,80
Disminución Activos Diferidos e Intangibles	-	-	13.548,62
<b>Fuentes No Operacionales</b>	<b>368.059,12</b>	<b>404.672,58</b>	<b>693.126,42</b>
<b>USO DE FONDOS NO OPERACIONALES</b>			
Pago Deuda Bancaria corto plazo	-	-	45.296,04
Pago Deuda Bancaria largo plazo	-	25.366,02	30.429,34
Disminución Aportes para Futuras Capitalizaciones	-	-	62.000,00
Pago Dividendos y otras disminuciones del patrimonio	-	-	671.600,78
Incremento Cuentas por Cobrar accionistas	11.482,88	-	-
Incremento Activos Fijos	668.507,10	272.202,49	-
Aumento Activos Diferidos o Intangibles	1.665,74	14.682,88	-
<b>Subtotal Usos No Operacionales</b>	<b>681.655,72</b>	<b>312.251,39</b>	<b>809.326,16</b>
<b>Otras fuentes no</b>	<b>15.430,02</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<i>operacionales</i>			
<b>VARIACION DE CAJA E INVERSIONES TEMPORALES</b>	<b>26.728,97</b>	<b>87.907,81</b>	<b>(95.744,40)</b>

Según el Estado de Fuentes y Usos se evidencia que los fondos provenientes de la operación de la clínica corresponden en primer lugar del resultado de los periodos, adicional a las siguientes fuentes operacionales:

- Año 2009: financiamiento obtenido por los proveedores por \$ 85mil, financiamiento de anticipo de clientes por \$ 2mil, aumento de gastos por pagar por \$ 4mil y otras cuentas por pagar por \$ 164mil, dando como resultado \$ 254mil.
- Año 2010: disminución de inventarios \$ 1mil, disminución de otras cuentas por pagar por \$17mil y aumento de gastos anticipados por pagar por \$ 20mil, con lo que aportó un total de \$ 38mil.
- Año 2011: Se tuvo recuperación de cuentas comerciales de clientes por \$ 11mil y disminución de otras cuentas por pagar por \$ 2mil, con lo cual aportó \$ 14mil a los fondos operacionales de la clínica.

Estos fondos fueron destinados para los siguientes usos operacionales:

- Año 2009: financiamiento dado a clientes por \$ 13mil, financiamiento de inventarios por \$ 15mil, gastos pagados por anticipado por \$ 6mil y otras cuentas por cobrar por \$ 20mil.

- Año 2010: pago realizados a proveedores por \$ 28mil, pagos realizados por anticipo a clientes \$ 1mil, financiamiento dado a clientes \$ 12mil y para la disminución de otras cuentas por pagar por \$ 153mil.
- Año 2011: pago realizado a proveedores por \$ 18mil, financiamiento de inventarios por \$ 3mil, aumento de gastos pagados por anticipado por \$ 6mil, disminución de impuestos por pagar por \$ 22mil y para la disminución de otras cuentas por pagar por \$ 9mil.

Con estos movimientos la Clínica Steticus generó un flujo de caja operativo positivo en el año 2.009 por \$ 324mil, un flujo negativo por \$ 4mil para el 2.010 y por \$ 20mil positivos para el año 2.011. Lo que indica que la clínica genera ingresos suficientes provenientes de las operaciones diarias.

De las fuentes no operacionales (flujo por actividades de financiamiento) se obtuvo \$ 368mil adicionales en el 2.009 provenientes de deuda bancaria obtenida a largo plazo (\$ 55mil), aportaciones futuras capitalizaciones (\$ 50mil) y patrimonio (\$ 262mil). Para el año 2.010, se necesitó un flujo adicional de financiamiento para continuar con sus actividades cotidianas por \$ 404mil, de los cuales \$ 29mil son de incremento de deuda bancaria a corto plazo, \$ 12mil del aumento de capitalizaciones, \$ 351mil incremento del patrimonio y de \$ 11mil en la disminución de cuentas por pagar a los accionistas. Y finalmente para el año 2.011 se generaron \$ 693mil, principalmente dado por la disminución de activos fijos.

Estos fondos fueron utilizados en \$ 681mil en el año 2.009 (cuentas por cobrar accionistas, activos fijos y otros activos), para el año 2.010 se emplearon \$ 312mil (pago de deuda bancaria a largo plazo, incremento de activos fijos y aumento de otros activos) y para el año 2.011 se utilizaron \$ 809mil (pago de deuda bancaria a corto y largo plazo, disminución de futuras capitalizaciones y disminución en el patrimonio).

Con todos estos datos se obtuvo variación de caja e inversiones temporales por \$ 26mil en el año 2.009, \$ 87mil para el año 2.010 y disminución en \$ 95mil en el año 2.011.

### **Análisis de Flujo de Efectivo**

Para el último periodo (2.011), la Clínica Steticus, generó un monto de \$ 20 mil provenientes de los flujos originados por las actividades operativas, estos recursos fueron suficientes para mantener la capacidad operativa de la empresa. Estos ingresos provinieron principalmente de la utilidad del ejercicio.

El flujo de efectivo por actividades de inversión contabilizó \$ 693mil, constituyendo el mayor aporte la disminución de Activos Fijos (\$679mil), el cual corresponde a la decisión de separar los activos fijos personales del director de la clínica, de los activos funcionales de la clínica, lo cual implica una mejor medición de activos ociosos.

Con lo que respecta al flujo de efectivo de financiamiento, la clínica, obtuvo y flujo negativo de \$809 mil, en el cual se destaca la disminución del patrimonio y el pago de deudas, tanto a corto como largo plazo.

El efecto total de tres flujos de efectivo, dio como resultado una disminución de caja por \$95mil, al pasar de \$114mil (2.010) a \$18mil (2.011).

Con estos resultados, se puede observar que la clínica tuvo problemas en generar un flujo de efectivo adecuado a las necesidades operativas, dado por la disminución del capital, la cual fue una mala decisión.

### 3.4 Análisis de Indicadores Financieros

El *ratio* es la relación significativa del valor de dos elementos característicos de la gestión de la empresa, los cuales informan sobre la economía y marcha de la empresa. Según Dalsace, el objetivo del cálculo de los ratios financieros “es conocer de forma sencilla, a partir del balance, el comportamiento futuro de la empresa, cuyo comportamiento se escalona en el tiempo, de ahí su carácter fundamentalmente cinético, siendo pues, necesario hacer intervenir factores cinéticos, o sea, ajenos al balance, y, sobre todo, de la cuentas de resultados”.

Los ratios financieros deben tener las siguientes características:

- Sencillos, para ser utilizados.
- Racionales, tener relación de causa efecto.
- Poco numerosos, en especial para aquellos que están destinados a la dirección de la empresa.

Con la definición de ratios financieros a continuación se realizará el análisis de los cálculos de algunos de ellos que se encuentran en el resumen siguiente:

**Cuadro No. 18: Resumen de los Ratios Financieros.**

Razones	Fórmula	2009	2010	2011
<b>Razones de Liquidez</b>				
<b>Razón Corriente</b>	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0.35	1.19	1.58
<b>Razón Ácida</b>	Activo Corriente - Inventarios - Gastos pagados por Anticipado / Pasivo Corriente	0.27	1.04	0.80
<b>Capital de Trabajo</b>	Activo Corriente - Pasivo Corriente	(176,304.98)	26,763.48	23,967.74
<b>Razones de Actividad</b>				
<b>Rotación de Cuentas por Cobrar</b>	Ventas Anuales a Crédito / Promedio Cuentas por Cobrar de los 2 últimos años	21	19	15

<b>Plazo Medio de Cobros</b>	360/Rotación Cuentas por Cobrar	17	19	24
<b>Rotación de Inventarios de Mercaderías</b>	Costo de Ventas / Promedio del Inventario de los 2 últimos años	35	43	38
<b>Plazo Medio de Inventarios</b>	360 / Rotación de Inventarios de Mercaderías	10	8	10
<b>Rotación de Cuentas por Pagar</b>	Compras Anuales a Crédito / Promedio de Cuentas por Pagar de los 2 últimos años	2	3	5
<b>Plazo Medio de Pagos</b>	360 / Rotación de Cuentas por Pagar	161	115	80
<b>Diferencia días Cuentas por Cobrar - días Cuentas por Pagar</b>	Días Cuentas por Cobrar - Días Cuentas por Pagar	(144)	(96)	(56)



por Pagar				
<b>Razones de Endeudamiento</b>				
<b>Razón de endeudamiento Total</b>	Pasivo Total / Activo Total	42.66%	14.99%	12.60%
<b>Razón de Pasivo Largo Plazo a Patrimonio</b>	Pasivo Largo Plazo / Patrimonio	0.13	0.03	-
<b>Razones de Rentabilidad</b>				
<b>Rentabilidad sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad</b>	Utilidad Neta / Ventas Netas	11.92%	13.80%	6.10%
<b>Rentabilidad sobre Activos (ROA)</b>	Utilidad Neta / Activo Total	16.47%	13.55%	20.68%
<b>Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)</b>	Utilidad Neta / Patrimonio	28.72%	15.94%	23.66%

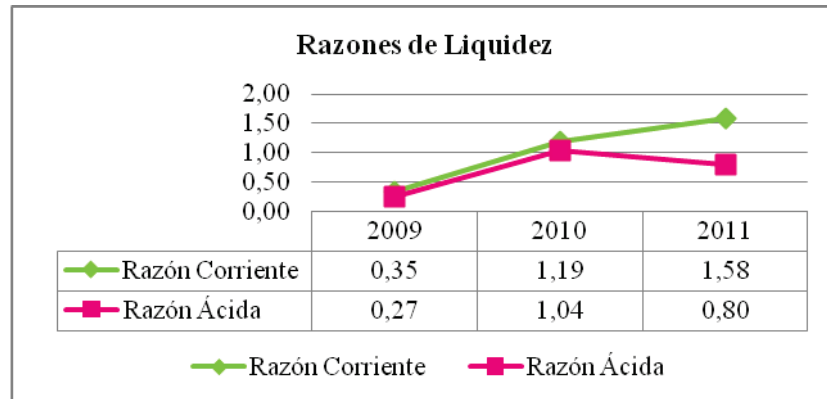
<b>Rentabilidad sobre el Capital Invertido (ROCE)</b>	Utilidad Operativa / Activo Total - Pasivo Total	65.52%	22.69%	79.55%
<b>MARGENES</b>				
<b>Margen Bruto</b>	Utilidad Bruta / Ventas Netas	48.42%	42.00%	44.73%
<b>Margen Operativo</b>	Utilidad Operativa / Ventas Netas	27.19%	19.64%	20.51%

Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

### Análisis de los ratios financieros

Los índices de Liquidez demuestran la capacidad para cubrir las obligaciones adquiridas con terceros con el Activo, los mismos que se encuentran dentro de los parámetros aceptables (de 1 a 1.50 veces), lo que indica que no tienen Activos Circulantes ociosos. De igual manera el Capital de trabajo actualmente se encuentra acorde para poder cumplir con las operaciones diarias de la clínica a pesar de haber presentado problemas (capital de trabajo negativo) en el año 2.009.

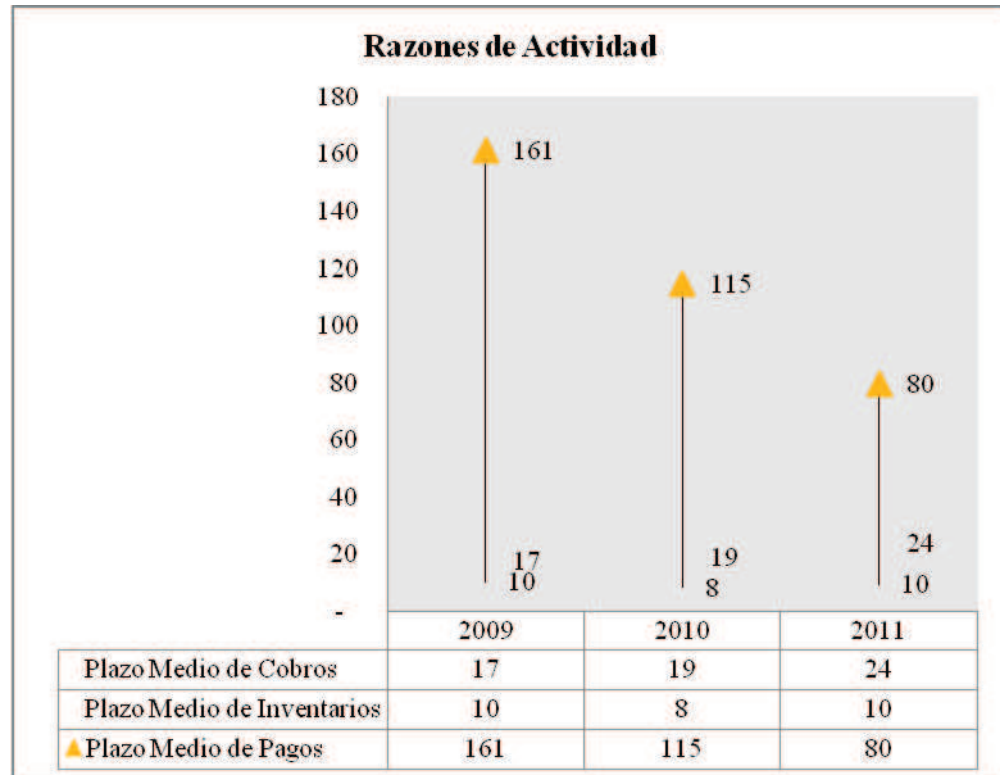
Gráfico No. 27: Razones de Liquidez.



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

La empresa para el año 2.011 logra superar los resultados obtenidos en la razón corriente en años anteriores debido a que se tiene un respaldo de \$1,58 por cada dólar que se debe a corto plazo. Con estos resultados se demuestra que la empresa se encuentra dentro del rango correcto de 1.5 a 2.5 veces, para no disponer de recursos ociosos. Este mismo comportamiento se mantiene sobre la prueba ácida de 0.80 veces para cubrir con las obligaciones inmediatas de la clínica.

