



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA
APLICAR EN LA CLÍNICA ALEMANIA”**

AUTOR: MARÍA DE LOURDES ALBÁN RAMOS

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del
título de:
INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA -
AUDITORA**

Año 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADORA PUBLICA - AUDITORA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

María de Lourdes Albán Ramos

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para aplicar en la Clínica Alemania**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, marzo 2010

María de Lourdes Albán Ramos.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADORA PUBLICA - AUDITORA

CERTIFICADO

Eco. Galo Soria e Ing. José Morales

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para aplicar en la Clínica Alemania**, realizado por María de Lourdes Albán Ramos, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

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 María de Lourdes Albán Ramos que lo entregue a Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, marzo 2010.

Eco. Galo Soria
DIRECTOR

Ing. José Morales
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS, CONTADORA PUBLICA - AUDITORA

AUTORIZACIÓN

Yo, María de Lourdes Albán Ramos

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo titulado **Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para aplicar en la Clínica Alemania**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, marzo 2010

María de Lourdes Albán Ramos.

DEDICATORIA

Quiero dedicarle este trabajo, a Dios que me ha dado la vida, fortaleza y sabiduría para terminar este proyecto de investigación.

A mis Padres por estar ahí cuando más los necesité; quienes me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio; pero en especial a mi madre por su ayuda y constante cooperación.

A mis hermanos Patricio y David, quienes con su apoyo y cariño, me alentaban para seguir adelante.

A mis abuelitos quienes con su sabiduría y paciencia supieron alentarme en los momentos difíciles de mi vida y con sus consejos hicieron que mi camino sea más fácil de transitar.

María de Lourdes Albán Ramos.

AGRADECIMIENTO

A mi director Eco. Galo Soria y a mi codirector Ing. José Morales, por su guía, apoyo y respaldo durante la elaboración de la presente tesis, para que con sus conocimientos y experiencias llegue a un buen final.

A mis profesores, por todos los conocimientos brindados durante estos cinco años de formación profesional, en los cuales entregaron su mayor esfuerzo por entregar al país profesionales de excelencia.

A todos mis amigos por todo el ánimo, paciencia, por confiar y creer en mí, y sobre todo por su valiosa amistad, con los que comparto las mismas experiencias y nos ponemos el hombro cada vez que se necesita, por su apoyo y ánimo en cada etapa que se pasa y viene a lo largo de estos años de estudio.

María de Lourdes Albán Ramos.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
EXECUTIVE SUMMARY	3

CAPITULO I

ANALISIS DEL SECTOR SALUD A NIVEL NACIONAL

1.1. INTRODUCCION.....	5
1.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL EN EL SECTOR PÚBLICO Y SECTOR PRIVADO	6
1.2.1 ANÁLISIS COMPARATIVO SECTOR PÚBLICO Y SECTOR PRIVADO	7
1.2.1.1 ESTADÍSTICA DE PACIENTES ATENDIDOS.....	7
1.2.1.2 ÁREA DE COBERTURA HOSPITALARIA.....	9
1.2.1.3 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO.....	10

CAPITULO II

ANALISIS SITUACION DE LA EMPRESA

2.1 LA EMPRESA	15
2.2 RESEÑA HISTÓRICA.....	15
2.3 BASE LEGAL	16
2.4 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	17
2.5 ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN.....	19
2.5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	19
2.5.2 CONTROL INTERNO.....	24
2.5.3 POLÍTICA ORGANIZACIONAL.....	25

2.5.4	PROCESO DE PLANIFICACIÓN	26
2.5.5	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL.....	28
2.6	RECURSOS HUMANOS.....	30
2.6.1	NÚMERO DE EMPLEADOS	30
2.6.2	SELECCIÓN DE PERSONAL	31
2.6.3	CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN	32
2.7	GESTION FINANCIERA	33

CAPITULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1	GESTIÓN FINANCIERA: GENERALIDADES.	38
3.1.1	CONCEPTO	39
3.1.2	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA	40
3.1.3	LOS FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA EL EMPRESARIO:.....	41
3.2	ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO	41
3.2.1	GESTIÓN DE TESORERÍA.....	42
3.2.1.1	FUNCIONES DE TESORERÍA.....	42
3.2.1.2	CENTRALIZACIÓN DE LA TESORERÍA.....	44
3.2.3	CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO.....	45
3.2.3.1	GESTIÓN DE COBROS (CUENTAS POR COBRAR).....	49
3.2.3.2	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	57
3.2.4	GESTIÓN PASIVOS CORRIENTES	62
3.3	ANÁLISIS FINANCIERO.....	70
3.3.1	GENERALIDADES.....	70
3.3.2	MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO.....	72

3.3.3	PRECAUCIONES PARA EL USO DEL ANÁLISIS DE RAZONES.....	75
3.3.4	¿QUÉ ES UN INDICADOR FINANCIERO?	78
3.3.4.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ	79
3.3.4.2	INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	80
3.3.4.3	INDICADORES DE ACTIVIDAD	82
3.3.4.4	INDICADORES DE RENDIMIENTO.....	87
3.4	PLANIFICACIÓN FINANCIERA	90
3.4.1	CONCEPTO	91
3.4.2	FLUJOS FINANCIEROS	91
3.4.3	INFORMACIÓN FINANCIERA.....	92
3.4.4	OBJETIVOS FINANCIEROS	92
3.4.5	ESTADOS PREVISIONALES.....	93
3.4.6	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	95
3.4.7	DIMENSIÓN ESTRATÉGICA.....	103
3.4.8	PLANIFICACIÓN INTEGRAL DE VENTAS.....	107
3.4.8.1	CONTROL DE VENTAS Y GASTOS RELACIONADOS.....	107
3.4.8.2	PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS EN UNA COMPAÑÍA NO FABRICANTE	108
3.4.9	ADQUISICIÓN DEL CAPITAL PARA IMPLANTAR ESTRATEGIAS	110
3.4.10	EVA.....	111

CAPITULO IV
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA APLICAR EN
LA CLÍNICA ALEMANIA.

4.1	GESTIÓN FINANCIERA CORTO PLAZO	120
4.1.1	CAPITAL DE TRABAJO	120
4.1.2	ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	122
4.1.3	ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS	124
4.1.4	ADMINISTRACIÓN DE PASIVOS CORRIENTES.....	130
4.1.5	CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO	131
4.2	GESTIÓN FINANCIERA LARGO PLAZO	137
4.2.1	PREPARACIÓN DE PRESUPUESTO DE CAPITAL	137
4.2.2	EVALUACIÓN.....	146
4.2.3	FINANCIAMIENTO	155
4.3	MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO	157
4.3.1	ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS	157
4.3.2	ANALISIS RAZONES FINANCIERAS	165
4.3.2.1	INDICADORES DE LIQUIDEZ	167
4.3.2.2	Razones De Capacidad De Endeudamiento.....	169
4.3.2.3	Indicadores De Actividad.....	170
4.3.2.4	Indicadores De Rentabilidad	173
4.3.2.5	EVA	178
CAPITULO V	180	
CONCLUSIONES.....	180	
CAPITULO VI.....	182	

RECOMENDACIONES.....	182
BIBLIOGRAFÍA:.....	184

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Pacientes Atendidos Desde 1997 al 2007	8
Gráfico No. 2: Centros Hospitalarios Sector Público como Sector Privado Año 1997.....	10
Grafico No. 3: Centros Hospitalarios Sector Público Como Privado Año 2007.....	11
Grafico No. 4: Diagrama de Pareto	125

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Cobertura Hospilaria desde el año 1997 al 2007	9
Tabla No. 2: Grupo A (Diagrama de Pareto)	127
Tabla No. 3: Grupo B (Diagrama de Pareto)	128
Tabla No. 4: Grupo C (Diagrama de Pareto)	129
Tabla No. 5: Ciclo de Conversión (Situación Actual 2005-2009) ..	132
Tabla No. 6: Ciclo de Conversión (Situación Propuesta).....	135
Tabla No. 7: Cálculo de la Inversión Inicial.....	138
Tabla No. 8: Estado de Resultados (Situación Actual)	140
Tabla No. 9: Flujo Operativo (Situación Actual).....	141

Tabla No. 10: Estado de Resultados (Situación Propuesta).....	142
Tabla No. 11: Flujo Operativo (Situación Propuesta)	143
Tabla No. 12: Flujos Incrementales	144
Tabla No. 13: Flujo Terminal	145
Tabla No. 14: Cálculo Depreciación Venta Equipo Nuevo.....	146
Tabla No. 15: Cálculo Capital de Trabajo	149
Tabla No. 16: Evaluación del Proyecto.....	153
Tabla No. 17: Cálculo Tasa de Descuento	154
Tabla No. 18: Cuadro Resumen de Financiamiento	156
Tabla No. 19: Análisis Vertical y Horizontal Balance General (2005-2009)	161
Tabla No. 20: Análisis Vertical y Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias (2005-2009)	163
Tabla No. 21: Razones Financieros	165

RESUMEN EJECUTIVO

El Objetivo fundamental de esta tesis es el diseño de un modelo de Gestión Financiera en la Clínica Alemania para apoyar a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento operacional que proyectará la empresa y que posibilite la generación y el uso adecuado de recursos de su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad.

En la Clínica Alemania la gestión financiera se maneja sin la utilización de técnicas adecuadas, por lo que el trabajo que se va a desarrollar pretende plantear un Modelo de Gestión Financiera, que sirva como soporte y guía a la administración, acorde a las operaciones esperadas por la Clínica en el proceso de ampliación del negocio utilizando estrategias competitivas y contribuyendo a un manejo eficiente de los recursos.

El presente trabajo está conformado por seis capítulos, partiendo de un análisis de la situación del entorno en el que desarrolla sus operaciones la Clínica Alemania, para identificar las fortalezas, debilidades, mercado, competencia, proveedores y clientes potenciales.

En el segundo capítulo se profundizará en aspectos como: reseña histórica, base legal, área de comercialización, recursos humanos y gestión financiera, siendo estos los más importantes, que permitirán obtener una mejor visión de la situación actual de la Clínica.