Gráfico No. 28: Razones de Actividad

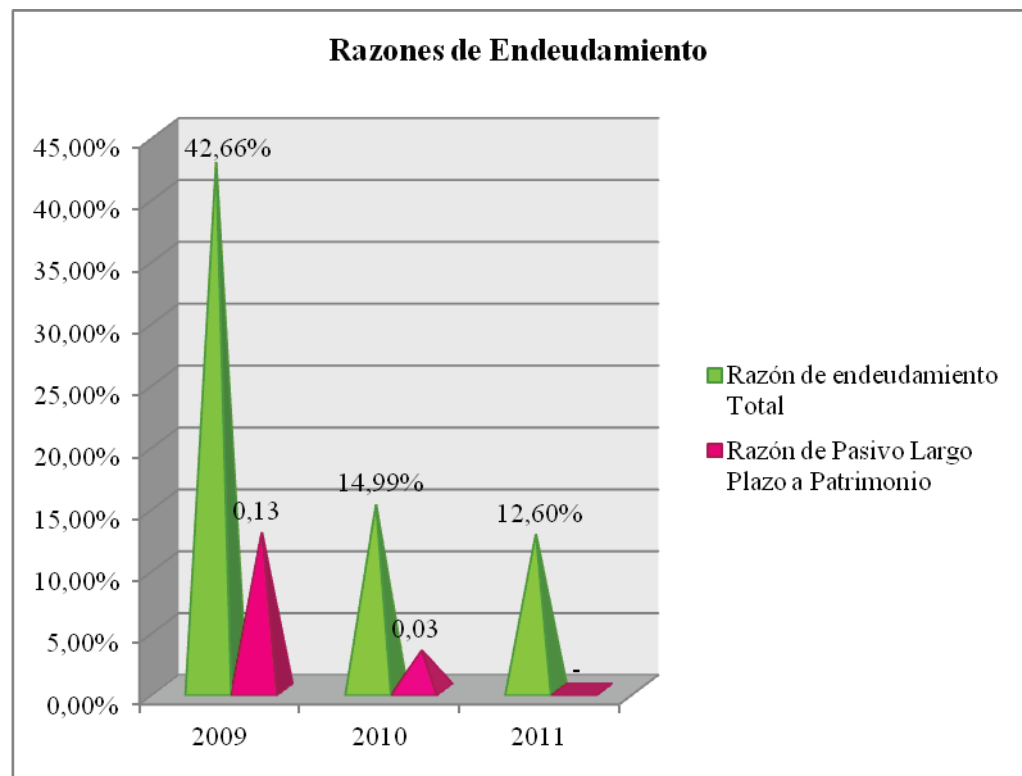


Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

Dentro de las razones de Actividad se encuentra el plazo medio de cobro que ha ido subiendo de 17 días (2.009) a 24 días (2.011) por la tardanza en obtener los reembolsos de pagos realizados con tarjetas de crédito por parte de los clientes, con lo cual evidencia que la clínica no tiene problemas de morosidad en su cartera y la buena calidad de clientela. Por otro lado se encuentra el plazo medio de pago que ha ido disminuyendo de 161 días (2.009) a 80 días (2.011), manteniendo financiamiento de terceros sin costo en los materiales e insumos médicos.

En cuanto al plazo medio de Inventarios se encuentra en 10 días manteniendo el mismo comportamiento para los tres periodos, que se encuentra acorde a la realidad de la actividad de la clínica, sin mantener acumulación de inventarios.

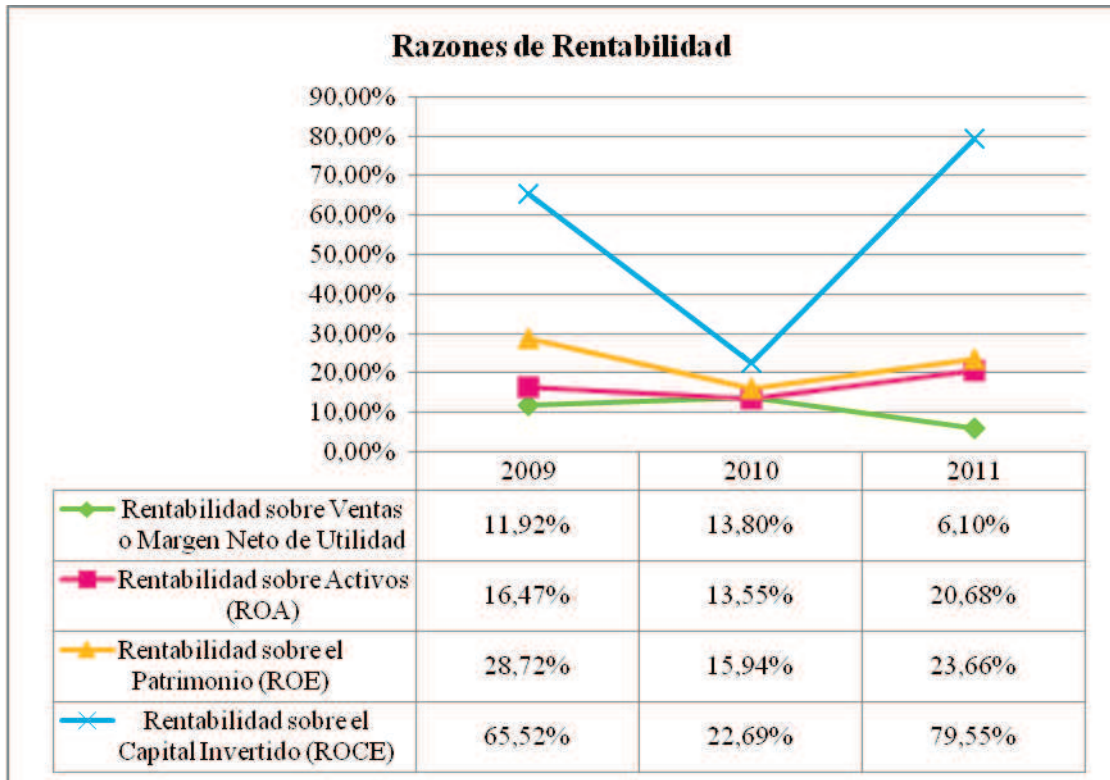
**Gráfico No. 29: Razones de Endeudamiento.**



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

Como se indicó en la estructura financiera el endeudamiento ha disminuido desde el año 2.009 hasta llegar al 12.60% para finalizar el 2.011, el cual se ubica en el parámetro de un manejo adecuado de endeudamiento de hasta el 60%; por lo que tiene mayor capacidad de endeudamiento. En cuanto al indicador de Pasivo Largo Plazo de muestra que el grado de apalancamiento para los Activos Fijos está dado con recursos propios, aumentando así la participación de los propietarios en el financiamiento del negocio.

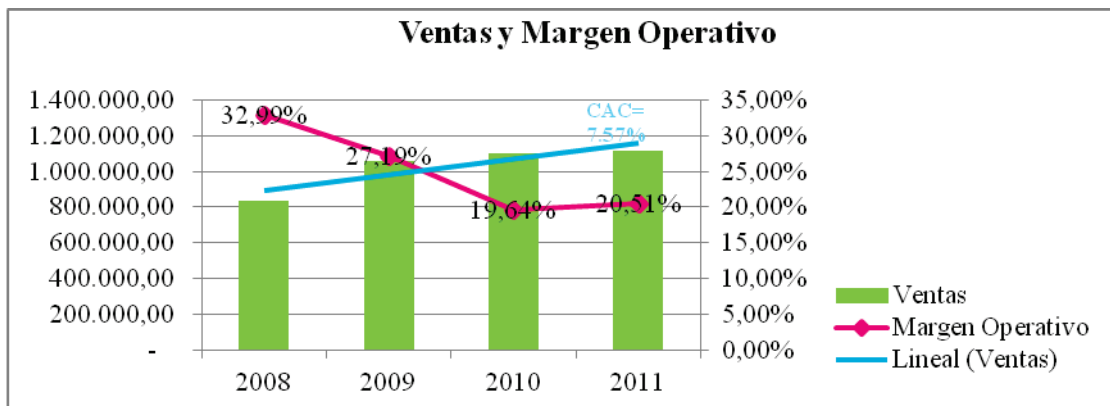
Gráfico No. 30: Razones de Rentabilidad.



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración Michelle Correa.

La rentabilidad sobre las ventas de la clínica ha ido disminuyendo paulatinamente desde el año 2.009 (11.92%) al 2.011 (6.10%), reflejando que se tiene menor rentabilidad a pesar que las ventas hayan aumentando.

Gráfico No. 31: Crecimiento Anual Compuesto (CAC)



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

El Crecimiento Anual Compuesto de la Ventas del 7.57%, da un estimado de cuánto sería la ganancia de la inversión si el ritmo de crecimiento se mantiene constante, también se lo puede emplear como un marco de referencia sobre el crecimiento de las empresas. Una de sus ventajas es que reduce el efecto de los periodos de alta volatilidad, dando así un valor más certero sobre las ganancias que pueden generarse de mantenerse esta inversión. Nos indica que la clínica puede llegar a este crecimiento considerando el ritmo que ha mantenido desde el año 2.008.

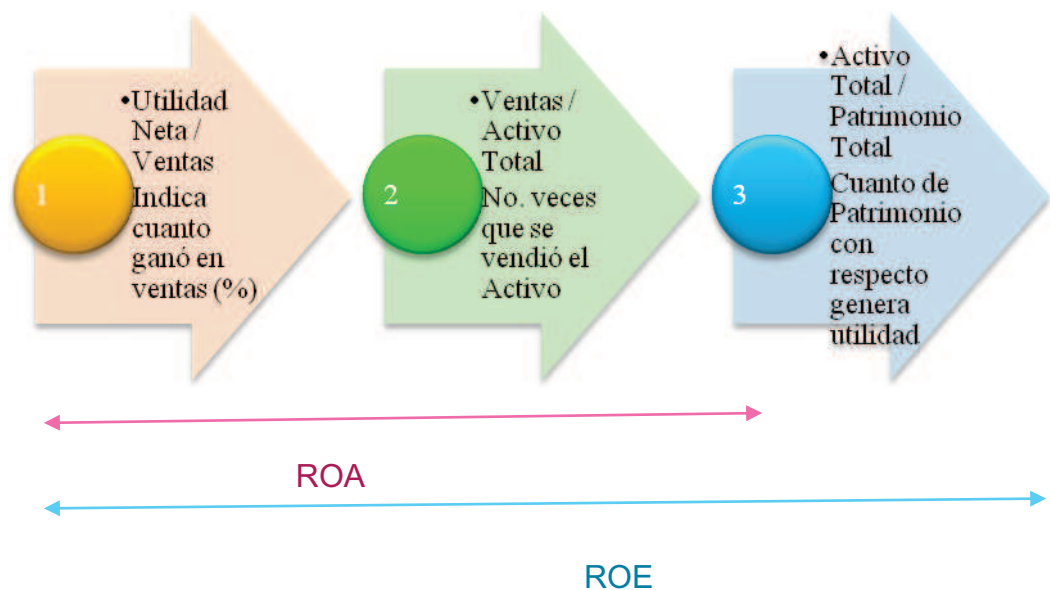
La rentabilidad sobre los Activos (ROA), registró 16.47% para el 2.009, bajó para el año 2.010 situándose en 13.55% y para el año 2.011 volvió a ascender a 20.68%, el cual nos indica que la gestión ha mejorado en eficiencia en el uso de sus activos para generar ganancias. El ROA manifiesta la eficacia para convertir el dinero que tiene que invertir en los ingresos netos. Cuanto mayor sea la relación, mejor, porque la empresa está generando más dinero con menos inversión, es decir, se obtenido una utilidad de \$ 20 por cada \$100 dólares invertidos.

El ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio) ha sufrido un descenso pasando 28.72% en el 2.009 a 23.66% en el año 2.011, este índice nos permite conocer la cantidad de beneficios que ha generado Clínica Steticus para los accionistas que invirtieron en esta. Este porcentaje indica que es conveniente invertir en la Clínica antes que mantener el dinero en certificados de depósitos a plazos mayores de 360 días, los cuales están pagando una tasa de 6.10% en

bancos privados, 9.43% en cooperativas y del 7.63% en Sociedades Financieras como Diners Club.

En cuanto al ROCE (Rentabilidad sobre el Capital Invertido) demuestra gran desempeño para el año 2.011, que registró el 79.55%, que demuestra el retorno sobre el capital promedio empleado y la Clínica es capaz de exprimir más ganancias a partir de una cantidad menor de bienes de capital siendo así más eficiente en la conversión del capital en ganancias.

Otro indicador es el análisis Dupont que descompone el ROE en: 1. Margen de utilidad en Ventas, 2. Rotación del Activo Total y 3. Multiplicador del Patrimonio Neto; por lo cual se obtiene la siguiente fórmula:



Según esta fórmula se tendrían los siguientes resultados:

Utilidad	Ventas /	Activo Total /	Dupont
----------	----------	----------------	--------



	Neta / Ventas	Activo Total	Patrimonio Total	
<b>2.009</b>	11,92%	1,38	1,74	<b>0,29</b>
<b>2.010</b>	13,80%	0,98	1,18	<b>0,16</b>
<b>2.011</b>	6,10%	3,39	1,14	<b>0,24</b>

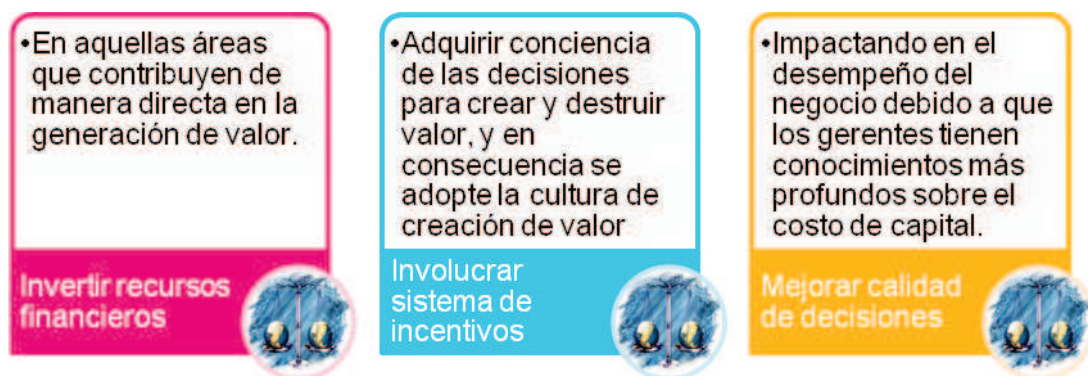
Lo que significa que:

- a. El primer componente es la eficiencia económica, es decir, la utilidad obtenida en ventas, para el año 2.009 ganó el 11,92% en sus ventas, en el 2.010 el 13,80% y para el año 2.011 ganó el 6,10%.
- b. El segundo componente es la eficiencia operativa, es decir, indica el número de veces que se venden los activos; en el 2.009 se vendió el 1,38 veces el Activo, en el 2.010 vendió 0,98 veces y al finalizar el 2.011 fue 3,39 veces.
- c. El tercer componente indica el apalancamiento financiero; es decir, en el 2.009 por cada dólar de patrimonio neto hay \$1,74 de activo generando utilidad neta, del cual el 74% corresponde a deuda, para el año 2.010 fue de \$1,18 genera utilidad con endeudamiento del 18%, y finalmente, para el año 2.011 ubicándose en \$1,14 de activo genera utilidad neta con endeudamiento del 14%.
- d. Como resultado final se tiene el Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE), en el 2.009 se tuvo un rendimiento del 29%, en el 2.010 del

16% y finalmente para el año 2.011 generó 24% de rendimiento contra el Patrimonio.

### 3.5 Cálculo Valor Económico Agregado (EVA)

Es un indicador específico de ingreso residual que muchas empresas utilizan actualmente para medir su desempeño. Su fundamento se halla en que la finalidad suprema de los directivos de la organización es crear valor, y por ello se le concibió como la herramienta capaz de medir si ese objetivo efectivamente se cumple pues mide la contribución al incremento de la riqueza del accionista.



$$\text{EVA} = (\text{UONDI} - \text{AONE}) \times R$$

**Donde:**

**UONDI** = Utilidad Operativa Neta Después de Impuestos

**AONE** = Activo Operativo Neto Empleado

**R** = Costo de Oportunidad del Capital, ajustado por riesgo, o tasa de rentabilidad financiera requerida por un accionista racional.

**Cuadro No. 19: Pasos para el cálculo del EVA.**

	2009	2010	2011
<b>1.) Cálculo de Utilidad Operativa Después de Impuestos</b>			
Ventas netas	1.055.588,28	1.101.620,23	1.116.506,60
(-) Costo de Ventas	(544.520,79)	(638.908,06)	(617.121,78)
(-) Gastos generales, de ventas y de administración	(224.020,51)	(246.377,65)	(270.371,12)
(-) Depreciación			
(-) Otros gastos operativos	(27.675,67)	(21.201,80)	(22.349,73)
(=) Utilidad operativa	259.371,31	195.132,72	206.663,97
(-) Impuestos pagados			
<b>(=) UODI</b>	<b>259.371,31</b>	<b>195.132,72</b>	<b>206.663,97</b>
<b>2.) Cálculo del Capital de la Empresa</b>			
(+) Deuda a corto plazo (Pasivo Corriente)	270.156,71	137.705,64	41.486,47
(+) Deuda a largo plazo (P. No Corriente)	55.795,36	30.429,34	-
(+) Patrimonio (Total Patrimonio)	438.072,50	953.392,35	287.899,53
<b>(=) Capital</b>	<b>764.024,57</b>	<b>1.121.527,33</b>	<b>329.386,00</b>

### 3.) Cálculo de Costo Promedio de Capital

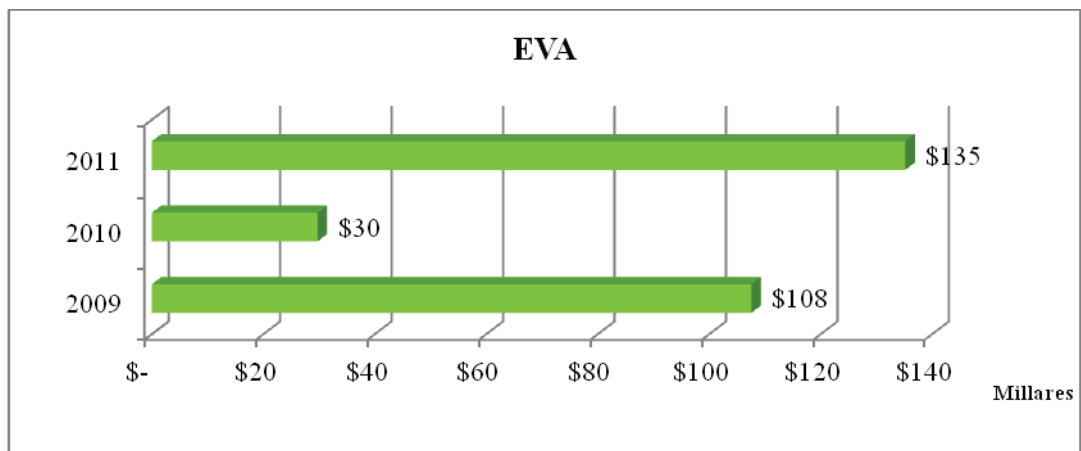
(1) Patrimonio / Activo Total	57,34%	85,01%	87,40%
(2) Costo de Patrimonio (ROE)	28,72%	15,94%	23,66%
(3) Pasivo Total / Activo Total	42,66%	14,99%	12,60%
(4) Tasa interés del Pasivo	12,50%	12,50%	12,50%
(5) Tasa Impositiva	36,25%	36,25%	35,40%
<b>Costo Promedio de Capital</b> $[1*2+3*4*(1-5)]$	<b>19,87%</b>	<b>14,75%</b>	<b>21,69%</b>

### 4.) Cálculo de EVA

<b>EVA = UODI-CAPITAL*Costo Promedio de Capilar</b>	<b>-\$ 100.256</b>	<b>-\$ 136.618</b>	<b>-\$ 26.624</b>
---	--------------------	--------------------	-------------------

Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa.

Gráfico No. 32: Evolución del Valor Económico Agregado.



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración Michelle Correa.

Lo que indica que la Clínica Steticus está cumpliendo con la generación de valor agregado sobre el capital de los inversionistas, el mismo que ha evolucionado crecientemente durante estos años, es así que generó valor agregado en 25% más para el año 2.011 de lo que se generó en el 2.009, pasando de \$ 108mil a \$ 135mil. En el año 2.010 se produjo una caída a \$ 30mil por lo que se acumuló capital a mayor costo.

### 3.6 Fortalezas y Debilidades Financieras

Los estados financieros de Clínica Steticus demuestran las siguientes fortalezas y debilidades financieras después del análisis realizado.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1	La clínica no tiene problemas de morosidad al trabajar en su mayoría con efectivo; según lo indica el índice de plazo medio de cobro situado en 24 días.	Bajo crecimiento en el nivel de ventas de la clínica Steticus, pues registraron crecimiento del 1.35% del 2010 al 2011.
2	Debido a que los capitales propios representan más de dos tercios del total de recursos, la clínica tiene una gran capacidad de endeudamiento y estabilidad financiera.	La capacidad instalada actual (dos consultorios) de la clínica no permite tener mayor crecimiento en su nivel de ventas.
3	El Activo Fijo Neto se encuentra	Se encuentran mezclados los

	<p>aportando y ayudando a la generación de ingresos contando con activos productivos y no la acumulación de activos ociosos.</p>	<p>gastos personales con los gastos operativos de la clínica en los años 2009 y 2010 al igual que los activos propiedad del dueño de la clínica, con lo que se sobreestima el aporte de los activos frente a la generación de ingresos en estos años.</p>
4	<p>Capacidad para responder a sus obligaciones adquiridas de forma inmediata, mostrando liquidez de negocio; según lo obtenido en la razón corriente por 1.58 veces y 0.80 veces en la prueba ácida.</p>	<p>La generación operativa de caja tuvo deficiencia en el año 2010 por lo que tuvo que acceder a fuentes no operacionales y para el año 2011 se obtuvo una diferencia negativa de \$ 95mil en la variación de caja.</p>

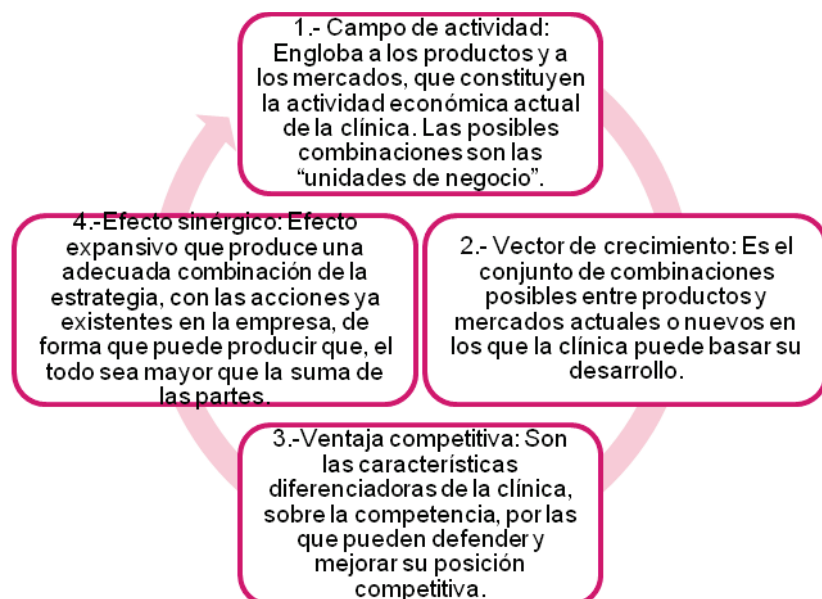
## CAPÍTULO IV

### ESTRATEGIAS Y PROYECCIÓN FINANCIERA

K. R. Andrews, en 1.980, definía la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

La estrategia como relación permanente con el entorno, es decir, referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales, los cuales fueron definidos por vez primera por H. I. Ansoff:

**Gráfico No. 33: Elementos de la Estrategia**



Fuente: Bueno Campos. Elaborado por: Michelle Correa.

Dentro de los elementos de la estrategia se mencionan; el mercado donde compite la clínica y los servicios que ofrece, el lineamiento posible para lograr el crecimiento de la empresa, ayudado de la distinción de la ventaja competitiva para ganar a la competencia; alineando estos elementos se puede obtener una estrategia a considerar. En base a estos elementos señalados a continuación se identificará cada uno de ellos para poder cuantificar la mejor estrategia posible para lograr el crecimiento esperado por los directivos de la clínica.

## **4.1 Formulación de Estrategias**

Según el esquema analítico para la formulación de estrategia según Fred David, es necesario realizar tres etapas que ayudarán a identificar, evaluar y seleccionar la mejor estrategia.

Estas etapas consisten en: recopilar la información sobre Clínica Steticus, posteriormente se planteará alternativas de estrategias, para la creación de una base objetiva que permita seleccionar una estrategia determinada.

### **4.1.1 Etapa de aportación de información**

Como se realizó en el capítulo dos y tres, la determinación de las fuerzas internas y de las fuerzas externas que afectan directamente a la Clínica, al igual que recopilación sobre la competencia; se pudo determinar:

- La ponderación de las fuerzas externas (oportunidades y amenazas).



## OPORTUNIDADES

O1 La tendencia de la estética entre las diferentes edades impulsa a clientes a someterse a varios procedimientos o cirugías estéticas.

O2 Los instrumentales empleados en los procedimientos estéticos permiten reducir costos y brindar garantía de los insumos empleados.

O3 Los avances tecnológicos han permitido realizar cirugías menos invasivas que permitan disminuir el tiempo de recuperación y el riesgo por lo cual existan mayores clientes que se decidan someterse a procedimientos estéticos.

O4 La economía ecuatoriana mantiene el comportamiento de crecimiento en captaciones reflejando la mejoría en la disponibilidad de recursos y a su vez en la mejoría de la capacidad productiva del país.

O5 La facilidad de financiamiento a nivel nacional permite la dinamización de la economía pues tanto el empresario que necesita de financiamiento para su crecimiento como para el consumidor final cuentan con apertura al sistema financiero para conseguir los recursos necesarios a tasas de interés cada vez más bajas.

## AMENAZAS

A1	Alto costo de vida y gran diferencia de las clases sociales, impide al estrato de ingresos bajos, el acceso a servicios complementarios, como son las cirugías plásticas.
A2	Falta de reglamentación que proteja la seguridad de los pacientes que se someten a procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos.
A3	Empleo de insumos médicos o implantes que pese a contar con permisos sanitarios, puedan atentar contra la salud humana.

- La ponderación de las fuerzas internas (fortalezas y debilidades) tanto de la parte operativa de la clínica, como de las cifras financieras (capítulos tres).

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Dentro del talento humano se encuentran especialistas con capacitación continua, formación y práctica profesional.	D1	Falta de conocimiento sobre la dirección estratégica por parte de la Gerencia de la clínica.
F2	Se cuenta con proveedores de insumos médicos confiables, con permisos sanitarios y de calidad y manejo de costos razonables.	D2	Existían problemas en la generación de información contable en años anteriores por clasificación incorrecta de las cuentas.
F3	Las instalaciones son adecuadas y cumplen con las ordenanzas de salud necesarias para llevar a cabo sus procedimientos plásticos y ubicados en una zona comercial y de fácil acceso.	D3	No existe una adecuada administración financiera, ni análisis, ni proyecciones para el manejo adecuado del flujo para operación cotidiano de la clínica.
F4	La clínica posee capacidades tecnológicas para brindar el servicio de procedimientos no quirúrgicos como es la tecnología láser.	D4	Bajo crecimiento en el nivel de ventas de la clínica Steticus, pues registraron crecimiento del 1.35% del 2010 al 2011.
F5	Manejo y control de los costos y fondos disponibles a corto plazo, así como el capital de trabajo.	D5	La capacidad instalada actual (dos consultorios) de la clínica no permite tener mayor crecimiento en su nivel de ventas.

F6	La clínica no tiene problemas de morosidad al trabajar en su mayoría con efectivo; según lo indica el índice de plazo medio de cobro situado en 24 días.	D6	Se encuentran mezclados los gastos personales con los gastos operativos de la clínica en los años 2009 y 2010 al igual que los activos propiedad del dueño de la clínica, con lo que se sobreestima el aporte de los activos frente a la generación de ingresos en estos años.
F7	Debido a que los capitales propios representan más de dos tercios del total de recursos, la clínica tiene una gran capacidad de endeudamiento y estabilidad financiera.	D7	La generación operativa de caja tuvo deficiencia en el año 2010 por lo que tuvo que acceder a fuentes no operacionales y para el año 2011 se obtuvo una diferencia negativa de \$ 95mil en la variación de caja.
F8	El Activo Fijo Neto se encuentra aportando y ayudando a la generación de ingresos contando con activos productivos y no la acumulación de activos ociosos.		
F9	Capacidad para responder a sus obligaciones adquiridas de forma inmediata, mostrando liquidez de negocio; según lo obtenido en la razón corriente por 1.58 veces y 0.80 veces en la prueba ácida.		
F10	El flujo de caja de la clínica es soportado por el financiamiento de los proveedores y los inventarios (capital de terceros sin costo).		

Con esta información se podrá formular estrategias acorde a la realidad de la clínica, las mismas que serán ponderadas para la etapa de ajuste y buscar la mayor eficacia.

## 4.1.2 Etapa de ajuste

En esta etapa se considera ajustar las habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos que afectan a la clínica por los factores externos. Para lo cual, a continuación, se aplicará algunas herramientas, para la correlación entre estos y encontrar factores de éxito que servirán para la determinación de posibles estrategias.

### 4.1.2.1 Matriz de Amenazas, Oportunidades, Debilidades y

#### Fortalezas

Con el reconocimiento de las amenazas y oportunidades del factor externo, como de las debilidades y fortalezas operativas y financieras de la clínica, a continuación se realizará la interacción entre estas, para poder obtener un listado de posibles estrategias a considerar.

Dentro de esta matriz se obtienen cuatro cuadrantes, para la relación de todas las fuerzas, en donde, dependiendo de las relaciones se pueden obtener:

- **Estrategias FO:** las que relacionan las fortalezas con las oportunidades, con la interrogación ¿en qué grado mi fortaleza, me permite aprovechar mi oportunidad?, que son consideradas estrategias ofensivas.

#### ESTRATEGIAS FO

- 1 Fortalecer el reconocimiento de los profesionales de Steticus así como, las capacidades tecnológicas y sus instalaciones, hacia los

clientes potenciales (F1, F3, F4, O1).

- 2 Adquirir más equipos que permitan realizar cirugías menos invasivas y en menor tiempo, aprovechando la capacidad de endeudamiento (F4, F7, O2).