En el capítulo tres se relaciona con la parte teórica al desarrollo del modelo de gestión financiera, se explican conceptos como: gestión financiera, administración del capital de trabajo, análisis financiero y planificación financiera, que servirán de base para ser aplicados en el capítulo siguiente.

En el capítulo cuatro se realiza la aplicación de la teoría del capítulo anterior, diseño y análisis del modelo de gestión financiera y finalmente la simulación del modelo en un caso práctico, utilizando como ambiente de prueba a la Clínica Alemania.

Terminando con los capítulos cinco y seis, donde se describen las conclusiones y recomendaciones del trabajo desarrollado, para su análisis e implementación por parte de la Clínica.

Deseando que este trabajo sirva de guía y sustento técnico para futuras investigaciones o como un ejemplo de desarrollo de una correcta gestión financiera, fundamentada en conocimientos adquiridos a través de los años de carrera universitaria.

María de Lourdes Albán Ramos.

EXECUTIVE SUMMARY

The fundamental objective of this thesis is design a management financial model in Clinica Alemania to support the administration to take decisions versus operational growth prospects which will project the company and enabling the generation and proper use of resources planning in order to improve efficiencies and profitability.

In Clinica Alemania financial management is handled without the use of appropriate techniques, so that the work will be developed is intended to raise financial management model, which serves as support and guidance to management, according to the expected operations of the clinic in the process of expanding using competitive business strategies and contributing to effective management resources.

This thesis are conformed of six chapters, starting from an analysis of the situation of the environment in which they operate Clinica Alemania to identify strengths, weaknesses, market, competition, suppliers and potential customers.

In the second chapter will delve into issues such as: historical review, based legal, marketing area, human resources and financial management being these the most important, to get a better view of the situation Current Clinic.

In chapter three is related to the theoretical model development financial management concepts are explained as: financial management, administration working capital, financial analysis and financial planning, which serve as a basis for application to the next chapter.

In chapter four makes the application of the theory of the previous chapter, design and analysis of financial management model and finally the simulation of model in a practical case, using as a test environment in Clinica Alemania

Ending chapters five and six, which describes the conclusions and recommendations of the work developed for analysis and implementation for part of the Clinic.

Desiring that this work provide guidance and technical support for future research or development as an example of sound financial management, based on knowledge acquired through years of career university.

María de Lourdes Albán Ramos

CAPITULO I

ANALISIS DEL SECTOR SALUD A NIVEL NACIONAL

1.1. INTRODUCCION

La salud es un derecho fundamental, consagrado en la Constitución; no obstante en la actualidad en nuestro país, no se ha logrado satisfacer completamente esta necesidad básica, basta con observar las estadísticas que reflejan que entre los años 1999 al 2007, el promedio de camas por cada 1000 habitantes se encuentra entre 1,5 a 1,6, lo cual refleja que en 8 años no ha existido prácticamente ningún incremento, a pesar de que en el mismo están consideradas, la acción del sector privado en esta área.

Durante el año 2007, según el Anuario de Estadísticas Hospitalarias: Camas y Egresos - INEC 2007, el número de casas de salud que envía información sobre pacientes atendidos es de 766 de los cuales se ubican en la Región Sierra 351 (45,8%); en la Costa 370 (48,3%); en la Región Amazónica 37 (4,8%); y un mínimo número se ubican en la Región Insular con el 0,2% y en Zonas No Delimitadas con el 0.7%.

De estos establecimientos hospitalarios el 68.9 por ciento son Clínicas Particulares, el 22.3% son Hospitales Básicos y Generales; el 3,9% son Hospitales Especializados tanto Crónicos y Agudos y el 3,7% corresponde a Clínicas Especializadas.

1.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL EN EL SECTOR PÚBLICO Y SECTOR PRIVADO

El mercado de la salud exige una atención personalizada a las necesidades de sus clientes, lo que ocasiona que las clínicas y hospitales requieran cada vez de mayores recursos técnicos y personal más capacitado.

En el Sector Público la calidad de servicio de salud no es la más apropiada, debido a la falta de recursos, problemas políticos, capacidad insuficiente, deficientes instalaciones, falta de personal, falta equipos, carencia de insumos y medicamentos básicos, etc., lo cual produce una mala atención a pacientes, reflejada en tiempo de espera para citas médicas y operaciones, no entrega de medicamentos, altos índices de morbilidad, etc., situaciones que determinan un entorno favorable para la proliferación de clínicas particulares que se han incrementado sustancialmente durante los últimos años, convirtiéndose en un mercado atractivo para los inversionistas que ven en él la posibilidad de crear empresas rentables.

Lo descrito, ha determinado que el servicio de salud privado se ha enfocado con un enfoque mercadológico, por lo que se han desarrollado estrategias, para incrementar la captación de potenciales clientes, ofertando varios servicios como es el caso de membresías, tarjetas corporativas, tarjetas de descuento, seguros médicos, áreas especializadas, etc., en otras palabras se vienen haciendo del sector salud un negocio atractivo para los inversionistas.

1.2.1 ANÁLISIS COMPARATIVO SECTOR PÚBLICO Y SECTOR PRIVADO

1.2.1.1 ESTADÍSTICA DE PACIENTES ATENDIDOS

Al año 2007, el número total de pacientes atendidos ascendió a 920.047, de los cuales a través del sector privado fueron atendidos 266.175 pacientes, mientras en el sector público fueron atendidos 653.872 pacientes, los cuales de acuerdo al gráfico 1, refleja que el 29% del total de pacientes atendidos, corresponde al sector privado indicador que evidencia un importante nivel de penetración de este sector en el mercado de salud.

No obstante, el sector público mantiene una cobertura del 71%, aun cuando presenta deficiencias en sus servicios, pero que constituye la única alternativa para los sectores de más bajos recursos, debido a que la gratuidad de la salud, ya que en los últimos años se ha incrementado el número de salud en áreas rurales.

Gráfico No. 1: Pacientes Atendidos Desde 1997 al 2007



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2007

Elaborado por: María de Lourdes Albán

1.2.1.2 ÁREA DE COBERTURA HOSPITALARIA

Tabla No. 1: Cobertura Hospitalaria desde el año 1997 al 2007

PROVINCIAS	1997		2007	
	Número	%	Número	%
TOTAL	600.806	100,0	920.047	100,0
AZUAY	42.769	7,1	63.303	6,9
BOLÍVAR	3.727	0,6	6.642	0,7
CAÑAR	7.564	1,3	14.048	1,5
CARCHI	5.733	1,0	8.227	0,9
COTOPAXI	10.672	1,8	18.835	2,0
CHIMBORAZO	16.018	2,7	24.063	2,6
IMBABURA	14.442	2,4	26.549	2,9
LOJA	18.664	3,1	27.911	3,0
PICHINCHA	145.075	24,1	219.668	23,9
TUNGURAHUA	17.353	2,9	28.966	3,1
EL ORO	24.588	4,1	35.990	3,9
ESMERALDAS	13.634	2,3	22.490	2,4
GUAYAS	190.171	31,7	268.752	29,2
LOS RÍOS	18.215	3,0	41.577	4,5
MANABÍ	47.015	7,8	71.809	7,8
MORONA SANTIAGO	5.095	0,8	8.241	0,9
NAPO	9658	1,4	7.748	0,8
PASTAZA	4.565	0,8	7.753	0,8
ZAMORA CHINCHIPE	3.132	0,5	3.982	0,4
SUCUMBÍOS	2.869	0,5	6.158	0,7
ORELLANA	0	0,0	4.118	0,4
GALÁPAGOS	849	0,1	1.076	0,1
ZONA NO DELIMITADAS	0	0,0	2.341	0,3

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2007

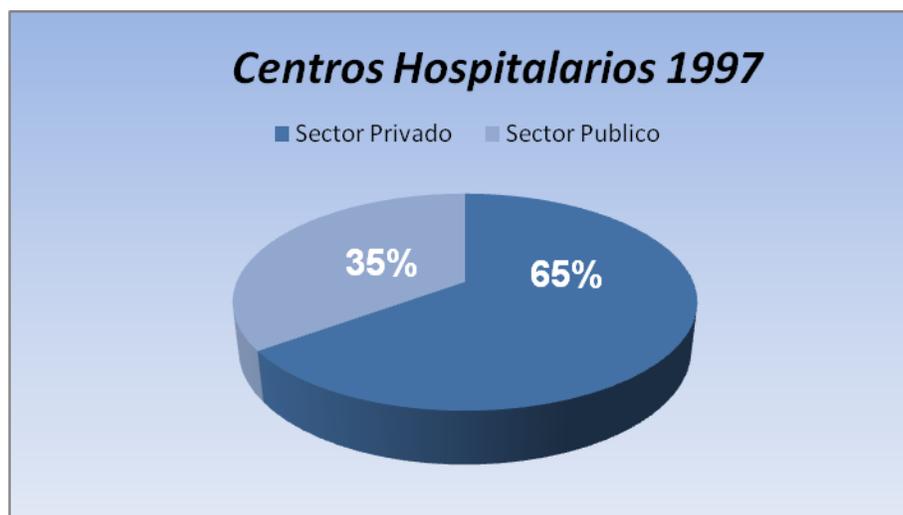
Elaborado por: María de Lourdes Albán

De acuerdo a la información que consta en la tabla 1, la cobertura hospitalaria en Ecuador se encuentra focalizada básicamente en las provincias de Guayas y Pichincha, en donde se concentra el 53,1%, de las atenciones a pacientes, factor que se explica a la densidad demográfica de las provincias, a la presencia de mejores servicios de salud, al presupuesto

insuficiente asignado a las provincias más pequeñas, debiendo destacarse que con relación al año 2007 no han existido variaciones significativas, pues la cobertura en estas dos provincias ascendió al 55,8%, mientras que la participación de las otras provincias, fue del 46,9%, ampliándose del 44,2% al 46,9%. Las provincias con menor número de cobertura de acuerdo al nivel de pacientes atendidos son: Bolívar, Orellana, Zamora Chiquipe, Napo, Pastaza,

1.2.1.3 PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO

Gráfico No. 2: Centros Hospitalarios Sector Público como Sector Privado Año 1997



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2007
Elaborado por: María de Lourdes Albán

Grafico No. 3: Centros Hospitalarios Sector Público Como Privado Año 2007



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2007

Elaborado por: María de Lourdes Albán

El creciente número de establecimientos públicos como privados en el sector de la salud, va de la mano del número de habitantes, de acuerdo a estadísticas del INEN en el año 1997 existieron en el Ecuador 511 centros hospitalarios con una población de 11.772.871, en el año 2001, 634 centros con una población de 12.479.924 y en el año 2007 se registran 766 centros con una población de 13.605.485, de los cuales al sector privado pertenecen 562 y al sector publico 204 centros.