- **Estrategias DO:** relaciona las debilidades con las oportunidades, donde se busca mejorar las debilidades para aprovechar las oportunidades, es decir, ¿en qué grado puede mejorar mi debilidad al aprovechar la oportunidad?

### ESTRATEGIAS DO

- 1 Incrementar la capacidad instalada de la clínica para poder atender al aumento de demanda de servicios estéticos, pues existen mayor número de personas interesadas en este tipo de servicios y que cuentan que los recursos necesarios (D4, D5, O1, O4, O5).
- 2 Intensificar la publicidad en redes sociales, y sobre el turismo de la cirugía, haciendo referencia a los avances tecnológicos, para aumentar el nivel de ventas, y por ende el flujo operativo (D7, O3)

- **Estrategia FA:** donde se relacionan las fortalezas con las amenazas, que determina, ¿en qué grado mi fortaleza, me permite evitar el impacto de las amenazas externas?

### ESTRATEGIAS FA

- 1 Anunciar el prestigio de la clínica con testimonio de pacientes de la clínica incluyendo figuras públicas (F1, A2)
- 2 Exhibir las marcas y registros de calidad de los insumos empleados en la clínica, con panfletos de información (F2, A3)

- **Estrategia DA:** se relacionan las debilidades con las amenazas, es decir, reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas, es decir, ¿en qué grado mi debilidad me hace vulnerable a mi amenaza?

### ESTRATEGIAS DA

- 1 Realizar un monitoreo continuo de las preferencias de los clientes para definir promociones y atraer más clientela (D3, A1)

#### 4.1.2.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Aplicando lo establecido por H. Rowe y K. Dickel, en su Methodological Approach, con la ayuda de cuatro cuadrantes, se podría determinar el tipo de estrategia más adecuada para la clínica; estos cuadrantes representan dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dimensiones externas (estabilidad ambiental y fortaleza industrial).

Para la elaboración de esta matriz se selecciona una serie de variables para definir los factores internos y externos; a estas variables, se asignará un valor numérico que variará de acuerdo al siguiente parámetro:

- +1 (peor) a +6 (mejor), a cada una de las variables identificadas en la Fortaleza Financiera y en la Fortaleza Industrial.
- -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que integran la Estabilidad Ambiental y la Ventaja Competitiva.

Las variables identificadas en los capítulos anteriores, se distribuyeron en los cuatro cuadrantes, obteniendo la siguiente matriz:



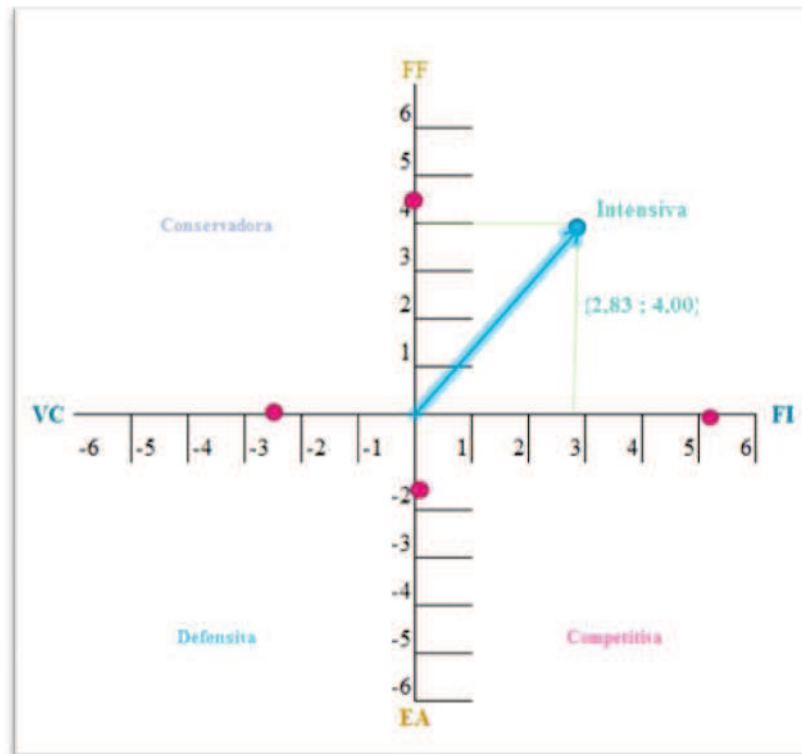
Cuadrantes		Calificación
<b>Fortalezas Financieras (FF) Posición estratégica interna</b>		
<b>1</b>	La clínica no tiene problemas de morosidad al trabajar en su mayoría con efectivo; según lo indica el índice de plazo medio de cobro situado en 24 días.	4
<b>2</b>	Debido a que los capitales propios representan más de dos tercios del total de recursos, la clínica tiene una gran capacidad de endeudamiento y estabilidad financiera.	6
<b>3</b>	El Activo Fijo Neto actual se encuentra aportando y ayuda a la generación de ingresos, contando con activos productivos y no la acumulación de activos ociosos.	5
<b>4</b>	Capacidad para responder a sus obligaciones adquiridas de forma inmediata, mostrando liquidez de negocio; según lo obtenido en la razón corriente por 1.58 veces y 0.80 veces en la prueba ácida.	5
<b>5</b>	Clinica Steticus está cumpliendo con la generación de valor agregado sobre el capital de los inversionistas. Así lo demuestra el cálculo del EVA ubicado en \$ 135mil para el año 2011.	6
<b>6</b>	El flujo de caja de la clínica es soportado por el financiamiento de los proveedores y los inventarios (capital de terceros sin costo).	4

<b>Promedio Fortalezas Financieras</b>		<b>5,00</b>
<b>Fortaleza Industrial (FI) Posición estratégica externa</b>		
<b>1</b>	La clínica posee capacidades tecnológicas para brindar el servicio de procedimientos no quirúrgicos como es la tecnología láser.	<b>6</b>
<b>2</b>	Los instrumentales empleados en los procedimientos estéticos permiten reducir costos y brindar garantía de los insumos empleados.	<b>4</b>
<b>3</b>	Los avances tecnológicos han permitido realizar cirugías menos invasivas que permitan disminuir el tiempo de recuperación y el riesgo por lo cual existan mayores clientes que se decidan someterse a procedimientos estéticos.	<b>6</b>
<b>Promedio Fortaleza Industrial</b>		<b>5,33</b>
<b>Estabilidad Ambiental (EA) Posición estratégica externa</b>		
<b>1</b>	La tendencia de la estética entre las diferentes edades impulsa a clientes a someterse a varios procedimientos o cirugías estéticas.	<b>-1</b>
<b>2</b>	La economía ecuatoriana mantiene el comportamiento de crecimiento en captaciones reflejando la mejoría en la disponibilidad de recursos y a su vez en la mejoría de la	<b>-1</b>

	capacidad productiva del país.	
3	La facilidad de financiamiento a nivel nacional permite la dinamización de la economía pues tanto el empresario que necesita de financiamiento para su crecimiento como para el consumidor final cuentan con apertura al sistema financiero para conseguir los recursos necesarios a tasas de interés cada vez más bajas.	-1
	<b>Promedio Estabilidad Ambiental</b>	<b>-1,00</b>
	<b>Ventaja Competitiva (VC) Posición estratégica interna</b>	
1	Dentro del talento humano se encuentran especialistas con capacitación continua, formación y práctica profesional.	-1
2	Se cuenta con proveedores de insumos médicos confiables, con permisos sanitarios y de calidad y manejo de costos razonables.	-4
3	Las instalaciones son adecuadas y cumplen con las ordenanzas de salud necesarias para llevar a cabo sus procedimientos plásticos y ubicados en una zona comercial y de fácil acceso.	-2
4	Manejo y control de los costos y fondos disponibles a corto plazo, así como el capital de	-3

trabajo.	Promedio Ventaja Competitiva	-2,50
<b>Coordenadas del vector direccional</b>		
Eje x (sumatoria de Fortaleza Industrial + Ventaja Competitiva)		2,83
Eje y (sumatoria de Fortaleza Financiera + Estabilidad Ambiental)		4,00

**Gráfico No. 34: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción**



Fuente: Clínica Steticus. Elaborado por: Michelle Correa.

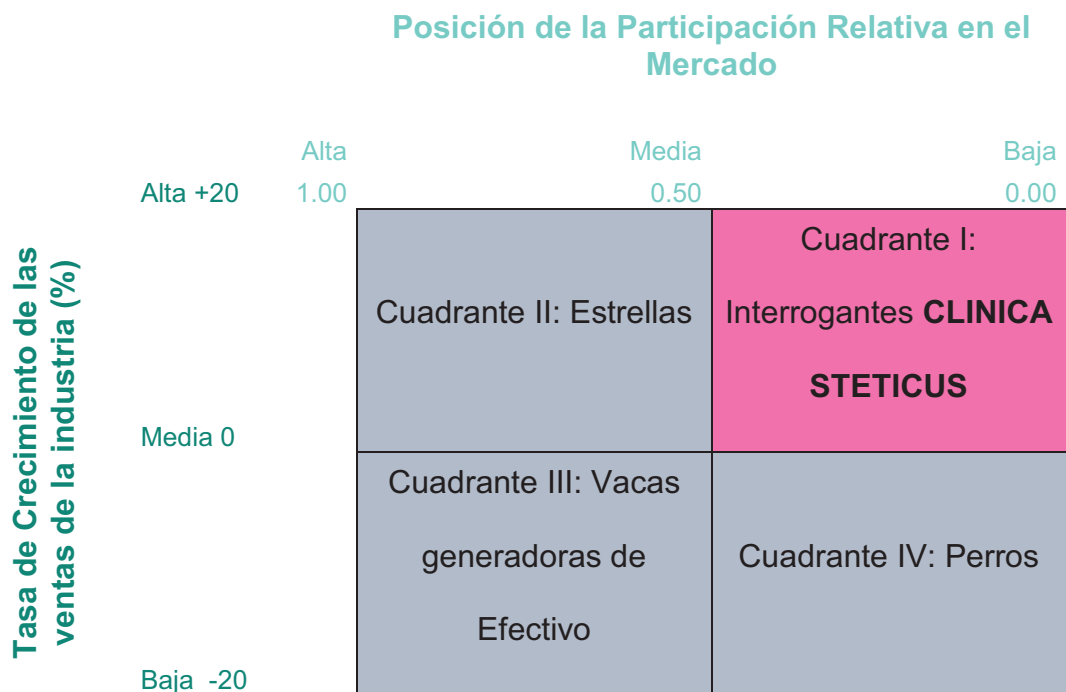
Esta matriz indica que Clínica Steticus, se encuentra en el cuadrante de **Estrategia Intensiva**, es decir, está en una buena posición utilizando sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas; por lo cual es posible utilizar estrategias como la penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración, o diversificación.

La situación financiera sólida le ha permitido obtener ventajas competitivas importantes en la industria, por lo que puede defender y mejorar su posición competitiva.

### 4.1.2.3 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz representa la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial, para Steticus se considera la siguiente matriz:

Gráfico No. 35: Matriz de Boston Consulting Group.

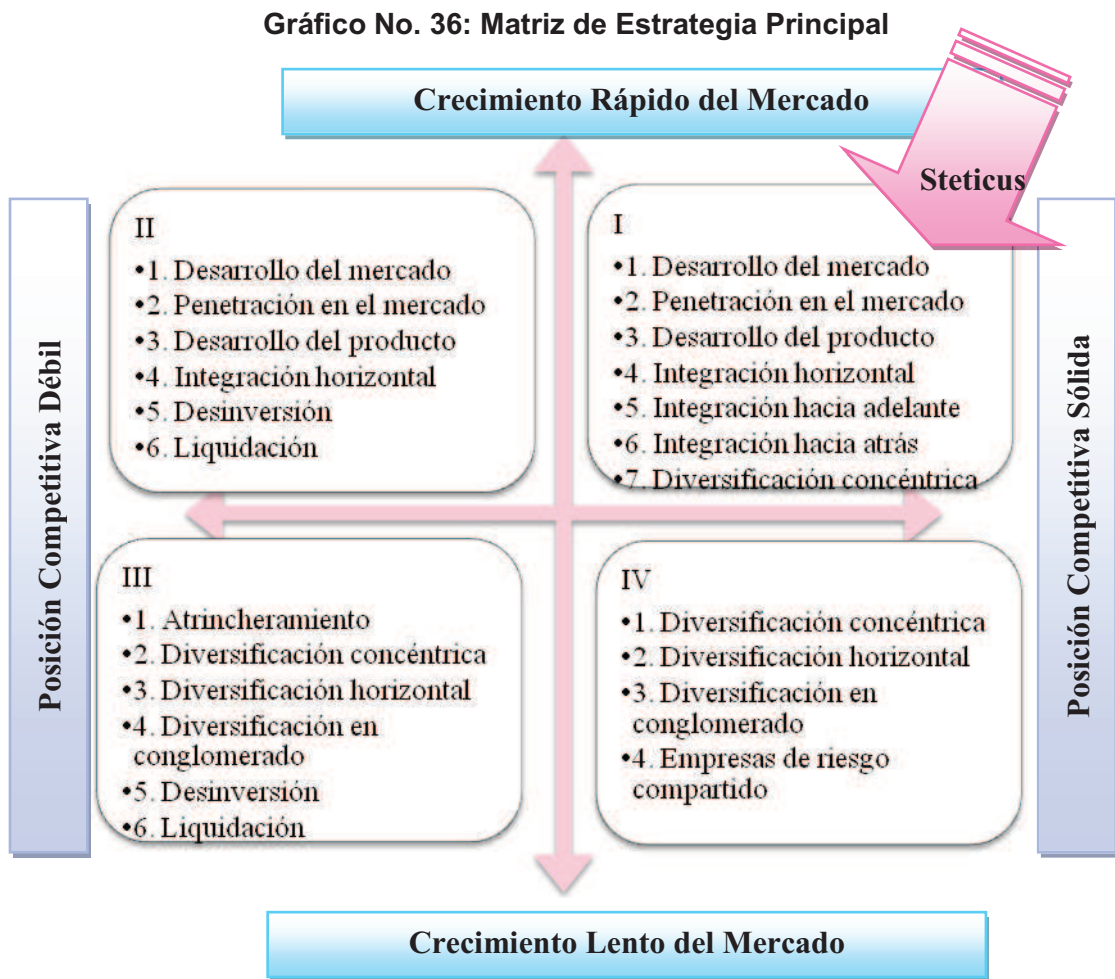


Fuente: Clínica Steticus. Elaborado por: Michelle Correa.

Se encuentra en el Primer Cuadrante, correspondiente a **Interrogantes**, puesto que indica que la clínica, tiene una participación relativa en el mercado baja, a pesar que compite en una industria de crecimiento rápido (según datos la industria tuvo crecimiento del 5% para cirugías estéticas). Por lo general, las necesidades de efectivo son altas y la generación de efectivo es baja (evidenciado en el flujo de caja).

### 4.1.2.4 Matriz de la Estrategia Principal

La matriz de estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.