Haciendo un análisis comparativo de la evolución de la población del año 1997 (11.772.871) y la población en el 2007 (13.605.485), podemos deducir que la población aumento en 1.832.614 que representa el 13 % en 10 años dándonos un incremento aproximado del 1.3% anual en cuanto a población.

Igualmente del número de centros hospitalarios tenemos los siguientes datos; en el año 1997 (511 centros) de estos 332 privados y 179 son públicos, en el año 2007 (766 centros) de los cuales al sector privado pertenecen 562 y al sector publico 204 centros, con esta información podemos realizar un análisis de su evolución, obteniendo que en 10 años ha existido un aumento de 255 que representa el 34% aproximadamente si esto dividimos para 10 años tenemos un aumento anual del 3.4 % en centros de salud (3% de aumento para el sector privado, y 0.4 % para el sector público), indicadores superiores al crecimiento de la población.

En la actualidad el sector privado experimenta un marcado crecimiento producido por el abandono al cual ha sido sometido la salud pública, convirtiendo al sector privando en verdaderas empresas con el afán de generar ganancias por lo cual su mercado se dirige hacia las personas de ingresos medios y altos, mediante la aplicación de estrategias como colocación de centros médicos en centros comerciales, lugares de concentración masiva, alianzas con empresas de seguros, entre otras.

Todas estas técnicas aplicadas por las empresas privadas han desencadenado que actualmente participen en alrededor del 73% en lo que

a centros hospitalarios se refiere, entonces no es extraño que su deseo expansionista vaya en aumento y al par de unos años esta cifra se vea superada, aun cuando en número de pacientes, seguirá siendo los centros públicos los de mayor cobertura debido a que no todos los pacientes, por su nivel de ingreso pueden acceder a la salud privada.

Por el otro lado el sector público lucha por no tener que cerrar centros de atención debido a la falta de presupuesto, políticas claras que permitan brindar servicio de calidad y los centros existentes no se vean saturados por el aumento de número de pacientes que desean utilizar sus servicios no necesariamente por la calidad ofrecida sino por la gratuidad, no podemos dejar de reconocer la labor emprendida en los últimos años por el gobierno y la constitución que promueven la gratuidad de la salud como derecho fundamental, lastimosamente la realidad es totalmente diferente ocasionando que el crecimiento de este sector se vea truncado en su aspiración de llegar a la mayor cantidad de población ecuatoriana.

CONCLUSION

El sector público ha realizado grandes esfuerzos por mejorar el servicio de salud que brinda a sus pacientes, implementando nuevas unidades móviles, creando nuevos centros de salud y hospitales, ampliando su cobertura. Sin embargo su esfuerzo no ha sido lo suficiente, debido al aumento de la población que hace uso de este servicio.

Por otro lado la salud privada se ha enfocado mercadológicamente logrando ampliar su participación en el mismo, desarrollando estrategias para incrementar la captación de potenciales clientes, ofertando varios servicios como es el caso de membrecías, tarjetas corporativas, tarjetas de descuento, seguros médicos, áreas especializadas, etc., en otras palabras se vienen haciendo del sector salud un negocio atractivo para los inversionistas.

La Clínica Alemania a pesar de encontrarse en un mercado competitivo, ha aprovechado el entorno favorable y ha ganado un mayor posicionamiento en el mercado, lo que le ha permitido implementar nuevos servicios, renovación tecnológica y mejoramiento de su infraestructura.

La clínica se enfoca en captar pacientes que no pueden acceder a clínicas tradicionales con altos costos por sus servicios, convirtiéndonos en una alternativa con menores costos sin que esto signifique menor calidad en el servicio brindado.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACION DE LA EMPRESA

2.1 LA EMPRESA

El entorno favorable para el desarrollo de servicio de salud privado y el incremento poblacional, han sido determinantes para que la clínica pueda extender el ámbito de sus operaciones, procurando brindar una atención medica integral y de acuerdo a su filosofía eficiente, altamente humana, con costos razonables, permanentes, que satisfagan las necesidades y expectativas de salud a fin de aprovechar oportunidades de mercado.

Es importante señalar que para que un centro de salud privado pueda funcionar legalmente debe cumplir con disposiciones legales vigentes de los Estatutos, Leyes y Reglamentos del Ministerio de Salud Pública y de Dirección Provincial de Salud de Pichincha, aspectos que en caso de la Clínica Alemania han cumplido permanentemente.

2.2 RESEÑA HISTÓRICA

A inicios del año 1997 los Médicos Tapia (hermanos) tuvieron la iniciativa de crear una empresa que brinde un servicio de calidad, y pensaron en una Clínica. Inicialmente la Clínica contaba con 5 enfermeras, 10 Médicos, equipo médico, 4 dormitorios. Con el pasar de los años los hermanos Tapia

no vieron grandes frutos de esta clínica y pensaron en la alternativa de vender la clínica o arrendarla.

Dentro de su personal de confianza se hallaba una enfermera, la misma que demostraba gran compromiso con su función y sobre todo con el cliente, por ello los médicos Tapia le ofrecieron cederle la clínica en arriendo para que la enfermera pueda administrarla, teniendo como ayuda los equipos y dormitorios completos con los que contaba en esa fecha la clínica.

Siendo esta una propuesta muy tentadora para la enfermera, decidió aceptar la oferta, para noviembre del 2003, la clínica se arrendó en \$2.500, dicha enfermera empezó su administración, un año después la nueva administradora vio la necesidad de invertir en su nuevo negocio por lo que realizó un cambio completo de equipos, dormitorios y toda su infraestructura para atraer más al cliente.

Actualmente la Clínica Alemania todavía sigue en arriendo pero para finales del año 2009, se espera concretar la transacción de compra-venta de la misma, lo cual dará inicio a una nueva etapa de crecimiento y desarrollo de la Clínica.

2.3 BASE LEGAL

La Clínica Alemania de conformidad con los reglamentos de salud privado, publicados en el Registro Oficial No. 882, del 27 de julio de 1979 y el manual

de procedimientos para la aplicación del Reglamento del Servicio de Salud Privados, publicados en el Registro Oficial No.188, del 11 de mayo de 1989, corresponde al Ministerio de Salud, aprobar los reglamentos internos de organización funcional de los servicios privados.

Accionistas

Al realizar el traspaso de la Clínica como arriendo y estar en proceso de compra venta, sus administradores son:

- ✓ Dr. Pio Alejandro Sampertegui Ontaneda
- ✓ Lcda. Marianela Alexandra Mora Rodríguez.

2.4 ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

Los principales servicios que ofrece la Clínica son:

- Hospitalización
- Consulta Externa
- Procedimientos Quirúrgicos
- Cirugías de Especialidad
- Farmacia

Por otro lado, en caso de no poder atender algún servicio demandado por los pacientes, la Clínica Alemania posee convenios entre médicos, laboratorios y clínicas a fines con el propósito de generar beneficio para ambas partes, lo cual se genera una comisión de alrededor del 10% dependiendo, de manera tal que se brinde una cobertura total a los clientes.

La Clínica Alemania para ganar una mayor participación en el mercado utiliza su staff de médicos externos, el cual representa el 40%, del personal médico.

El propósito de este grupo de médicos que trabaja en sus consultorios particulares o clínicas con mayor participación de mercado, ven en la clínica Alemania un nueva alternativa, para brindar sus servicios de cirugía y hospitalización a un costo más bajo.

Mediante este convenio se provee al médico de los insumos y servicios hospitalarios necesarios para realizar la intervención quirúrgica, una vez recuperado el paciente se realiza el cobro de los rubros respectivos, los cuales en el 90% de los casos, al ser pacientes de clase media alta, son cubiertos por seguros privados y el 10% son cancelados por el mismo paciente.

Con este flujo de pacientes, la Clínica semanalmente realiza alrededor de 5 intervenciones quirúrgicas, lo cual representa 62,5% de su capacidad de hospitalización, con un máximo de 8 cirugías semanales.

Al no contar con laboratorio propio, la clínica realiza la recolección de muestras de los pacientes, para enviarlas a laboratorios aliados, con los cuales existe un periodo de pago de 30 días, suficientes para realizar el cobro y pagar los servicios recibidos, cuyo monto aproximado es de \$700,00 mensuales.

Cobertura

La cobertura de la clínica no se basa en su ubicación geográfica, ya que el depender de médicos externos con consultorios en diversos barrios, ciudades y provincias del país, como fuente proveedora de pacientes, su cobertura se extiende a nivel nacional.

2.5 ANÁLISIS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

2.5.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Tal como se describió en el numeral 2.3, los ingresos que genera la empresa provienen por convenios entre médicos externos, laboratorios y clínicas a fines, atrayendo pacientes convirtiendo al servicio de hospitalización en el mayor rubro de ingresos para la Clínica.

Las comisiones varían de acuerdo al grupo al que pertenecen:

- Médicos Especialistas: Honorarios + 10% del costo de hospitalización
- Médicos Externos: 5% del valor de cada consulta.
- Laboratorios: 7% sobre el valor mensual de los exámenes.
- Servicios especializados en clínicas a fines: 4% sobre el valor mensual facturado.

El personal de la Clínica ha desarrollado un análisis FODA que ha servido de base para la formulación de su direccionamiento estratégico, el cual se sintetiza en:

FORTALEZAS

- ✓ Atención personalizada
- ✓ Personal suficiente
- ✓ Precios cómodos
- ✓ No se mantiene jerarquías

OPORTUNIDADES

- ✓ Creación de nuevos laboratorios
- ✓ Atraer más pacientes en un mercado creciente

DEBILIDADES

- ✓ Rotación constante de personal de enfermería
- ✓ No posee pacientes propios, sus médicos son proveedores de pacientes
- ✓ Medios de diagnósticos (Rayos X y Laboratorios)

AMENAZAS

- ✓ Competencia directa (Clínica SINAI Center)
- ✓ Clínica San Gabriel

Mediante el análisis FODA elaborado por la clínica, determina que sus principales fortalezas constituye la atención personalizada que brindan a sus pacientes; sin embargo determina como una debilidad importante, la rotación que existe en su personal operativo, lo cual provoca que personal una vez capacitado abandone la clínica. Por otro lado la clínica determina que es una oportunidad importante para el giro de su negocio, el captar

mayor porcentaje de pacientes, basándose en sus precios cómodos, dejando de depender de los pacientes traídos por médicos externos.

La creación de nuevas áreas como Rayos X, Laboratorios, se convierte en una nueva alternativa colocando a la Clínica Alemania en un nivel mayor competitivo, con respecto a sus similares como la Clínica SINAI Center quien es su competidor directo.

Con el análisis FODA realizado anteriormente la Clínica ha formulado la siguiente misión, visión, objetivos, principios y valores, que se exponen a continuación:

Misión Clínica Alemania

La Clínica Alemania es una institución privada, creada para la atención de la salud humana, que se caracteriza por la prestación de servicios médicos, que brindamos a todos los usuarios, enmarcados en estándares de calidad, tanto en área de salud ambulatoria, emergencia y en la de hospitalización.

Aplicamos siempre los conceptos de excelencia en el servicio, eficacia en la gestión y calidez personalizada en la atención, todo dentro de un marco de respeto a los principios éticos, con el apoyo de una tecnología de punta y servicio de profesionales altamente capacitados en las diversas especialidades de la medicina

Visión Clínica Alemania

La Clínica Alemania debe diferenciarse de las demás por la calidad, calidez y eficacia en los servicios profesionales que brinda.

Trabajamos para ser la entidad de salud privada más equipada y de un renombre sobresaliente del sector, así como también, crecer en todos los aspectos y llegar a ser una institución que abarque la atención de la mayor cantidad de usuarios posibles, siendo una entidad de salud, cuyos precios estén al alcance de todas las personas, sin importar su estatus socioeconómico.

Objetivos Empresariales Clínica Alemania

- ✓ Brindar servicios de salud en Prevención, Diagnóstico, Tratamiento y Rehabilitación con excelencia, calidad y calidez
- ✓ Producir y prestar servicios de salud, atención médica integral con servicio social y permanente, con condiciones de calidad, eficiencia y oportunidad, de forma que permita satisfacer las necesidades de los usuarios y sus expectativas frente al servicio.
- ✓ Procurar la superación médico científica constante, para brindar una mejor atención al público.
- ✓ Procurar un progreso económico justo del propietario
- ✓ Colaborar con los programas de salud pública que realiza el Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Provincial de salud de Pichincha y la respectiva Área de Salud.

Principios y Valores Clínica Alemania

Honestidad e Integridad:

Promovemos entre nuestros trabajadores el cumplimiento de una conducta social y profesional de acuerdo con los principios éticos reconocidos mundialmente.

Prioridad a la vida y función del individuo:

Utilizamos todos los recursos disponibles para garantizar y preservar la salud física y mental de nuestros usuarios y su reincorporación a su entorno familiar y productivo respetando los derechos del mismo.

No discriminación:

Brindamos servicios de salud respetando la dignidad humana sin distinción de sexo, raza, religión, afiliación política y/o condición socio-económica.

Estándares de cuidado médico actualizado:

Aplicamos los procedimientos de atención universalmente aceptados en la comunidad académica y científica basados en un programa costo-efectivo, empleando una tecnología de punta que promueva una pronta recuperación integral del paciente de acuerdo con las Normas de Calidad documentadas.

Compromiso e identificación:

Dirigimos nuestros esfuerzos de manera que la relación empresa-fuerza laboral tenga metas y objetivos comunes para cumplir con la visión y misión teniendo como base una responsabilidad compartida.

Si bien la clínica cuenta con una Planificación estratégica que direcciona su gestión, la misma no se articula integralmente a todas las operaciones del negocio, toda vez que no se ha complementado con la formulación de planes operativos y planes financieros que permitan valorar sistemáticamente el cumplimiento de las metas formuladas en este plan

2.5.2 CONTROL INTERNO

La empresa no posee un apropiado control interno en todas las operaciones del negocio, básicamente los procesos de control se concentran en el más importante que es de la hospitalización.

Para este efecto se manejan Plantillas de Hospitalización previas para el ingreso de pacientes, una vez recuperado el paciente se traspasan los valores ingresados manualmente a una plantilla predestinada para la cancelación de la hospitalización realizada.

Analizando el flujo de hospitalización, se notó algunas deficiencias en el traspaso de información de la plantilla de hospitalización a la plantilla de cancelación, al ser un proceso manual pueden producirse errores que afectan tanto a la clínica como al paciente, reflejando una mala imagen sobre los servicios que ofrece la clínica.

Los controles para inventario se lo realizan mediante plantilla en Excel y kardex, y el inventario que se realiza mensualmente en farmacia.

Poseen el programa de anexos transaccionales y su contabilidad se las lleva en formatos de Excel.

Analizando el control de inventarios, notamos algunas deficiencias en el manejo de farmacia, al ser un proceso manual pueden producirse errores en el manejo de stocks, acarreando un desabastecimiento o exceso en la adquisición de insumos.

2.5.3 POLÍTICA ORGANIZACIONAL

La clínica posee el Reglamento Interno, el mismo que detalla las normas y leyes en las que se debe regir la clínica, posee la descripción de la clínica en misión, visión, objetivos y funciones generales del personal, a más de la descripción de las funciones de los servicios que esta oferta, presenta la normas y demás disposiciones generales en las que se debe regir la clínica como tal, manejo de desechos, y disposiciones generales, en base a presentación de informes, estipula la revisión y actualización del Reglamento Interno y su vigencia.

El ejemplar del Reglamento Interno de Organización Funcional de la Clínica Alemania, fue actualizado el 3 de Junio del 2009 según resolución No. 0000075,

El documento en referencia es muy explícito respecto a la normativa de operaciones, pero no así para normar cabalmente, la gestión de recursos humanos y la gestión financiera.

2.5.4 PROCESO DE PLANIFICACIÓN

La administración de la clínica posee un mecanismo de planificación anual analizando ingresos y egresos, necesidades urgentes, define prioridades para realizar inversiones que permitirán a la clínica poseer recursos para nuevos proyectos.

Las necesidades son evaluadas en base a los casos atendidos durante el año y que requieran de una mayor atención, siendo posibles variables como mayor demanda de pacientes en un área determinada, necesidad de implantación de nuevos servicios, modernización de instalaciones y equipos.

Todas estas necesidades son recopiladas en reuniones con el personal de la clínica cada 6 meses en base a sus necesidades.

Al ser una clínica pequeña, sus administradores mantienen anualmente una planificación sobre las metas y objetivos que desean alcanzar para el siguiente periodo, se analiza los ingresos y egresos registrados, tomando decisiones de inversión que permitirán a la clínica poseer recursos para nuevos proyectos.

Anualmente los miembros de la clínica cumplen con los objetivos propuestos tomando como ejemplo la adquisición de una nueva incubadora y remodelación de estructura de la empresa.

El proceso de planificación llevado en la forma descrita determina una debilidad importante en la gestión administrativa, toda vez que el mismo se ha concentrado básicamente en el diseño del plan estratégico y la determinación parcial de algunos objetivos, pero en cambio, el mismo no se ha integrado con planes operativos ni proyecciones financieras de corto y largo plazo que permitan evaluar sistemáticamente los logros alcanzados y brinden una apropiada orientación al desarrollo de sus actividades.

Planes de Contingencia internos

La Clínica al no contar con algunos servicios como: Laboratorios, Ambulancia y Rayos X, posee convenios con instituciones que brindan estos, en el caso del servicio de ambulancia, posee un convenio con la Clínica San Gabriel, el costo por cada traslado es de \$200,00, siendo este valor altamente justificable en relación al mantenimiento y compra y de una ambulancia propia, registrándose que durante estos últimos 6 años de administración se ha empleado este servicio únicamente 2 veces.