Fuente: Clínica Steticus. Elaborado por: Michelle Correa

La clínica Steticus, de acuerdo con esta clasificación, se encuentra ubicada en el Primer Cuadrante, denominada **penetración en el mercado y desarrollo de mercados**, donde la empresa se debe mantener dentro de su

ventaja competitiva ya que pueden aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera decidida.

### 4.1.3 Etapa de decisión

En la etapa anterior se obtuvo algunas alternativas para estrategias posibles, pero es necesario considerar las tendencias de los directivos y empleados de la clínica, para poder determinar estrategias que estén acorde a la realidad.

La estrategia principal está dada por la ***penetración en el mercado*** aprovechando su ventaja competitiva, la cual consiste en el reconocimiento de los profesionales de Steticus así como las capacidades tecnológicas y sus instalaciones, hacia los clientes potenciales (beneficiándonos de la oportunidad externa de la mejora del poder adquisitivo de la población) y su bajo nivel de participación en el mercado de la cirugía estética.

Con esta estrategia se buscará aumentar la participación del servicio brindado por la Clínica con ayuda de esfuerzos de mercadotecnia, y así aprovechar que los mercados presentes no están muy saturados con este tipo de servicio en particular. Pero para tener mayor participación de mercado es necesario incrementar la capacidad instalada de la clínica para poder atender al aumento de demanda de servicios estéticos, pues existen mayor número de personas interesadas en este tipo de servicios y que cuentan que los recursos necesarios.



#### 4.1.4 Formulación de Estrategias

Gracias a la información obtenida con base en factores tanto internos como externos para la determinación de la mejor estrategia que podría desarrollar Clínica Steticus, se establece la siguiente estrategia principal:

**Gráfico No. 37: Estrategia Principal para Clínica Steticus**



Fuente: Clínica Steticus. Elaborado por: Michelle Correa

##### 4.1.4.1 Estrategia de Ventas

La demanda por servicios estéticos dado principalmente por:

- i. La tendencia de la estética entre las diferentes edades (según MIPRO, Ministerio de Industrias y Productividad, la población económicamente activa, urbana y rural, es de 6.535.240 habitantes) impulsa a clientes a someterse a varios procedimientos o cirugías estéticas.
- ii. La economía ecuatoriana mantiene el comportamiento de crecimiento en captaciones reflejando la mejoría en la disponibilidad de recursos y a su vez en las facilidades de crédito de consumo.

Con la capacidad instalada actualmente (2 quirófanos equipados más 2 salas de recuperación) no podrían abastecer a un aumento de demanda, por lo que es necesario incrementar la capacidad de instalada, aprovechando la situación financiera actual, debido a que los capitales propios representan más de dos tercios del total de recursos, demostrando tener gran capacidad de endeudamiento.

Y a la vez ambos factores están aprovechando la facilidad de financiamiento a nivel nacional permite la dinamización de la economía pues tanto el empresario que necesita de financiamiento para su crecimiento como para el consumidor final cuentan con apertura al sistema financiero para conseguir los recursos necesarios a tasas de interés cada vez más bajas.

Con la sumatoria de estos dos elementos se puede cumplir con el ***aumento en el nivel de ventas de clínica Steticus.***

#### **4.1.4.2 Estrategia Legal**

Para cumplir con este objetivo, Clínica Steticus, tiene planificado tener personería jurídica, para lo cual, se convertirá en Sociedad Anónima contando con la colaboración de dos socios, quienes aportarán con las nuevas instalaciones, ubicadas en Av. Mariana de Jesús.

Al transformarse en una nueva empresa, podrá acogerse al Código de la Producción (aprobado 29 de diciembre de 2010), conocido como “Ley de

Generación y Formalización de Empleo”, ya que este código busca “incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables”.

Conforme a lo esperado por la Clínica, esta se encuentra en la categoría de Inversión Productiva, ya que genera flujo de recursos destinado a la producción de servicio, a ampliar la capacidad productiva y a generar fuentes de trabajo en la economía nacional.

De acuerdo al artículo 24 de este Código, se establecen incentivos y estímulos de desarrollo económico en orden tributario, de los cuales se podría acoger a los incentivos generales (que son de aplicación para las inversiones que se ejecuten en el territorio nacional), como son:

- a. La reducción progresiva de tres puntos porcentuales en el Impuesto a la Renta, la tarifa del impuesto a la renta (IR) se establece de la siguiente manera:
  - Ejercicio fiscal 2011: 24%
  - Ejercicio fiscal 2012: 23%
  - Ejercicio fiscal 2013 en adelante: 22%
- b. Los beneficios para la apertura del capital social de las empresas a favor de sus trabajadores, la sociedad que transfiera su capital accionario en un monto no menor al 5% a favor de al menos 20% de sus trabajadores podrá diferir el pago del IR y anticipo hasta por 5 ejercicios fiscales con intereses.

- c. La deducción para el cálculo del impuesto a la renta de la compensación adicional para el pago del salario digno; anticipo del IR se excluirá para el cálculo los gastos incrementales por generación de nuevo empleo, mejora de masa salarial, nuevos activos, y aquellas inversiones y gastos que gozan de beneficios tributarios del IR para nuevas inversiones.
- d. La exoneración del impuesto a la salida de divisas para las operaciones de financiamiento externo; y,
- e. La exoneración del anticipo al impuesto a la renta por cinco años para toda inversión nueva, las sociedades recién constituidas, inversiones nuevas, personas naturales y sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad que inicien actividades estarán sujetas al pago del anticipo después del quinto año de operación efectiva.

#### **4.1.4.3 Estrategia de Marketing**

Por otro lado, debido a que se busca incrementar las ventas es necesario implementar una estrategia de mercadotecnia para aumentar los clientes, a continuación se establece un plan de actividades de promoción de los servicios de Clínica Steticus.

##### **I. Aspectos generales sobre el Plan de Promoción**

El alcance a corto plazo está dirigido a hombre y mujeres de estrato económico medio – alto y alto, a los cuales se ofrecerán paquetes como por ejemplo:

- Aumento de senos y liposucción láser.

- Aumento de glúteos y liposucción láser.
- Bótox y tratamientos faciales.

Los instrumentos de promoción a utilizar para la nueva Clínica será una inauguración con medios de comunicación con publicaciones en revistas de modas y programas de farándula.

## **II. Conjunto de acciones a desarrollar para el público objetivo**

Para la inauguración del establecimiento se contratará modelos, tanto mujeres como hombres, para atraer la atracción de ambos sexos del público, adicional se invitarán a figuras públicas que hayan solicitado los servicios de la clínica, como las presentadoras Kiki Pérez y Gisela Bayona.

Promociones por inauguración como:

- Por la realización de más de dos procedimientos estéticos, se podrá recibir un tratamiento facial gratis.
- Por un cirugía de senos de dos pacientes (madre e hija, dos amigas) se recibirá un descuento en los implantes mamarios.
- Por la recomendación a clientes potenciales que lleguen a someterse a procedimientos estéticos, el cliente recibirá una sesión láser de tratamiento facial para la eliminación de arrugas y manchas.

Paquete	Grupo de Público Objetivo	Principal argumento para la Promoción	Cuándo	Canal/ Medio
Paquetes de procedimientos quirúrgicos más procedimientos no quirúrgicos.	Mujeres y hombres de estrato económico medio – alto y alto.	Asesoría personalizada y diagnóstico profesional.	Todos los días laborables.	Volantes Impulsadoras Foros de opinión
		Formación, trayectoria, capacitación y práctica de los cirujanos.	Todos los días laborables.	
		Capacidades tecnológicas	Todos los días laborables.	
		Facilidad en la forma de pago.	Todos los días laborables.	

### III. Conjunto de acciones a desarrollar para el público objetivo

Los medios son contacto con el consumidor final, a través en foros de opinión y redes sociales, adicional a la actualización continua de la página web de la clínica.

Los recursos utilizados son la infraestructura, conexiones a internet, recurso humano: vendedores y administradores de la clínica.

De los objetivos anteriores se desprende la necesidad de atención en las políticas de promoción y planes de marketing. En este sentido, se pondrán en marcha los siguientes programas:

- Foros de opinión y participación.

Este foro consistirá en reunir a varias personas interesadas en un lugar amigable para exponer sobre los servicios y beneficios de los servicios que brinda la clínica. Anteriormente se indica que esta herramienta ya fue practicada obteniendo un 30% de clientes que se llegaron a someter a procedimiento estéticos.

Ya con los testimonios de los procedimientos practicados, se solicitan que hagan la recomendación de otros clientes potenciales recogiendo información para contacto y futuras convocatorias a las reuniones de cirugía estética.

- Participación en paquetes turísticos de cirugía estética.

El turismo del bisturí, practicado principalmente en Colombia, ha generado buenos resultados para incrementar las ventas, por lo cual sería recomendable realizar alianzas con agencias de turismo para promocionar el turismo de la cirugía plástica que no implica únicamente la intervención estética a precios más bajos, sino de incluir garantías de la certificación de la clínica y de sus cirujanos,

ofreciendo confort y comodidades que se requieran para la recuperación. Estos viajes cada vez son más atractivos por los precios más económicos en Latinoamérica, con comparación a Estados Unidos o Europa. Estos paquetes se deberían considerar a un tiempo entre 12 a 16 días considerando el tiempo de recuperación necesario para cada paciente para evitar las complicaciones durante el viaje o posibles infecciones.

## **4.2 Flujo de Efectivo Proyectados**

Para conseguir el incremento en la capacidad instalada de Clínica Steticus, se tiene previsto la inversión de dos socios, quienes aportarán con la construcción de la nueva clínica, la misma que requiere ser equipada con quirófanos, salas de recuperación y consultorios, para lo cual es necesario acudir a financiamiento en el sector financiero, y una de las mejores opciones es la CFN, por la canalización de recursos a sectores productivos con una tasa competitiva y plazos convenientes.

La Corporación Financiera Nacional, financia actividades ejecutadas por profesionales para la compra de bienes inmuebles operativos, compra de activos fijos (plazo máximo de 10 años) y Capital de trabajo (hasta 3 años) con garantía del bien adquirido pudiéndose aceptar bienes que formen parte de la clínica, pudiendo financiar hasta el 100% del proyecto en marcha, considerando un nivel de Riesgo bajo (Activo Fijo / Capital de Trabajo), si es clasificado como riesgo Medio el financiamiento es del 90% del proyecto en marcha.



### 4.2.1 Proyección del Flujo de Efectivo

El monto estimado de financiamiento estimado es de \$1.500.00, 00 USD, con lo que se encuentra en el segmento Productivo Empresarial, con una tasa Efectiva de 9,50% a un plazo de 8 años, solicitando que las personas jurídicas reinviertan al menos el 50% de las utilidades durante los 5 primeros años de funcionamiento, o hasta cumplir con una relación Capital Social contra Activo Total del 10%.

El valor de financiamiento estimado incluye:

- Equipamiento de 4 quirófanos, los que constarían de: máquina de anestesia, mesa de cirugía, monitor multiparámetro, lámpara de quirófano y auxiliar, carro para instrumental y esterilizador.
- Equipamiento de 6 salas de recuperación, que tienen cama eléctrica, veladores, camilla de transporte, mesa de alimentos, sillones.
- Equipamiento de 2 consultorios, que estará equipado de láser especializado en tratamientos faciales, camilla de revisión, carro multifunción.

Como fue considerado en el Diagrama de Pareto en el capítulo 3, las ventas que representan el 80% del volumen total corresponden a las cirugías completas; con lo estimado para el equipamiento de los 4 quirófanos, las ventas se pronostican en relación de lo siguiente:

- i. En cada uno de los 4 quirófanos se podrán realizar un promedio de 3 operaciones diarias, considerando que las cirugías completas requieren

de más tiempo, con una utilización del 67% de la capacidad instalada, se proyecta en dos operaciones diarias por quirófano, con lo que se pueden realizar un promedio de 8 operaciones diarias en la clínica.

- ii. De los 365 días del año, 260 días son laborables y descontando un estimado de un mes por imprevistos, se destinarían 230 días para realizar las cirugías estéticas.

Con estos datos se tiene un promedio de 1.840 operaciones que se podrían realizar anualmente, con lo que se incrementaría en 267% a comparación con la capacidad instalada actualmente, que comprende la utilización de un solo quirófano al 100% y un segundo quirófano con utilización eventual. Con la nueva infraestructura se contará con 4 quirófanos totalmente equipados.

Pero estos resultados se podrían obtener a partir del 3 año de la inversión, puesto que se considerará que durante los dos primeros años se deberá hacer énfasis en el incremento de ventas para poder estabilizarse, por lo que se considerará una pequeña disminución de ventas en los dos primeros años.

**Gráfico No. 38: Proyección de procedimientos estéticos**



Fuente: Clínica Steticus. Elaborado por: Michelle Correa

Considerando la relación del 80% de las operaciones más solicitadas, de acuerdo a las encuestas realizadas en los capítulos anteriores, se realizará 1.472 operaciones anuales que aporten con mayores ingresos, y estos relacionados con el precio promedio por cada ítem, ya que las combinaciones de las cirugías varían en cada paciente, obtenemos una proyección de ingresos, como la siguiente:

Procedimientos quirúrgicos	% Participación	No. Operaciones	PVP	Total
Cirugías Completas Láser	65%	964	3.800	3.663.200
Liposucción Láser	12%	184	1.100	202.400
Levantamiento e Implantes de Senos	12%	172	2.200	378.400
Cirugías Completas	10%	152	4.000	608.000
<b>TOTAL</b>		<b>1.472</b>		<b>4.852.000</b>

Con el aumento de ventas y la capacidad instalada, la relación de los costos en lo que se refiere a honorarios profesionales e insumos, también aumentará, esta proyección fueron obtenidos en base a los datos históricos teniendo una relación del 57% con relación a las ventas:

Procedimientos	Total Ventas	% Costo Ventas	Costo de Ventas
Cirugías Completas Láser	3.663.200	47,56%	1.742.218
Liposucción Láser	202.400	46,11%	93.327
Levantamiento e Implantes de Senos	378.400	61,30%	231.959
Cirugías Completas	608.000	53,80%	327.104

<b>Quirófanos y Rentas fuera de la ciudad</b>		8,30%	402.716
<b>Total</b>	<b>4.852.000</b>		<b>2.797.324</b>

Los gastos administrativos también sufren de un incremento debido a que se necesitará de mayores empleados, contratación de servicio de seguridad, aumento de gasto de servicios básicos, con lo que se proyectará en 20% con respecto al histórico reflejado en los estados financieros. Como se tiene establecido la estrategia de marketing, se requerirá de un presupuesto estimado en el 3% sobre el volumen de las ventas.