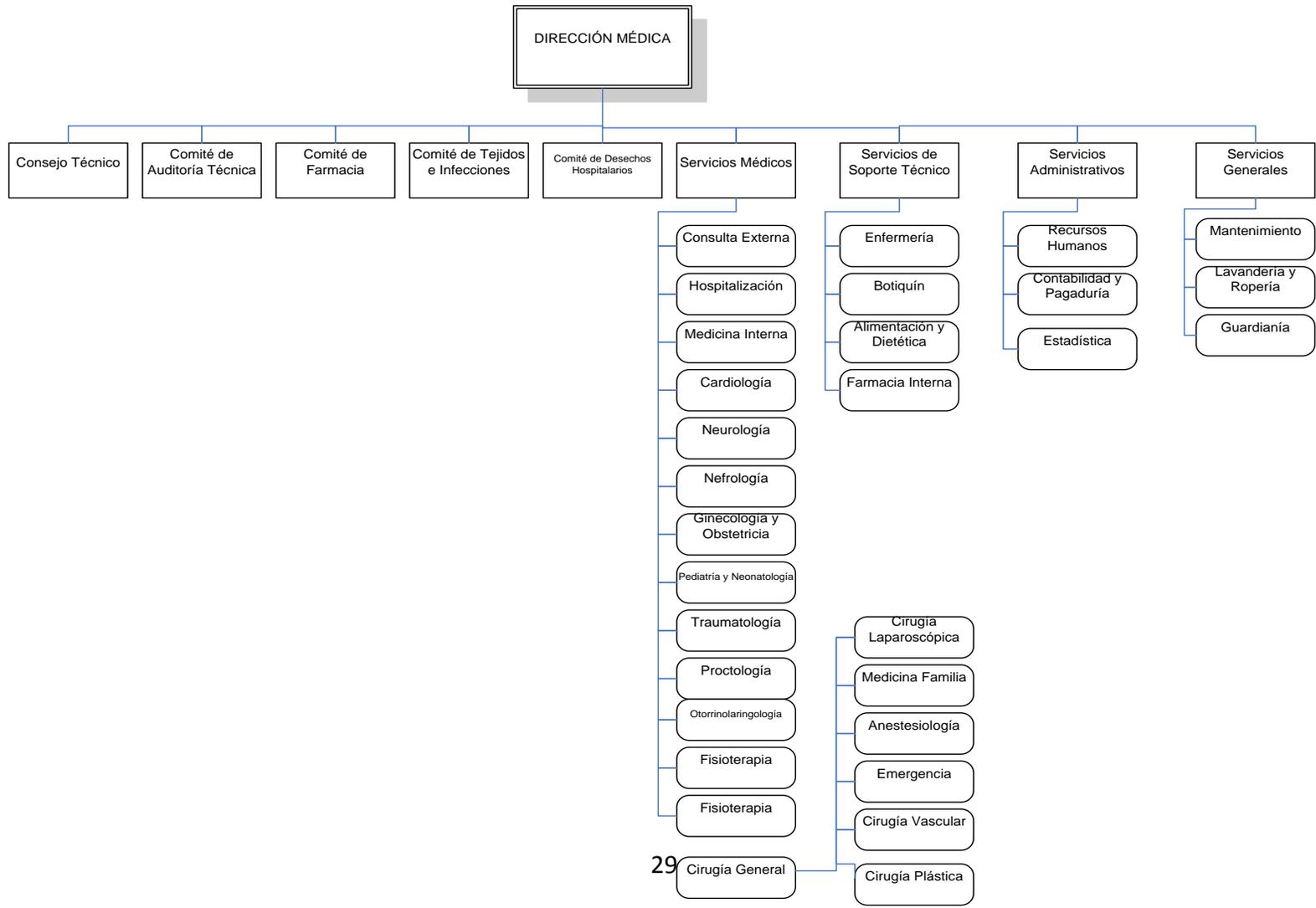
El servicio de Laboratorio y Rayos X, al ser más frecuente su uso la clínica posee convenios con Clínica San Gabriel, Ecuasanitas y laboratorios que se encuentran a sus alrededores, con los cuales se tiene convenios de pago de 30 días, siendo tiempo suficiente para recuperar los valores invertidos.

El proceso de planificación anual que mantiene la Clínica, no maneja una estructura específica, las metas u objetivos son formulados dependiendo de las ganancias o pérdidas durante el ejercicio fiscal, lo que les convierte en metas impredecibles en el largo plazo.

2.5.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

El diagrama organizacional de la clínica los procesos administrativos y operativos se encuentran al mismo nivel, cuando deberían encontrarse en diferentes niveles jerárquicos o dividirlos en organigrama administrativo y organigrama operativo.

El comité de auditoría técnica siempre se encuentra conformado por personal externo e independiente, motivo por el cual no debe constar dentro del organigrama funcional de la clínica, y mucho menos a un mismo nivel jerárquico.



2.6 RECURSOS HUMANOS

2.6.1 NÚMERO DE EMPLEADOS

La Clínica Alemania cuenta con:

- ✓ 25 Médicos (10 Médicos ocasionales)
- ✓ 6 Enfermeras
- ✓ 7 Auxiliares
- ✓ 3 Médicos Residentes
- ✓ 2 personas de limpieza
- ✓ 1 guardia
- ✓ 1 personal de mantenimiento
- ✓ 1 secretaria
- ✓ 1 contadora

Cabe mencionar que dentro del grupo de Médicos un 40% de ellos no tienen un contrato en relación de dependencia con la empresa, y que por tanto mantienen un convenio ocasional al brindar sus servicios, este convenio, responsabiliza al médico con ciertas horas que debe completar en el transcurso de la semana.

Los médicos residentes y enfermeras son otro grupo que mantiene una relación laboral de 6 a 7 meses aproximadamente, durante este tiempo ellos adquieren las habilidades necesarias para desempeñarse en su cargo, una vez cumplido este tiempo el problema que afronta la clínica es la separación

de algunos miembros de este grupo, ocasionado por nuevas ofertas de trabajo en empresas médicas de mayor reconocimiento.

El personal que mantiene relación de dependencia, posee un contrato a plazo fijo con beneficios de ley, la contratación de este personal ha permitido en la clínica la apertura del área de Consulta Externa (CE), obteniendo un flujo regular de pacientes (alrededor de 20 consultas diarias), de esta forma la clínica se da a conocer y se espera en un futuro dejar de depender sólo de los pacientes que ingresan por médicos externos, ganando mayor acogida en el mercado privado de la salud.

2.6.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal en el sector salud es un tema delicado porque cada día se lucha por salvar vidas y en cada cirugía de mayor o menor intensidad se tiene la vida de los pacientes, debido a esto hecho la selección de personal se debe realizar con mucho cuidado especialmente en áreas críticas como médicos especialistas y asistentes.

Para la contratación de un médico especialista la clínica realiza un concurso de merecimientos, evaluando a cada uno de los candidatos experiencia laboral mínimo de 5 años, cursos de actualización o preparación, seminarios dictados y referencias personales; al final con todos los aspirantes se realiza una entrevista personal, rinde una prueba psicológica y en caso de ser favorecido se le da una inducción sobre los objetivos, insumos y equipos con los que cuenta la clínica.

Para contratación de enfermeras y auxiliares, la clínica realiza un concurso de merecimientos, evaluando a cada uno de los candidatos experiencia laboral mínimo de 1 a 2 años, cursos de actualización o preparación y referencias personales; al final con todos los aspirantes se realiza una entrevista personal, rinde una prueba psicológica y en caso de ser favorecido se le da una inducción sobre los objetivos, insumos y equipos con los que cuenta la clínica.

Para el área administrativa los requisitos pueden variar siendo los comunes, experiencia previa para el cargo aplicado, referencias personales, rendir pruebas psicológicas y entrevista personal, en caso de ser favorecidos se les dará una inducción previa al cargo a ser ocupado y se les indicará los reglamentos y responsabilidades a cumplir.

Para llenar la vacante de personal la clínica utiliza medios como: prensa escrita, internet, y recomendaciones del personal que labora en la clínica.

2.6.3 CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

La modernización en procesos de Salud requiere actualización constante por lo que los propios empleados que conforman la Clínica proponen la capacitación que se requiera siempre y cuando se demuestre la importancia e incidencia dentro de la Clínica.

Dentro de la planificación que se realiza anualmente, no se analiza la necesidad de capacitación que requiere el personal, ya que tanto médicos,

enfermeras, médicos residentes, auxiliares, en el transcurso del año proponen cursos necesarios para su desarrollo profesional, generando también la factibilidad, el rubro por este tipo de curso, y el tiempo de duración que corresponde, sustentando a los administradores sobre su importancia.

2.7 GESTION FINANCIERA

El análisis financiero de la Clínica Alemania se lo realizará a profundidad en el capítulo IV, de tal manera que en este capítulo se dará un preámbulo a la gestión financiera de la clínica durante el año 2008, tomando como base los estados financieros correspondientes al año 2008 e indicadores principales.

Considerando la administración de la clínica a partir del año 2003, se mantenía una contabilidad tradicional, no se elaboraban balances y se manejaban cuadros de ingresos y egresos en formatos de Excel, pues el SRI una entidad reguladora, exigía sus declaraciones por medio de formularios, no obstante con la nueva Ley, la clínica a partir del año 2008 elabora balances de situación y de resultados ya que sus ventas ascienden a \$ 241.407.

Analizando el balance de situación al 31 de Diciembre del 2008, presenta un rubro del total de activos por \$184.003, de este valor \$21.419 que representa el 31% es activo corriente, y \$ 127.605 que representa el 69% es activo fijo. De los activos Corrientes, el rubro más significativo constituye cuentas por cobrar a clientes con \$ 37.119 provenientes de créditos concedidos a clientes por hospitalización, estos pacientes entregan un cheque de garantía hasta

que se efectivice el pago total por medio del seguro médico o por tarjeta de crédito.

Para los activos fijos, los rubros más importantes constituyen Edificios con un rubro por \$50.000, Equipo Médico por \$ 36.587, y muebles de hospitalización por \$ 48.938, que permiten el funcionamiento óptimo de la clínica.

El 80% de los activos totales se financian con pasivos, cuyo monto asciende a \$ 80.000, de los cuales el rubro por pasivos corrientes son \$ 24.180 que representa el 30% relacionados con pagos a proveedores; por otro lado los pasivos no corrientes con un monto de \$ 55.820 que representa el 70% se relacionan con un préstamo destinado para la remodelación de muebles hospitalarios y adquisición de nuevo equipo médico.

El nivel de endeudamiento es del 80% (\$80.000), lo que duplica al capital social, representando para la Clínica un alto nivel de riesgo financiero. Las ventas generadas en el 2008 ascienden a \$241.407, lo que representa dos veces el activo total de la Clínica.

Su margen de utilidad bruta representan 56% y su margen de operación asciende al 29%, destacando que el rubro más importante es el gasto de ventas con \$49.156 (76%). La utilidad neta frente a los activos totales posee un rendimiento del 24% y con relación al patrimonio es del 46%.

La información de la empresa evidencia que no genera movimientos financieros relevantes y que su posición financiera no genera liquidez de riesgo pero si un elevado endeudamiento.

CLINICA ALEMANIA

BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

ACTIVOS

Activos Corrientes	\$	56.397
Efectivo	\$	1.820
Bancos	\$	9.937
Cuentas por cobrar	\$	37.119
(Prov. Ctas. Incob.)	\$	(371)
Inventarios	\$	7.893
Activos Fijos	\$	127.605
Edificios	\$	50.000
Muebles de Hospitalización	\$	48.938
Equipo Médico	\$	36.587
Muebles de		
Oficina	\$	3.940
Equipo de Computación	\$	1.848
Gastos de Constitución y Organización	\$	612
(Depreciación Acumulada)	\$	(14.320)
TOTAL ACTIVOS	\$	184.003

PASIVOS

Pasivo Corriente	\$	24.180
Proveedores	\$	10.998
Documentos por pagar	\$	13.182
Pasivos no Corrientes	\$	55.820
Documentos por pagar	\$	55.820
TOTAL PASIVOS	\$	80.000

PATRIMONIO

Capital Social	\$	53.000
Utilidad del Ejercicio	\$	44.552
	\$	97.552
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$	184.003

CLINICA ALEMANIA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

INGRESOS	2008
Ventas Netas	\$ 241.407
(-) Costo de Ventas	\$ 106.219
(=) Utilidad Bruta en Ventas	\$ 135.188
GASTO OPERACIONAL	
Gasto de Ventas	\$ 49.156
Gasto Administrativo	\$ 5.544
Gasto por Depreciación	\$ 4.581
Gasto Mantenimiento	\$ 5.339
(=) TOTAL GASTO OPERACIONAL	\$ 64.620
(=) Utilidad Operacional	\$ 70.569
(+/-) Movimientos Financieros	
Gasto Intereses	\$ 683
(=) Utilidad antes de Impuestos	\$ 69.885
(-) 15% Participación Empleados	\$ 10.483
(=) Utilidad después de impuestos	\$ 59.403
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$ 14.851
(=) Utilidad del Ejercicio	\$ 44.552

CAPITULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La información teórica que se expone a continuación, se basa en la bibliografía dada a conocer al final de todo el documento, no obstante se ha tomado en consideración también el conocimiento adquirido por la autora en su formación académica.

Diseñar un modelo de Gestión Financiera a la Clínica Alemania que sirva de apoyo a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento operacional que proyectará la empresa y que posibilite la generación y el uso adecuado de recursos de su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad, se fundamenta en los siguientes aspectos técnicos:

3.1 GESTIÓN FINANCIERA: GENERALIDADES.

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Los objetivos organizacionales son utilizados por los administradores financieros como criterio de decisión en la gestión financiera. Las empresas

tienen numerosos objetivos, pero ninguno de ellos puede ser alcanzado sin causar conflictos para la consecución de otros objetivos.

Estos conflictos surgen generalmente a causa de las diferentes finalidades de los grupos que, de una u otra forma, intervienen en la empresa, los cuales incluyen accionistas, directores, empleados, sindicatos, clientes, suministradores e instituciones crediticias.

La empresa puede definir sus objetivos desde diferentes puntos de vista como en:

- *La maximización de las ventas o de las cuotas de mercado.*
- *Proporcionar productos y servicios de calidad.*

Tomando lo anteriormente dicho, como preámbulo de la gestión financiera se tiene los siguientes conceptos básicos.

3.1.1 CONCEPTO

Se denomina gestión financiera (o gestión de movimiento de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.

3.1.2 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

Los objetivos más importantes de la Gestión Financiera son los siguientes:

- ✓ Generar información económica – financiera.
- ✓ Gestionar la planificación financiera para la empresa, proyectando en términos monetarios el resultado futuro que desea alcanzar intentando identificar los recursos que necesita para lograrlo.
- ✓ Determinar de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa);
- ✓ Lograr financiamiento según la forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa);
- ✓ Aplicar los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad);
- ✓ Analizar el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa);
- ✓ Analizar la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

3.1.3 LOS FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA PARA EL EMPRESARIO:

- ✓ Entender la importancia de la gestión financiera.
- ✓ Saber que información financiera debe ser registrada.
- ✓ Saber qué profesionales, así como el software y recursos en línea que puede aprovechar para la gestión financiera del pequeño negocio.
- ✓ Escoger los recursos de gestión financiera para su negocio.
- ✓ Entender y utilizar los informes de gestión financiera para evaluar el rendimiento y tomar las decisiones sobre el negocio.
- ✓ Reconocer la importancia de llevar los libros contables en forma completa y con exactitud para obtener financiación e inversiones.

3.2 ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todas las cuentas corrientes de la empresa que incluyen todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

La administración de los recursos de la empresa son fundamentales para su progreso, este escrito centra sus objetivos en mostrar los puntos claves en el manejo del capital de trabajo, porque es este el que nos mide en gran parte

el nivel de solvencia y asegura un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores.

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

3.2.1 GESTIÓN DE TESORERÍA

Este es uno de los campos que más ha desarrollado en los últimos tiempos. Abarca muy diversos aspectos, tales como, el cálculo de las necesidades financieras de corto plazo de una empresa, las estrategias a seguir para tratar los riesgos de interés y de cambio o la elección de los instrumentos de inversión y financiamiento a utilizar para la adecuada gestión de los fondos corporativos.

3.2.1.1 FUNCIONES DE TESORERÍA

Podemos resaltar como funciones o tareas a realizar en un departamento de tesorería las siguientes:

- ✓ Gestión de los cobros, realizando el ingreso en el banco de los distintos medios de pago utilizados por los clientes para efectuar los pagos (cheques, pagarés, letras, recibos, transferencias, etc.)
- ✓ Realización de los pagos a proveedores según el medio elegido, cheque, transferencia, etc.

- ✓ Contabilización de todas las operaciones relacionadas con la tesorería, cobros, pagos, transferencias, previsión de interese, etc.
- ✓ Control del cumplimiento de las condiciones pactadas con .los bancos en cuanto a comisiones, aplicación de fecha valor, etc.
- ✓ Pagos de nóminas.
- ✓ Control de las liquidaciones de intereses de las cuentas, así como la realización de las previsiones.
- ✓ Compra / venta de moneda extranjera según las necesidades.
- ✓ Gestión y cobertura del riesgo en divisas en función de las previsiones de cobros y pagos mediante los distintos instrumentos existentes al efecto: *forward, swap, etc.*
- ✓ Negociación de las condiciones / comisiones para cada una de las distintas operaciones que se realizan con los bancos, pagos, pagos en divisas, cheques, transferencias, compra de divisas, pagos / cobros de extranjero, impagados, etc.
- ✓ Negociación, control y seguimiento de operaciones como el *factoring, confirming, etc.*

Una vez que tenemos la posición diaria, se realiza la toma de decisiones a la vista de la misma, bien buscando financiación o invirtiendo los excedentes.

Asimismo, de igual forma que el tesorero calculo la posición diaria, tendrá que realizar previsiones a medio y largo plazo, y finalmente controlar y vigilar el *cash flow* de la compañía, velando por su incremento y mejora.

3.2.1.2 CENTRALIZACIÓN DE LA TESORERÍA

La centralización de la tesorería se hace necesaria y posible al mismo tiempo por una serie de factores, eminentemente externos, tales como un entorno muy cambiante y globalizado, donde la tecnología y las comunicaciones cobran un papel relevante, y donde el incremento de la necesidad de información determina un entorno más competitivo.

Fundamentalmente, lo que busca la gestión centralizada de la tesorería podríamos resumirlo en los siguientes puntos:

- ✓ El desarrollo de una estrategia financiera común y coordinada.
- ✓ La ejecución de una política común de reagrupamiento y control en la gestión de los riesgos.
- ✓ La reducción del coste financiero.
- ✓ El incremento de la eficiencia.

Todo lo anterior se consigue mediante:

- ✓ La centralización de la información
- ✓ La concentración de los volúmenes de negocio.
- ✓ El aprovechamiento de las economías de escala que se producen.
- ✓ La optimización de los gastos generales por la utilización de sistemas comunes que facilitan la consolidación y el mantenimiento de los mismos.

Asimismo, todo lo anterior incrementa la fortaleza de la empresa en las negociaciones con clientes, proveedores y bancos. No debemos olvidar, sin embargo, que pueden existir factores que limiten la aplicación de la centralización, factores a nivel jurídico, organizativo o de sistemas.

3.2.3 CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO¹.

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

Cálculo de ciclo de conversión del efectivo.

El **ciclo operativo (CO)** de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo de la venta del producto terminado. El ciclo operativo abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: el inventario y las cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido, sumando la *edad promedio del inventario (EPI)* y el *promedio de cobro (PPC)*.

$$\text{CO} = \text{EPI} + \text{PPC} \quad (1.1)$$

¹ GITMAN, Lawrence J., Principios de Administración Financiera, páginas. 514 - 518.

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

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

La fórmula para calcular el ciclo de conversión del efectivo es

$$\text{CCE} = \text{CO} - \text{PPP} \quad (1.2)$$

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

$$\text{CCE} = \text{EPI} + \text{PPC} + \text{PPP}.$$

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

Financiamiento de las necesidades del ciclo de conversión del efectivo.

Usando el ciclo de conversión como base para analizar cómo la empresa financia su inversión requerida en activos operativos. Primero, se diferencia entre las necesidades de financiamiento permanente y temporal y, después, describimos las estrategias de financiamiento temporal, tanto agresivas como conservadoras.

Necesidades de financiamiento permanente y temporal

Si las ventas de la empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también será constante y la empresa tendrá solamente una **necesidad de financiamiento permanente**. Si las ventas de la empresa son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos variará a través del tiempo de acuerdo con sus ciclos de venta y la empresa tendrá **necesidades de financiamiento temporal** además del financiamiento permanente requerido para su inversión mínima en activos operativos.

Estrategias de financiamiento temporal agresivas y conservadoras.