Con estos datos se estima un Flujo de Efectivo con el método directo, ya que permite estimar flujos de efectivo futuros, por el cual se revelan las principales clases de ingresos brutos en efectivo y pagos brutos en efectivo. Según Norma de Contabilidad Ecuatoriana no. 3 sobre Transacciones que no Requieren Efectivo, en las transacciones de inversión y financiamiento que no requieren el uso de efectivo o sus equivalentes deben ser excluidas del estado de flujos de efectivo. Considerando una vida útil de los equipos de 10 años, el pago del crédito a 8 años, y al finalizar el periodo, con un valor de rescate del 30% del equipamiento de la clínica para su actualización, por \$315.000 ((inversión \* 30%)\*(1-30%)):

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
<b>ACTIVIDADES DE OPERACION</b>										
Ingresos procedentes de prestación de servicios	3.881.600	4.366.800	4.852.000	4.852.000	4.852.000	4.852.000	4.852.000	4.852.000	4.852.000	4.852.000
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	-2.237.859	-2.517.591	-2.797.324	-2.797.324	-2.797.324	-2.797.324	-2.797.324	-2.797.324	-2.797.324	-2.797.324
Pagos administrativos	-776.320	-873.360	-970.400	-970.400	-970.400	-970.400	-970.400	-970.400	-970.400	-970.400
Pagos por gastos de ventas	-116.448	-131.004	-145.560	-145.560	-145.560	-145.560	-145.560	-145.560	-145.560	-145.560
<b>Efectivo generado por las operaciones</b>	<b>750.973</b>	<b>844.845</b>	<b>938.716</b>	<b>938.716</b>	<b>938.716</b>	<b>938.716</b>	<b>938.716</b>	<b>938.716</b>	<b>938.716</b>	<b>938.716</b>
Pago de interés por préstamo bancario	-136.871	-123.817	-109.468	-93.695	-76.357	-57.297	-36.346	-13.316		
Pago Impuesto a la Renta	-135.102	-158.626								
<b>Flujo netos de efectivo por actividades de Operación</b>	<b>479.000</b>	<b>562.401</b>	<b>646.813</b>	<b>659.116</b>	<b>672.641</b>	<b>687.507</b>	<b>703.849</b>	<b>721.812</b>	<b>732.199</b>	<b>732.199</b>
<b>ACTIVIDADES DE INVERSION</b>										
Pago por la adquisición de activo fijo	-2.320.000									
Ingreso por venta de activo fijo										315.000
<b>Flujo netos de efectivo por actividades de Inversión</b>	<b>-2.320.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>315.000</b>
<b>ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>										
Aumento de Capital										
Ingresos procedentes de la emisión de préstamos largo plazo	1.500.000									
Pago de capital de préstamo bancario	-131.525	-144.578	-158.928	-174.701	-192.039	-211.099	-232.050	-255.080		
<b>Flujo netos de efectivo por actividades de Financiamiento</b>	<b>2.168.475</b>	<b>-144.578</b>	<b>-158.928</b>	<b>-174.701</b>	<b>-192.039</b>	<b>-211.099</b>	<b>-232.050</b>	<b>-255.080</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Incremento neto de efectivo y demás efectivo equivalente</b>	<b>347.475</b>	<b>417.823</b>	<b>487.886</b>	<b>484.416</b>	<b>480.601</b>	<b>476.408</b>	<b>471.799</b>	<b>466.732</b>	<b>732.199</b>	<b>1.047.199</b>
<b>Efectivo y efectivo equivalente al inicio del periodo</b>		347.475	765.297	1.253.183	1.737.599	2.218.200	2.694.608	3.166.407	3.633.139	4.365.338
<b>Efectivo y efectivo equivalente al final del periodo</b>	347.475	765.297	1.253.183	1.737.599	2.218.200	2.694.608	3.166.407	3.633.139	4.365.338	5.412.536

### **4.3 Balances Proyectados**

Las decisiones empresariales siempre se toman sobre los pronósticos de acontecimientos que se esperan que sucedan en el futuro; como es el caso de los inversionistas antes de invertir en una actividad económica, analizan su inversión sobre una estimación de supuestos mostrados en un flujo de caja proyectado, herramienta que permite conocer la rentabilidad del proyecto y la capacidad de recuperación de la inversión.

Como se tiene estipulado una estrategia de crecimiento, es necesario evaluar los resultados financieros con las proyecciones anteriores, por lo cual, a continuación se elabora el Balance de Situación Financiera y de Estado de Resultados proyectados, con ayuda de los resultados históricos.

### Clínica Steticus - ESTADO DE RESULTADOS

	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
<b>Balance Inicial</b>										
Ventas netas	1.116.507	3.881.600	4.366.800	4.852.000	4.852.000	4.852.000	4.852.000	4.852.000	4.852.000	4.852.000
Costo de ventas	(617.122)	(2.237.859)	(2.517.591)	(2.797.324)	(2.797.324)	(2.797.324)	(2.797.324)	(2.797.324)	(2.797.324)	(2.797.324)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>499.385</b>	<b>1.643.741</b>	<b>1.849.209</b>	<b>2.054.676</b>	<b>2.054.676</b>	<b>2.054.676</b>	<b>2.054.676</b>	<b>2.054.676</b>	<b>2.054.676</b>	<b>2.054.676</b>
Gastos de ventas	(35.072)	(116.448)	(131.004)	(145.560)	(145.560)	(145.560)	(145.560)	(145.560)	(145.560)	(145.560)
Gastos administrativos	(235.300)	(776.320)	(873.360)	(970.400)	(970.400)	(970.400)	(970.400)	(970.400)	(970.400)	(970.400)
Gasto de depreciación y amortización	-	(206.009,10)	(206.009,10)	(206.009,10)	(206.009,10)	(206.009,10)	(206.009,10)	(206.009,10)	(206.009,10)	(206.009,10)
Gasto financiero	229.013	544.964	638.836	732.707	732.707	732.707	747.716	747.716	747.716	747.716
	(22.350)	(136.871)	(123.817)	(93.695)	(76.357)	(57.297)	(36.346)	(13.316)	-	-
	(22.350)	(136.871)	(123.817)	(93.695)	(76.357)	(57.297)	(36.346)	(13.316)	-	-
<b>Utilidad antes de empleados e impuesto a la Renta</b>	<b>206.663</b>	<b>408.093</b>	<b>515.018</b>	<b>623.239</b>	<b>656.351</b>	<b>675.410</b>	<b>711.370</b>	<b>734.401</b>	<b>747.716</b>	<b>747.716</b>
Participación de empleados	-	(61.214)	(77.253)	(93.486)	(98.852)	(101.311)	(106.706)	(110.160)	(112.157)	(112.157)
Impuesto a la renta	(76.313)	(96.308)	(116.546)	(119.495)	(122.738)	(126.302)	(133.026)	(137.333)	(139.823)	(139.823)
<b>Utilidad después de part. empleados e impuesto a la renta</b>	<b>206.663</b>	<b>270.566</b>	<b>341.457</b>	<b>423.665</b>	<b>435.160</b>	<b>447.797</b>	<b>471.638</b>	<b>486.908</b>	<b>495.736</b>	<b>495.736</b>
Utilidad neta de actividades ordinarias	206.663	270.566	341.457	423.665	435.160	447.797	471.638	486.908	495.736	495.736
Partidas extraordinarias	(138.556)	(27.057)	(34.146)	(41.321)	(42.366)	(43.516)	(44.780)	(47.164)	(49.574)	(49.574)
<b>Utilidad neta del período</b>	<b>68.107</b>	<b>243.509</b>	<b>307.311</b>	<b>381.298</b>	<b>391.644</b>	<b>403.017</b>	<b>424.475</b>	<b>438.217</b>	<b>446.162</b>	<b>446.162</b>

### Clínica Steticus - BALANCE DE SITUACION FINANCIERA

ACTIVOS	Balance Inicial	( + )	( - )	Balance Final
<b>Activos corrientes</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	18.892	618.314	18.892	618.314
Inversiones temporales	-			-
Cuentas por cobrar comerciales	13.591	258.773	13.591	258.773
Otras cuentas por cobrar	-			-
Cuentas por cobrar empleados	624		624	-
Inventarios	18.343	62.163	18.343	62.163
Gastos pagados por anticipado	14.004			14.004
<b>Total activos corrientes</b>	<b>65.454</b>			<b>953.254</b>
<b>Activos no corrientes</b>				
Inversión en asociadas	-			-
Propiedad, planta y equipo, neto	282.043	2.320.000		2.602.043
(-) Depreciación Acumulada	(20.911)	(206.009)		(226.920)
Plusvalía mercantil, neto	-			-
Otros activos	2.800		2.800	-
<b>Total Activos</b>	<b>329.386</b>			<b>3.328.376</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
		( - )	( + )	
<b>Pasivos corrientes</b>				
Préstamos a corto plazo	-			-
Porción corriente de la deuda a largo plazo	-		131.525	131.525
Cuentas por pagar comerciales	38.329	38.329	600.284	600.284
Otras cuentas por pagar	34	34		-
Impuestos por pagar	-		76.313	76.313
Anticipos recibidos	1.090	1.090		-
Gastos acumulados	2.033	2.033	61.214	61.214



<b>Total pasivos corrientes</b>				<b>869.336</b>
	<b>41.486</b>			
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Deuda a largo plazo			1.368.475	1.368.475
Impuesto diferido	-			-
Provisión para jubilación patronal	-			-
<b>Total Pasivos</b>	<b>41.486</b>			<b>2.237.811</b>
<b>Patrimonio</b>				
Aporte Social			820.000	820.000
Reservas			27.057	27.057
Utilidades/(pérdidas) acumuladas	219.792	219.792		-
Utilidades/(pérdidas) del ejercicio	68.108	68.108	243.509	243.509
<b>Total patrimonio</b>	<b>287.900</b>			<b>1.090.566</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>329.386</b>			<b>3.328.377</b>

#### 4.4 Resultados Proyectados

Se debe considerar el cambio en la estructura financiera de la Clínica con los balances proyectados, por lo cual se realizará a continuación el análisis de dichos resultados:

#### BALANCE GENERAL

#### 2.011 Proyección

#### ACTIVO

#### Activo Corriente

Caja - Bancos	5,74%	18,58%
Clientes	4,13%	7,77%

Cuentas por cobrar Empleados	0,19%	0,00%
Gastos pagados por anticipado	4,25%	0,42%
Inventario	5,57%	1,87%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>19,87%</b>	<b>28,64%</b>
Activo Fijo	79,28%	71,36%
Otros Activos	0,85%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>Pasivo Corriente</b>		
Proveedores	11,64%	18,04%
Obligaciones Laborales por Pagar	0,62%	0,00%
Otras Cuentas por Pagar	0,01%	0,00%
Impuestos por Pagar	0,00%	2,29%
Gastos Acumulados por Pagar	0,00%	1,84%
Anticipos recibidos	0,33%	0,00%
Porción Corriente Préstamos a Largo Plazo	0,00%	3,95%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>12,60%</b>	<b>26,12%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>		
Obligaciones Bancarias por Pagar	0,00%	41,12%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>0,00%</b>	<b>41,12%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>12,60%</b>	<b>67,23%</b>

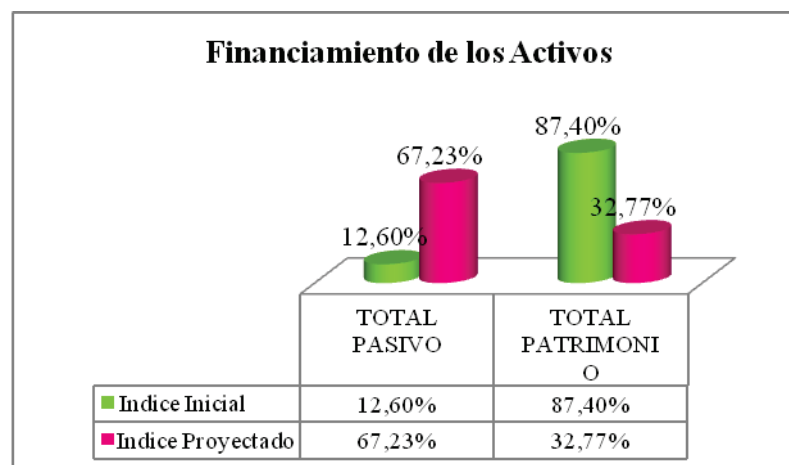
**PATRIMONIO**

Aporte Social	0,00%	24,64%
Reserva Legal	0,00%	0,81%
Resultados	87,40%	7,32%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>87,40%</b>	<b>32,77%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

La estructura proyectada de los Activos de la clínica corresponde al 28,64% de Activos Corrientes y el 71,36% de Activo Fijo Neto, sin registro de Otros Activos.

La medida de la inmovilización de capitales de la Clínica, al comparar el Activo Fijo Neto contra el Activo Total (inversión realizada) se encontraría en el 71,36%.

**Gráfico No. 39: Endeudamiento Proyectado**



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

Los Activos de la Clínica se financiarán en un 67,23% con fondos de terceros (aumentando el grado de influencia de terceros en el funcionamiento de la clínica) y el 32,77% con recursos propios. Del financiamiento con fondos de terceros; el 61,15% corresponde a deuda a largo plazo y el 38,84% es con fondos a corto plazo. A comparación con los índices iniciales, se disminuye la participación de fondos propios, debido principalmente, al endeudamiento solicitado a largo plazo para el crecimiento de la clínica.

**Gráfico No. 40: Estructura Financiera Proyectada.**

Activo Corriente = 28,64%	Pasivo Corriente = 26,12%
Activo Fijo Neto = 71,36%	Pasivo Largo Plazo = 41,12%
	Patrimonio = 32,77%

Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

Los resultados proyectados dan como resultado una estructura dinámica o agresiva de financiamiento, ya que, la clínica financiará sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo, y por ende, la rentabilidad sube (ya que los fondos a corto plazo, representado por los proveedores, son de costos bajos) y al combinar fondos hace de esta, una estrategia más económica.

## ESTADO DE RESULTADOS

	<b>2.011 Proyección</b>	
INGRESOS OPERACIONALES	100,00%	100,00%
COSTOS DE VENTAS	55,27%	57,65%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>44,73%</b>	<b>42,35%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>		
Gastos Administrativos	27,91%	21,07%
Gastos de Ventas	3,14%	3,14%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>20,51%</b>	<b>15,10%</b>
Otros Egresos Personales	12,41%	0,00%
Gastos Financieros	2,00%	2,82%
Participación de empleados en las utilidades	0,00%	1,84%
Impuesto a la renta	0,00%	2,30%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6,10%</b>	<b>7,33%</b>

En cuanto al Estado de Resultados, demuestra un aumento en el Costo de Ventas, representando el 57,65% sobre el total de las ventas, pero se estima un control en el nivel de gastos administrativos. El gasto de Ventas con respecto al nivel de las ventas se mantiene en el histórico, pero teniendo mayor presupuesto ya que las ventas también incrementan significativamente, a pesar que se considera el pago de utilidades a los empleados y el pago del impuesto

a la Renta, la Clínica refleja una Utilidad Neta del 7,33%, la misma que asciende 1,23% a comparación con los índices iniciales.

#### 4.5 Indicadores proyectados

La situación financiera de la clínica, actualmente es saludable, esta le permitirá acceder a financiamiento para obtener mayor capacidad instalada, lo que se aprovechó para la estrategia principal y estos fondos deberán conseguir una situación financiera mejorada al igual que el retorno con la utilidad esperada por los inversionistas, como se lo demostró en la evaluación de los flujos de caja futuros.