Los fondos a corto plazo son generalmente menos costosos que los fondos a largo plazo (la curva de rendimiento es comúnmente una curva ascendente). Sin embargo, los fondos a largo plazo permiten a la empresa garantizar el costo de sus fondos durante un periodo y evitar así el riesgo de aumentos

en las tasas de interés a corto plazo. Además, el financiamiento a largo plazo garantiza que los fondos requeridos estén disponibles para la empresa cuando se necesiten. El financiamiento a corto plazo expone a la empresa al riesgo de que ésta no sea capaz de obtener los fondos requeridos para cubrir sus necesidades máximas temporales. Con una **estrategia agresiva de financiamiento**, la empresa financia sus necesidades temporales con deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo. Con una **estrategia conservadora de financiamiento**, la empresa financia sus necesidades tanto temporales como permanentes con deuda a largo plazo.

Es evidente que la fuerte dependencia de la estrategia agresiva en el financiamiento a corto plazo la vuelve más arriesgada que la estrategia conservadora debido a los cambios repentinos en las tasas de interés y a las posibles dificultades para obtener rápido el financiamiento a corto plazo que se requiere cuando surgen necesidades máximas temporales. La estrategia conservadora evita estos riesgos por medio de la tasa de interés garantizada y el financiamiento a largo plazo. La operación de la empresa entre los extremos de las estrategias agresiva y conservadora de financiamiento temporal depende de la disposición de la administración hacia el riesgo y la fortaleza de sus relaciones bancarias.

Estrategias para administrar el ciclo de conversión del efectivo.

Un ciclo de conversión de efectivo positivo, significa que la empresa debe usar pasivos negociados para apoyar sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo explícito, por lo que la empresa se beneficia al

disminuir al mínimo su uso para apoyar los activos operativos. En pocas palabras, la meta es *disminuir al mínimo la duración del ciclo de conversión del efectivo*, lo que disminuye al mínimo los pasivos negociados. Esta meta se logra por medio de la aplicación de las estrategias siguientes:

1. *Rotar el inventario tan rápido como sea posible* sin desabastos que ocasionen pérdidas de ventas.
2. *Cobrar las cuentas por cobrar tan rápido como sea posible* sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.
3. *Administrar el tiempo de correo, procesamiento y compensación* para reducirlos al cobrar a los clientes y aumentarlos al pagar a los proveedores.
4. *Pagar las cuentas por pagar lo más lento posible* sin perjudicar la calificación de crédito de la empresa.

3.2.3.1 GESTIÓN DE COBROS (CUENTAS POR COBRAR).

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

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

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

ESTÁNDARES DE CRÉDITO

Los estándares de crédito de la empresa definen el criterio mínimo para conceder crédito a un cliente. Asuntos tales como evaluaciones de crédito, referencias, periodos promedio de pago y ciertos índices financieros ofrecen una base cuantitativa para establecer y hacer cumplir los estándares de crédito.

Al realizar el análisis de los estándares se deben tener en cuenta una serie de variables fundamentales como los gastos de oficina, inversión en cuentas por cobrar, la estimación de cuentas incobrables y el volumen de ventas de la empresa.

✓ ***Gastos de oficina***

Si los estándares de crédito se hacen más flexibles, más crédito se concede. Los estándares de crédito flexibles aumentan los costos de oficina, por el

contrario, si los estándares de crédito son más rigurosos se concede menos crédito y por ende los costos disminuyen.

✓ ***Inversión de cuentas por cobrar***

Hay un costo relacionado con el manejo de cuentas por cobrar.

Mientras más alto sea el promedio de cuentas por cobrar de la empresa, es más costoso su manejo y viceversa. Si la empresa hace más flexibles sus estándares de crédito, debe elevarse el nivel promedio de cuentas por cobrar, en tanto que si se presentan restricciones en los estándares por ende deben disminuir.

Entonces se tiene que los estándares de crédito más flexibles dan como resultado costos de manejos más altos y las restricciones en los estándares dan como resultado costos menores de manejo.

La ejecución inadecuada de una buena política de créditos o la ejecución exitosa de una política de créditos deficientes no producen resultados óptimos

Los cambios en el nivel de cuentas por cobrar relacionados con modificaciones en los estándares de crédito provienen de dos factores principalmente, en las variaciones respecto a las ventas y otra respecto a los cobros que están íntimamente ligados, ya que se espera que aumenten las

ventas a medida que la empresa haga más flexibles sus estándares de crédito teniendo como resultado un promedio un mayor número de cuentas por cobrar, pero si por el contrario las condiciones de crédito se hacen menos flexibles, se da crédito a pocos individuos realizando un estudio exhaustivo de su capacidad de pago, por ende el promedio de cuentas por cobrar se disminuye por efecto de la disminución en el número de ventas.

En conclusión se tiene que los cambios de ventas y cobros operan simultáneamente para producir costos altos de manejo de cuentas por cobrar cuando los estándares de crédito se hacen más flexibles y se reducen cuando los estándares de crédito se hacen más rigurosos.

Análisis de Crédito

El análisis de la solvencia del cliente es fundamental en el momento de la concesión del crédito y durante el seguimiento del mismo.

Existen diversos caminos para conocer si el cliente pagará sus deudas:

- ✓ Observando si ha pagado en el pasado.
- ✓ Investigando al cliente por medio de una agencia de informes de crédito.
- ✓ Investigando al cliente por medio del banco
- ✓ Informándose sobre la reputación del cliente en el sector correspondiente.
- ✓ Basándose en los propios criterios: análisis por medio de ratios, calificación de créditos mediante puntuaciones.

La otra faceta del análisis incluye la consideración de las consecuencias financieras y de otro tipo que resultan de la concesión de crédito, entre las que se encuentran las siguientes:

- ✓ Importante inversión para la mayoría de empresas
- ✓ Concesión de crédito cuando la rentabilidad marginal del otorgamiento será superior a su coste marginal.
- ✓ Una política de crédito liberal proporciona rentabilidad mediante el aumento de las ventas y el beneficio bruto.
- ✓ Los costes inherentes a la concesión, entre los que se encuentran: coste de fondos, coste de cheques e incremento fallidos.

Políticas de Crédito

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

Procedimientos y calidad de crédito:

- ✓ *Controles de calidad de cuentas.*

Se entiende por calidad el grado de morosidad en la liquidación de un crédito.

La calidad viene determinada por:

- Tiempo que un consumidor tarda en pagar.
- Probabilidad: un consumidor no pague: *Riesgo de pago.*

- ✓ *Criterio para tramitar solicitudes de crédito.*

A pesar de la dificultad que supone el medir la calidad de crédito en la práctica, el director financiero, a partir de los estados financieros, obtiene los ratios que le permiten evaluar la realidad crediticia. Entre éstos se encuentran:

- Fondo de provisión insolvencias / Activo Total: un mayor ratio permite reconocer como fallidos a un mayor porcentaje del activo sin que se resienta el resultado.
- Provisiones / Activos totales medios.
- (Beneficio antes de intereses + Provisión) / Provisión.

Condiciones de crédito:

- ✓ *Condiciones bajo las que el crédito concedido debe ser liquidado.*

El crédito viene condicionado por su periodo de maduración y forma de pago.

Periodo de crédito:

- Tiempo de aplazamiento pago.

Descuento pago anticipado:

- Concedido si el pago es hecho dentro de un periodo de tiempo especificado.
- Especificado como % de la cuantía de la factura.
- Establecimiento para acelerar el cobro de cuentas a cobrar.

Esfuerzos de cobro:

- ✓ *Métodos empleados en el intento de cobrar deudas vencidas.*

El seguimiento de créditos se realiza, en una primera etapa, de forma global, con el objetivo de detectar la existencia de problemas, sin tener que realizar un análisis individualizado.

El procedimiento pasa por las siguientes fases:

- Fijar la edad de las cuentas
- Clasificación de las cuentas en categorías de acuerdo con el número de días excedidos.
- Cambios en la composición temporal de las cuentas pueden revelar cambios en la calidad de las cuentas a cobrar.

Evaluación de créditos

Existen varios modelos, tanto cuantitativos como cualitativos, para evaluar el riesgo de crédito. En la práctica, las entidades acuden a más de uno de estos modelos.

El modelo más conocido y utilizado es el de las cinco C, debido a los cinco aspectos que se estudian en relación con cada petición de crédito y que empiezan en inglés por la letra C:

- ✓ **Carácter** (*carácter*): integridad u honradez del prestatario. Se trata del factor más importante a la hora de determinar el nivel de riesgo de una operación. En el caso de personas jurídicas, suele hacer referencia a la integridad del equipo directiva. Es la variable más difícil de evaluar cuantitativamente, debiendo estimarse a través de juicio subjetivo mediante contactos y entrevistas con el cliente, informes de agencias y proveedores, de otras entidades bancarias, etc.

- ✓ **Capacidad** (*capacity*): se refiere a la capacidad de generación de fondos para hacer frente a la devolución de la deuda. En el caso de personas físicas, la capacidad se analiza a través de declaraciones del Impuesto a la Renta de las Personas Físicas, nóminas, etc.; en el caso de personas jurídicas a través de estados financieros históricos y previsionales.
- ✓ **Capital** (*capital*): es mínimo de patrimonio y se mide en el caso de las personas físicas por las declaraciones juradas de bienes, declaraciones del impuesto sobre el patrimonio, Registro de la Propiedad, etc. En el caso de personas jurídicas, se analiza el balance de situación, valorándolo a precios de mercado o acudiendo al consejo de peritos especializados.
- ✓ **Garantía** (*collateral*): aunque no debe considerarse como el factor a partir del cual decidir la concesión de la operación, es necesaria en muchos casos la exigencia de garantías que avalen la devolución del crédito.
- ✓ **Condiciones** (*conditions*): se trata de la situación del entorno del prestatario que puede afectar a su capacidad de pago.

Toma de decisiones

Para decidir si una empresa debe hacer más flexibles sus estándares de crédito, deben compararse las utilidades marginales sobre las ventas con el costo de la inversión marginal en cuentas por cobrar.

Si las utilidades marginales son mayores que los costos marginales, deben hacerse más flexibles los estándares de crédito; de otra manera deben

mantenerse inmodificados los que se tienen en esos momentos aplicados dentro de la empresa.

3.2.3.2 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS²

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

Técnicas comunes para la administración de inventarios.

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

² GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera, páginas. 518 - 522.