Uno de los indicadores que resume la rentabilidad sobre los Activos y sobre el Patrimonio, conjuntamente con el nivel de endeudamiento, es el análisis Dupont:



Este indicador mantiene un comportamiento similar con comparación con el año 2.011; cambiando de 6,10% a generar 6,27% de ganancia en las ventas realizadas, con una venta de 1,16 veces el Activo (anteriormente 1,38), dando como relación rentabilidad de \$7 dólares por cada \$100 dólares invertidos ( $6,27\% * 1,16$ ); y por cada dólar de patrimonio neto hay \$3.05 de activo

generando utilidad neta, dando como resultado una rentabilidad sobre el Patrimonio del 22%.

A continuación se realizará el cálculo de los indicadores financieros:

Razones	Fórmula	Parámetro de comparación	Índice Inicial	Índice Projectado	Tendencia
<b>Razones de Liquidez</b>					
Razón Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	De 1.5 a 2.5	1,58	1,10	√
Razón Ácida	Activo Corriente - Inventarios - Gastos pagados por Anticipado / Pasivo Corriente	De 1 a 1.50	0,80	1,01	√
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Entre mayor la diferencia, mayor la liquidez	23.968	83.918	√
<b>Razones de Actividad</b>					
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas Anuales a Crédito / Promedio Cuentas por Cobrar de los 2 últimos años		14,91	7,41	
Plazo Medio de Cobros	360/Rotación CXC	Política interna de 30 días	24	49	X
Rotación de Inventarios de Mercaderías	Costo de Ventas / Promedio del Inventario de		37,74	55,59	

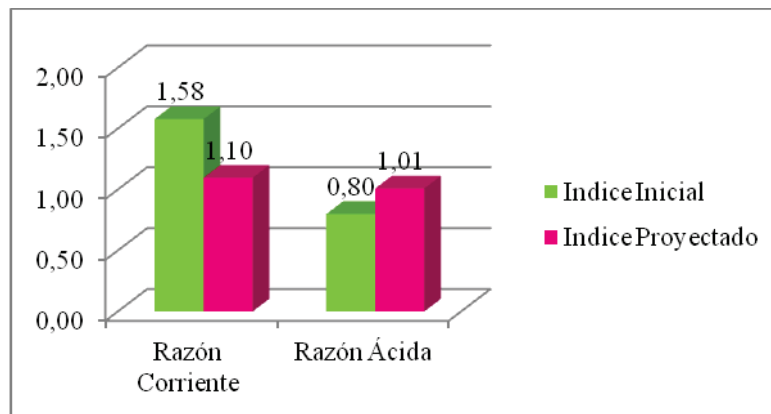
	los 2 últimos años				
Plazo Medio de Inventarios	360 / Rotación de Inventarios de Mercaderías		10	6	√
Rotación de Cuentas por Pagar	Compras Anuales a Crédito / Promedio de Cuentas por Pagar de los 2 últimos años		4,52	2,36	
Plazo Medio de Pagos	360 / Rotación de Cuentas por Pagar	Política interna de 90 días	80	152	X
Diferencia días Cuentas por Cobrar - días Cuentas por Pagar	Días Cuentas por Cobrar - Días Cuentas por Pagar		-56	-145	√
<b>Razones de Endeudamiento</b>					
Razón de endeudamiento Total	Pasivo Total / Activo Total	Manejable el 60%	12,60%	67,23%	X
Razón de Pasivo Largo Plazo a Patrimonio	Pasivo Largo Plazo / Patrimonio	De 0.5 a 1 veces	0	0,80	√
<b>Razones de Rentabilidad</b>					
Rentabilidad sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta / Ventas Netas	Conviene compararlo con el de otras empresas	6,10%	6,27%	√
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	Utilidad Neta / Activo Total	% de utilidad que ha logrado con la inversión total. Utilidad por cada 100 dólares que haya invertido en activos	20,68%	7,32%	X



Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	Para compararlo con el rendimiento de otras inversiones	23,66%	22,33%	√
Rentabilidad sobre el Capital Invertido (ROCE)	Utilidad Operativa / Activo Total - Pasivo Total		79,55%	37,42%	X
<b>Márgenes</b>					
Margen Bruto	Utilidad Bruta / Ventas Netas		44,73%	42,35%	√
Margen Operativo	Utilidad Operativa / Ventas Netas		20,51%	10,51%	X

La mayoría de los indicadores se encuentra en tendencia positiva, a comparación al último periodo analizado, lo que indica que la estrategia puede mejorar la situación de la Clínica; se detallará estos ratios financiero con ayuda de gráficos, para visualizar de mejor manera la tendencia de cada uno de ellos.

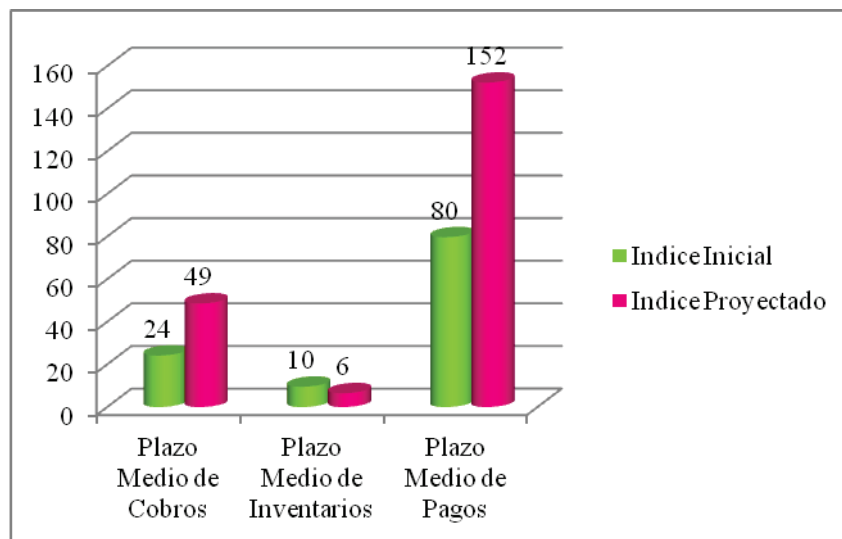
**Gráfico No. 41: Tendencia Índices de Liquidez**



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

Todas las razones de liquidez tienen una tendencia positiva y dentro de los parámetros adecuados, la razón corriente se encuentra en 1,10, es decir, por cada dólar que se debe en el corto plazo se dispone de 1,10 dólares de respaldo. La razón ácida es más exigente, encontrándose en 1,01, por cada dólar que se debe en el corto plazo se tiene 1,01 dólares de activos fácilmente convertibles en efectivo. De igual manera el capital de trabajo se mantiene positivo; por lo que mantiene la disponibilidad de dinero para solventar las operaciones de la clínica y con capacidad para responder ante sus pasivos corrientes.

**Gráfico No. 42: Tendencia Índices de Actividad**



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

Un resultado óptimo sería llegar a un plazo medio de cobro de acuerdo a la política interna, de 30 días, sin embargo este indicador se encuentra afectado al situarse en 49 días que en promedio tardarían los clientes para cancelar sus

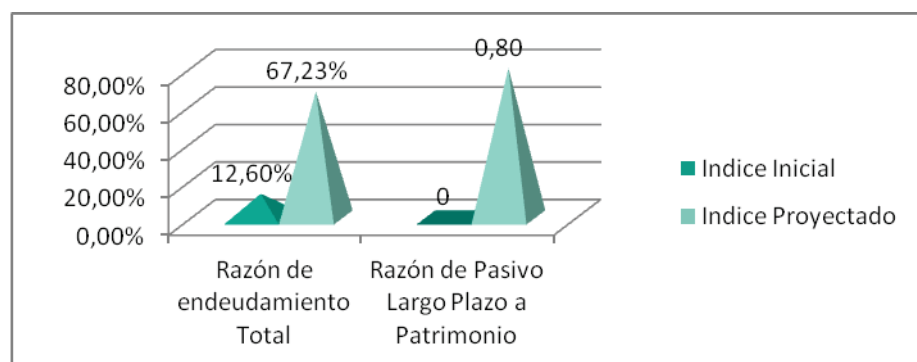
cuentas por lo que se tendría que considerar medidas para tener una recuperación más rápida de la cartera.

En cuanto a la rapidez del inventario medio de mercaderías se transforman en cuentas por cobrar o en efectivo, se encontraría en 6 días, y a la vez indica la frecuencia que se debe considerar para realizar la compra de los insumos médicos para no tener problema de escasez de inventario.

El plazo medio de pagos a los proveedores se ubicaría en 152 días, por lo que demostraría una baja exigencia del proveedor, tiempo que no se puede descuidar pues es una alerta para el entorno del tiempo para poder responder ante obligaciones contraídas con nuestros proveedores.

Por otro lado se dispone de una diferencia que beneficia a la liquidez de la clínica, ya que el tiempo, que los clientes se demoran en pagar sus cuentas, es sostenido por el capital de terceros, los proveedores, por lo que se trabajaría con capital sin costo.

**Gráfico No. 43: Tendencia índices de Endeudamiento**

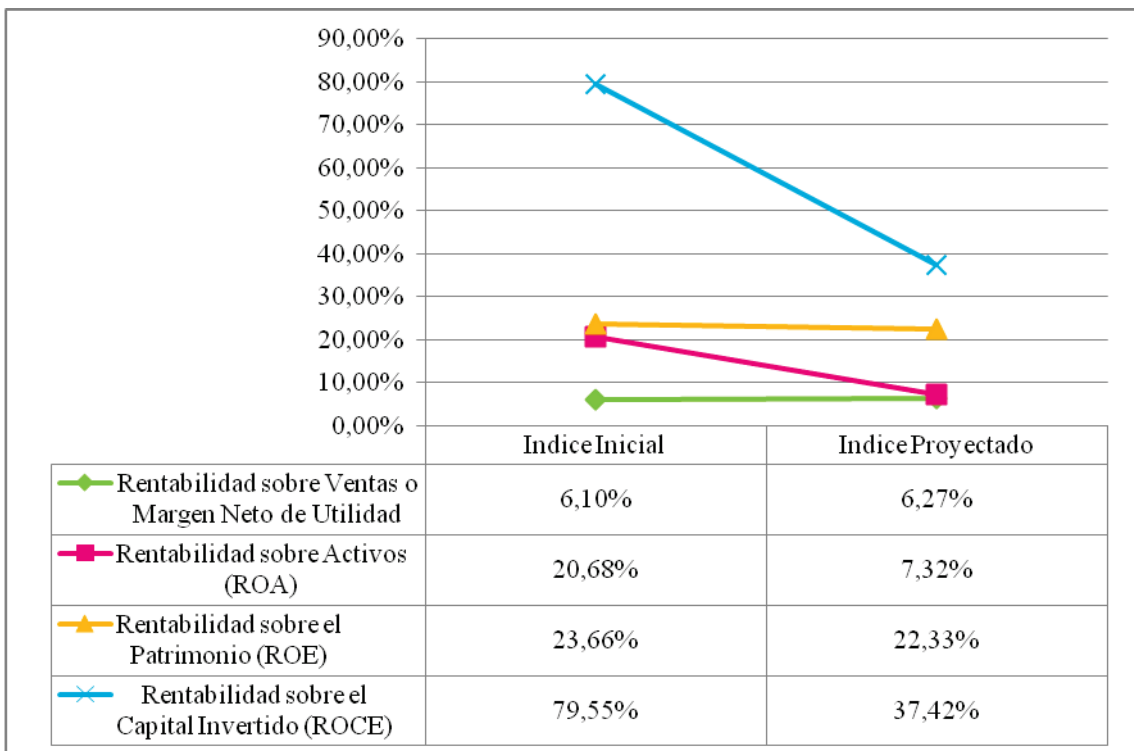


Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

La participación de los acreedores aumentará considerablemente en la financiación de los activos de la Clínica, pasando de 12,60% a 67,23%, pero este endeudamiento es manejable ya que la mayor parte de deuda es a largo plazo y a la vez por contar con una buena rotación del activo corriente. Pero ya se encontraría en un tope, para no poner en riesgo la capacidad para poder responder adecuadamente con las obligaciones financiera contraídas.

En cuanto a la razón de pasivo a largo plazo a patrimonio, se encontraría en 0,80, dentro del parámetro aceptable, muestra una relación entre los fondos de largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa, justificando un buen nivel de apalancamiento.

**Gráfico No. 44: Tendencia Índices de Rentabilidad**

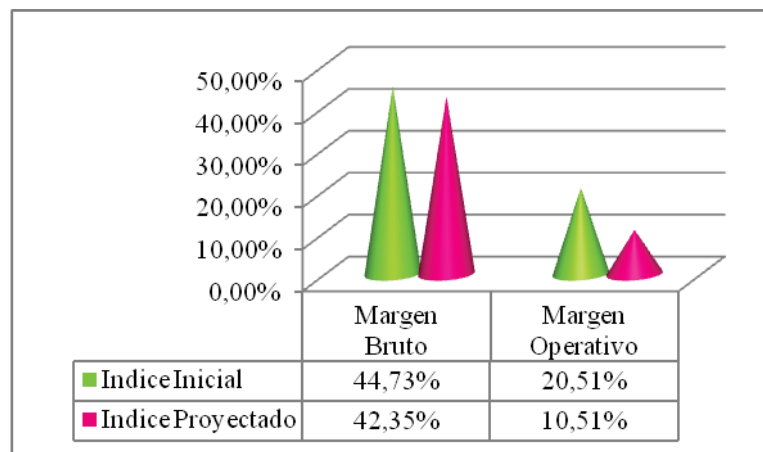


Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

La rentabilidad sobre las Ventas se proyectaría en 6,27%, mejorando la situación inicial, la rentabilidad sobre los Activos, se ubicaría en 7,32%, con un porcentaje de utilidad neta de \$7 dólares por cada \$100 dólares de inversión total; donde la eficiencia de la administración se vería comprometida para obtener mejores resultados a los reflejados en la actualidad por lo cual se debería acudir a técnicas que permitan un buen aprovechamiento de los recursos.

Se tendría una utilidad de \$22 dólares por cada \$100 dólares invertidos en Patrimonio, mejorando los resultados para los inversionistas. Brindando mejores resultado y haciendo más atractiva la inversión en la clínica, con comparación con los resultados que se podrían obtener en el mercado externo.

**Gráfico No. 45: Tendencia de Márgenes**



Fuente: Clínica Steticus. Elaboración: Michelle Correa

Tanto el margen bruto como el margen operativo se encontrarían en disminución a comparación con los años anterior, compensado con un buen nivel de rentabilidad y creación de valor para la Clínica Steticus.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

- La rama de la cirugía estética a nivel mundial, desde el año 2.000 a la actualidad, ha venido experimentado un mayor crecimiento, en comparación a otros sectores de la economía; esto gracias a la relación que guarda esta rama de medicina, con varias divisiones de la economía como que la dinamizaron según la Organización Mundial del Comercio, como son; el comercio de los insumos médicos, la inversión en mejorar la gestión hospitalaria, la incursión en el turismo de la cirugía plástica, los seguros médicos, y sobre todo, un buen indicador de crecimiento y desarrollo, la tecnología.
- El inicio de la clínica Steticus, de aspirar llegar a ser un centro de formación de nuevos profesionales y de ayuda a pacientes de escasos recursos, marcó su direccionamiento, iniciando un servicio privado de salud, de una clínica a nombre de una persona natural, a una clínica con personería jurídica, para poder atender las necesidades crecientes de sus pacientes, abarcando clientes desde el segmento medio de la población; a la vez contratando nuevos profesionales que podrán desarrollarse en esta área con la enseñanza de grandes profesionales

capacitados y con formación internacional, con lo que cuenta la clínica actualmente. Todo esto fortaleciendo la imagen de la clínica, ante los inversionistas, empleados y ante los clientes, y por ende permitiendo su expansión y mayor participación en el mercado de la cirugía plástica.

- La integración de los profesionales a clínica Steticus, está encaminada a ofrecer al paciente lo mejor, tanto en el plano médico – científico, como en el plano personal y humano, no se trata simplemente un cirujano plástico, sino todo un equipo dedicado a la cirugía plástica, este siendo el principal pilar de su filosofía. Acompañado de un trato y diagnóstico personalizado, con seguimiento que garantice los resultados de las intervenciones realizadas y así la satisfacción de todos sus clientes y por ende la recomendación a clientes potenciales de los diferentes servicios que ofrece la clínica.
  
- El interés del gobierno ante la atención primaria de la salud, no influye directamente en la clínica, pero si denota la importancia en la mejora de la gestión hospitalaria, ya que como se ha venido observando, por más recursos económicos que se inyectó al sector de la salud pública, no se ven mejora en sus resultados, ejemplo que debe analizar el sector privado para mejorar su gestión puesto que no es lo más importante los recursos económicos si no se cuenta con una estructura de funcionamiento sólida y una adecuada planificación para el empleo

adecuado de dichos recursos. Elementos como la nutrición, alimentación y ejercicio, que se encuentra relacionado con la salud, son factores que influyen en el sector de la cirugía plástica, ya que la sociedad exige contar con personas si problemas de salud por sobrepeso.

- El crecimiento de la economía ecuatoriana durante el año 2.010 y 2.011, es una gran oportunidad para el crecimiento y expansión esperada de la clínica, manteniendo una predicción de crecimiento del 4% para el año en curso. Esto se manifiesta en el crecimiento del Producto Interno Bruto principalmente por parte del sector no petrolero, donde compite la clínica, que evidencia la capacidad de producir; la tendencia a la baja en las tasas de interés para las actividades productivas y actividades de consumo, permitiendo la dinamización de la economía, tanto para los inversionistas (adquieren capital a menor costo) como para los clientes (facilidad para acceder a crédito); reflejado directamente en el incremento de las colocaciones y colocaciones en el sistema financiero y con una tasa de mora baja.
  
- La población ecuatoriana se encuentra distribuida por tan solo el 1.90% de nivel socio – económico alto, seguido por el 11.20% por la clase alta y media – alta; posterior sigue la clase media con el 22.80% de representación. Pero los estratos que mayor participación de la población son la clase baja (40.30%) y los pobres (14.90%). Lo que evidencia la



gran desigualdad de la población pues más del 50% de los ecuatorianos no disponen de condiciones de vida adecuadas donde pueden acceder a servicios básicos; también se puede evidenciar la relación directa de nivel de vida con el nivel de educación. De estos tan solo el 13% de los ecuatorianos podrían acceder a servicios de cirugía estética, ampliando un poco el nivel de cobertura de clientes potenciales, gracias a los seguros de salud privado, y apoyado en un crecimiento de la población en ocupación plena con una subida de salarios que supera el incremento de la inflación, más los procedimientos estéticos de los migrantes ecuatorianos residentes en el exterior. Todos ellos influenciados de cierta manera en las tendencias de la moda impartidos por los medios de comunicación y el prototipo de la imagen ideal establecido por la sociedad.

- Sobre el total de los clientes potenciales de la clínica se tiene una tendencia al segmento de la población que maneje tarjetas de crédito con cupos sobre las 4 cifras medias, por los precios de los procedimientos plásticos, poniendo por ende una delimitación en el segmento de mercado que atiende la clínica; esto seguido por la oportunidad de que los clientes se sometan a más de un procedimiento, significando mayores ingresos a la clínica y la optimización de los recursos empleados. Estas preferencias son bien aprovechadas ya que cuenta con el prestigio de los profesionales que trabajan en la clínica,

más la buena reputación y seguridad que brindan, que conjuntamente con el seguimiento post – operatorio se consigue calificaciones positivas de los servicios brindados.

- Clínica Steticus goza de una estructura interna sólida, gracias a que sus capacidades distinticas se concentran en las funciones operativas, las mismas que cuentan con una buena imagen ante el cliente al contar un atención personalizada desde la primer visita a la institución en un ambiente amigable; las recomendaciones van de acuerdo a la fisonomía de cada cliente, buscando resaltar la belleza del paciente y que se sometan a procedimientos necesarios. Este diagnóstico está basado en la experiencia y la formación de todos los cirujanos que integran el grupo de trabajo, lo cual refleja confianza ante el cliente, aparte de exhibirse como una clínica que cuenta con todas las normas de salud para garantizar el éxito de sus procedimientos. Las mayores deficiencias se encuentra en la gestión administrativa y financiera, ya que actualmente no se cuenta con un direccionamiento estratégico ni se ha tomado medidas correctivas al igual que no se pudo encontrar registros contables históricos confiables.
  
- La estructura financiera de la clínica es saludable, ya que la composición actual de los activos, demuestran no tener acumulación de activos ociosos y por el contrario la inmovilización de capitales (inversión sobre los activos) está ubicada 79.28%, al comparar los activos netos fijos

contra el activo total. Además la participación del patrimonio en el Activo total es superior a la participación de terceros, permitiendo tener una mayor posibilidad de repuesta ante recesiones económicas, ya que los fondos propios de los inversionistas son los que apalancan el activo de la clínica, demostrado en su estrategia conservadora, donde los fondos propios son destinados para el cumplimiento de las necesidades permanentes y parte de las necesidades estacionales.

- La estabilidad financiera de la clínica se encuentra confirmada con la medición de los ratios financieros, donde los índices de liquidez, de actividad, de endeudamiento y márgenes registras resultados positivos. A lo que se refiere en liquidez la clínica se encuentra en la capacidad de responder inmediatamente ante sus obligaciones contraídas, tiene mayor capacidad de endeudamiento por la mayor participación de los propietarios sobre los Activos, no registra problemas en la cobranza de su cartera gracias a que el 75% de sus clientes cancela en efectivo y la diferencia se encuentra respaldado con el pago de tarjetas de crédito, en donde se tiene menor riesgo en la recuperación de sus fondos. Pero el indicador que aporta mayor información es el Dupont, donde se determina que la clínica genera un buen nivel de rentabilidad sobre sus activos y su patrimonio con un endeudamiento menor y creando valor agregado a la clínica.

- El mayor inconveniente de la clínica es el bajo crecimiento en ventas, ya que según pronósticos de asociaciones de cirugía estética establecen un mayor crecimiento que el 2% registrado por Steticus, esto debido a la limitación de capacidad instalada que tiene la clínica, actualmente se puede decir que ocupan al 100% su capacidad pero no pueden registrar mayor crecimiento, necesitaría incrementar el horario de intervenciones quirúrgicas, lo cual implica mayores gastos, frente a un crecimiento bajo de ventas. Por lo cual es necesario ampliarse física, la composición financiera de la clínica permite acceder a financiamiento para poder construir y cumplir con la demanda.
- Gracias a los precios bajos de región con comparación a los precios de Estados Unidos o Europa, clínica Steticus puede aprovechar este nuevo nicho de mercado para atraer mayor clientela, y a la vez contribuyendo para aumentar el nivel de ventas después de contar con una mayor estructura física. También refleja gran importancia el manejo adecuado del marketing para atraer a mayores clientes y no tener una inversión infructuosa, uno de las mejores técnicas son las promociones que podría brindar la clínica por lo menos sus dos primeros años de la expansión, hasta consolidar el mercado.
- Las proyecciones de la estrategia de expansión son favorables para la clínica, aun considerando la evaluación de año inicial, donde las ventas son relativamente más bajas que los otros periodos, debido a que

mantiene índices de liquidez y de actividad favorables que permitirían un buen manejo del endeudamiento a adquirir a largo plazo y con un buen nivel de rentabilidad para los futuros inversionistas. Conjuntamente apoya un flujo de efectivo que es capaz de generar recursos con las operaciones diarias de la clínica. La rentabilidad sobre los activos se ve afectada por la participación de fondos de terceros que tiene un costo más alto, que lo reportado en años anteriores.

## 5.2 Recomendaciones

- Exhibir la filosofía corporativa de la clínica en la recepción y oficinas de los directivos de la clínica; para dar a conocer a clientes, empleados e inversionistas su direccionamiento y su compromiso ante el servicio de calidad.
  
- Distribución de catálogos donde se indiquen los servicios que ofrece la clínica, los paquetes de procedimientos estéticos que se podrían realizar, conjuntamente con su filosofía corporativa y el cuerpo de profesionales que integran el equipo de trabajo.
  
- Recopilar información mensual sobre el comportamiento de la economía nacional para aprovechar las tendencias positivas y mitigar las amenazas futuras, en especial para conocer sobre el poder adquisitivo de la población y las oportunidades de financiamiento a un menor costo.

- Aprovechar el buen clima laboral que goza la clínica al igual que el compromiso que sus empleados demuestran para establecer una dirección estratégica y la consecución de objetivos institucionales, para que como se equipo se dirijan a una meta y no cada uno por sus propios intereses.
  
- Con la formación de la clínica como persona jurídica, la gestión contable debe aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera, ya que según la resolución No. 08.G.DSC.010 de la Superintendencia de Compañías con fecha 20 de noviembre de 2.008, toda empresa que se constituya a partir del año 2.011 debe aplicar directamente estas normas; por lo cual es preferible que el área directiva y financiera se vaya especializando en esta nueva disposición legal.
  
- Separar los gastos personales del director de la clínica de la contabilidad de la empresa, para no mezclar gastos personales de gastos operativos de la clínica para poder tener una mejor evaluación de la gestión operativa de Steticus.
  
- Realizar proyecciones financieras para poder determinar las acciones a largo plazo conjuntamente con un detalle de presupuesto maestro para así controlar de mayor manera los fondos de la clínica.

- Realizar periódicamente flujos de efectivo que contengan el flujo de caja operacional, de financiamiento y de inversión para evaluar constantemente la capacidad de generación de efectivo y equivalentes de efectivo, así como las necesidades de liquidez de la clínica.
  
- Con la apertura de las nuevas instalaciones de la clínica, sería beneficioso establecer promociones y realizar énfasis en programas de marketing para atraer a más clientes.
  
- Con el crecimiento de la clínica, ya no se trata únicamente del manejo de una oficina, por lo cual sería indispensable la capacitación tanto del personal administrativo como financiero, sobre temas de gestión hospitalaria.

## Fuentes de Consulta

### Bibliografía

- Ortiz Gómez, Alberto, *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*, Mc Graw Hill, Segunda edición, 2005.
- Lara A., Juan, *Curso Práctico de Finanzas*, Segunda edición, 2007.
- Aguiar Díaz, Inmaculada, *Finanzas Corporativas en la Práctica*, Delta Publicaciones, Primera edición, 2006.
- Siegel Eric, Schultz Loren, Brian Ford y Carney Davis, *El plan empresarial; la guía de Ernests & Young*, Díaz de Santos, 1994.
- Gutiérrez, Abraham, *Métodos y Técnicas de Investigación*, Serie Didáctica AG, Primera edición, 1985.
- Urías Valiente, Jesús, *Análisis de Estados Financieros*, Mc Graw Hill, Segunda edición, 1995.
- Pozo Pino, Augusto, *Las 7 herramientas Administrativa*, División de Graduados e Investigación del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Versión preliminar, 1995.
- Zavala, Darwin, *Módulo de Decisiones de Financiamiento*, Escuela Politécnica Nacional, Unidad de Dirección de Empresas, 2000.
- Fred, David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson, Novena edición, 2003.
- Santandreu, Eliseo, *Manual de Finanzas, Gestión*, 2000.



- Richard L. Daft, Dorothy Marcic.Thomson, *Introducción a la Administración*. Cuarta edición, 1998.
- Guillermo L. Dumrauf, *Finanzas Corporativas*, Grupo Guía, Primera Edición, Argentina, 2003.
- Joaquín Moreno Fernández y Sergio Rivas Merino, *La Administración Financiera de los Activos y Pasivos a largo plazo, el capital y los resultados*, Cecsá, Primera Edición, México, 2002.
- Jerry A. Visdone, *Análisis Financiero: principios y métodos*, Limusa, México, 1996.
- Pablo Fernández y Héctor Borja, *La gestión del marketing de servicios: principios y aplicaciones para la actividad gerencial*, Granica, Argentina, 2004.
- Mark Grinblatt y Sheridan Titman, *Mercados Financieros y Estrategia Empresarial*, Mc-Graw Hill, Segunda Edición, México, 2002.
- Barry Render, Ralph M. Stair Jr. y Michael E. Hamna, *Métodos cuantitativos para los negocios*, Pearson, Novena Edición, México.

## Revistas

- Revista Ekos Negocios No. 204, abril 2011, *Ranking Financiero 2011*.
- Revista Ekos Negocios No. 205, mayo 2011, *Las empresas que más pagan utilidades*.
- Revista Ekos Negocios No. 207, julio 2011, *El lugar en el ranking es el resultado de cómo elegiste recorrer el camino*.
- Revista Ekos Negocios No. 210, octubre 2011, *Rentable y Sostenible*.

## Links

- <http://www.cantineminini.it/bin/index.php?id=30&Ing=EN>
- <http://www.slideshare.net/ricardocuberos/metodologa06092007>
- <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- <http://www.slideshare.net/tecnicas1/modulo-2-finanzas-el-lenguaje-de-los-negocios-presentation>
- <http://www.publispain.com/cirugia-estetica/historia.html>
- [http://www.es.yourmoneycounts.com/ymc/glossary/glossary\\_p.html#planfinanciero](http://www.es.yourmoneycounts.com/ymc/glossary/glossary_p.html#planfinanciero)
- <http://www.eumed.net/libros/2009c/594/ANALISIS%20DEL%20MACROAMBIENTE.htm>
- [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa9/metodo\\_foda/m3.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa9/metodo_foda/m3.htm)
- <http://www.felipeleyton.com/noticia2.html>
- [http://victimasmalaestetica.blogspot.com/2010\\_03\\_01\\_archive.html](http://victimasmalaestetica.blogspot.com/2010_03_01_archive.html)
- [http://www.contexto.com.ar/nota/60497/aparato-de-u\\$s-99-promete-una-nariz-perfecta-sin-cirugia.html](http://www.contexto.com.ar/nota/60497/aparato-de-u$s-99-promete-una-nariz-perfecta-sin-cirugia.html)
- <http://www.directorio-industrial.com/node/324>