• **El sistema ABC**

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

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

La importante inversión en dólares en los artículos de los grupos A y B sugiere la necesidad de un mejor método de administración de inventarios

que el sistema ABC. El modelo CEP, que se analiza a continuación, es un modelo apropiado para la administración de los artículos de los grupos A y B.

- ***El modelo de la cantidad económica de pedido (CEP)***

Una de las técnicas más comunes para determinar el tamaño óptimo de un pedido de artículos de inversión es el **modelo de la cantidad económica de pedido (CEP)**. El modelo CEP toma en cuenta diversos costos de inventarios. El modelo CEP asume que los costos relevantes del inventario se dividen en *costos de pedido* y *costos de mantenimiento* (el modelo excluye el costo real del artículo en inventario). Cada uno de estos costos tiene componentes y características clave.

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

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

Los costos de pedido disminuyen conforme el tamaño del pedido aumenta. Sin embargo, los costos de mantenimiento se incrementan cuando aumenta

el tamaño del pedido. El modelo CEP analiza el equilibrio entre los costos de pedido y los costos de mantenimiento para determinar la *cantidad de pedido que disminuye al mínimo el costo total del inventario*.

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

S = uso en unidades por periodo

O = costo de pedido por pedido

C = costo de mantenimiento por unidad de periodo

Q = cantidad de pedido en unidades

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

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

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

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

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

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

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

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

Aunque el modelo CEP tiene debilidades, es ciertamente mejor que la toma subjetiva de decisiones. A pesar del hecho de que el uso del modelo CEP está fuera del control del administrador financiero, éste debe estar consciente de su utilidad y proporcionar ciertas recomendaciones, específicamente con respecto a los costos de mantenimiento del inventario.

- **Sistema justo a tiempo (JIT)**

El **sistema justo a tiempo (JIT)**, por sus siglas en inglés, *just-in-time* se una para disminuir al mínimo la inversión en inventario. Su filosofía es que los materiales deben llegar justo en el momento en que se requieren para la producción. Como su objetivo es disminuir al mínimo la inversión en inventario, un sistema JIT no utiliza ninguna existencia de seguridad(o usa muy poca). Debe existir una amplia coordinación entre los empleados de la empresa, sus proveedores y las empresas de envío para garantizar que las

entradas de materiales llegan a tiempo. La dificultad para que los materiales lleguen a tiempo ocasiona una interrupción de la línea de producción hasta que éstos llegan. Asimismo, un sistema JIT requiere que los proveedores entreguen partes de excelente calidad. Cuando surgen problemas de calidad, la producción debe detenerse hasta que los problemas se resuelven. La meta del sistema JIT es la eficiencia de manufactura. Este sistema usa el inventario como una herramienta para lograr la eficiencia destacando la calidad de los materiales utilizados y su entrega oportuna. Cuando el sistema JIT funciona adecuadamente, hace que surjan las deficiencias de los procesos.

3.2.4 GESTIÓN PASIVOS CORRIENTES.³

Las cuentas por pagar y las deudas acumuladas representan formas de financiamiento espontáneo para la empresa. Cuanto más tiempo retenga la empresa el efectivo destinado para el pago de sus cuentas, mayor será el tiempo en que podrá usar esos fondos para sus propios propósitos. Sin embargo, las empresas deben por lo general concretar préstamos a corto plazo para compensar los flujos de efectivo temporales o cubrir los desembolsos inesperados. En este punto se analiza diversos aspectos de la administración de pasivos corrientes: pasivos espontáneos y cómo

³ GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera, páginas. 550 - 567.

administrarlos mejor, así como las fuentes garantizadas y no garantizadas de los préstamos a corto plazo.

Pasivos espontáneos

Los pasivos espontáneos surgen en el curso normal de un negocio. Las dos fuentes espontáneas principales de financiamiento a corto plazo son las cuentas por pagar y las deudas acumuladas. Al aumentar las ventas de la empresa, las cuentas por pagar aumentan en respuesta al incremento de las compras necesarias para producir a niveles más altos. También, en respuesta al incremento de las ventas, las deudas acumuladas de la empresa aumentan con el incremento de los salarios e impuestos debido a la mayor necesidad de mano de obra y al aumento de los impuestos por el incremento de las ganancias de la empresa. Por lo general, no existe un costo explícito vinculado a ninguno de estos pasivos corrientes, aunque si tienen ciertos costos implícitos. Además, ambos son formas de financiamiento a corto plazo que se obtiene sin dar garantías activos específicos como colateral. La empresa debe aprovechar estas fuentes “libres de interés” de financiamiento a corto plazo sin garantía siempre que sea posible.

Administración de las cuentas por pagar.

Las cuentas por pagar son la fuente principal de financiamiento a corto plazo sin garantía para las empresas de negocios. Se derivan de transacciones en las que se adquiere mercancía, pero no se firma ningún documento formal que muestre la responsabilidad del comprador con el vendedor. De hecho, el comprador acuerda pagar al proveedor el monto requerido según las

condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura del proveedor. A continuación se pondrá en consideración las cuentas por pagar desde el punto de vista del comprador.

Papel en el ciclo de conversión del efectivo

El periodo promedio de pago es el componente final del *ciclo de conversión del efectivo*. El periodo promedio de pago tiene dos partes: 1) el tiempo que transcurre desde la compra de las materias primas hasta que la empresa envía el pago por correo y 2) el tiempo de acreditación del pago (tiempo que transcurre desde que la empresa envía su pago por correo hasta que el proveedor retira los fondos consumibles de la cuenta de la empresa).

El objetivo de la **administración de las cuentas por pagar** en la empresa es pagar tan tarde como sea posible sin perjudicar su calificación crediticia. Esto significa que las cuentas deben pagarse el último día posible, según las condiciones de crédito establecidas del proveedor. Esto permite el uso máximo de un préstamo sin intereses por parte del proveedor y no perjudica la calificación de crédito de la empresa (porque la cuenta se paga dentro de las condiciones de crédito establecidas).

Análisis de las condiciones de crédito

Las condiciones de crédito que los proveedores ofrecen a una empresa le permiten retrasar los pagos de sus comprar. Como el costo del proveedor por tener su dinero inmovilizado en mercancía después de venderla se refleja en el precio de compra, el comprador ya está pagando de manera indirecta por este beneficio. Por lo tanto el comprador debe analizar con cuidado las condiciones de crédito para determinar la mejor estrategia de crédito

comercial. Si a una empresa se le otorga condiciones de crédito que incluyen un descuento por pago en efectivo, tiene dos opciones: tomar el descuento o renunciar a él.

- ✓ *Tomar el descuento por pago en efectivo* Si una empresa decide tomar el descuento por pago en efectivo, debe pagar el último día del periodo de descuento. No existe ningún costo relacionado con este descuento.

- ✓ *Renunciar al descuento por pago en efectivo* Si la empresa decide renunciar al descuento por pago en efectivo, debe pagar el último día del periodo de crédito. Existe un costo implícito por renunciar a un descuento por pago en efectivo. El **costo de renunciar a un descuento por pago en efectivo** es la tasa de interés implícita pagada para retrasar el pago de una cuenta por pagar durante un número de días adicionales. En otras palabras, el monto es el interés que paga la empresa por conservar su dinero durante cierto número de días.

- ✓ *Uso del costo de renunciar a un descuento por pago en efectivo en la toma de decisiones* El administrador financiero debe determinar si es aconsejable tomar un descuento por pago en efectivo. Los administradores financieros deben recomendar que los descuentos por pago en efectivo pueden representar una fuente importante de rentabilidad adicional.

Efectos de diferir el pago de las cuentas por pagar

Una estrategia que una empresa emplea con frecuencia es **diferir el pago de las cuentas por pagar**, es decir, pagar las cuentas lo más tarde posible sin perjudicar la calificación de crédito de la empresa. Esta estrategia reduce el costo de renuncia a un descuento por pago en efectivo.

Aunque diferir el pago de las cuentas por pagar puede ser una medida atractiva financieramente, plantea una cuestión ética importante: puede violar el acuerdo que estableció con su proveedor al comprar la mercancía. Es evidente que un proveedor no vería con buenos ojos a un cliente que pospusiera de manera regular e intencional el pago de sus comprar.

Deudas acumuladas

La segunda fuente espontánea de financiamiento empresarial a corto plazo son las deudas acumuladas. Las **deudas acumuladas** son los pasivos por servicios recibidos cuyo pago aún está pendiente. Los rubros que la empresa acumula con más frecuencia son los salarios e impuestos. Como los impuestos son pagos para el gobierno, la empresa no puede manipular su acumulación. Sin embargo, la acumulación de salarios puede manipularse en cierta medida. Esto se logra retrasando el pago de éstos, recibiendo así un préstamo sin intereses por parte de los empleados, a quienes se les paga en algún momento después de haber realizado el trabajo. Las regulaciones sindicales o las leyes federales y estatales establecen con frecuencia el periodo de pago para los empleados que ganan un salario por hora. No obstante, en otros casos la frecuencia del pago es a discreción de la administración de la empresa.

Fuentes sin garantía de préstamo a corto plazo

Las empresas obtienen préstamos a corto plazo sin garantía de dos fuentes principales: bancos y papel comercial. A diferencia de las fuentes espontáneas de financiamiento a corto plazo sin garantía, los préstamos bancarios y el papel comercial son resultado de las negociaciones que lleva a cabo el administrador financiero de la empresa. Los préstamos bancarios son más populares porque están disponibles para empresas de cualquier tamaño; el papel comercial está disponible generalmente para las grandes empresas.

• Préstamos Bancarios

Los bancos son una fuente importante de préstamos a corto plazo sin garantía para las empresas. El tipo principal de préstamo que los bancos otorgan a las empresas es el **préstamo autoliquidable a corto plazo**. Estos préstamos tienen el propósito de sostener a la empresa en temporadas de fuertes necesidades de financiamiento debidas principalmente a aumentos del inventario y cuentas por cobrar. A medida que los inventarios y las cuentas por cobrar se convierten en efectivo, se generan los fondos necesarios para reembolsar estos préstamos. En otras palabras, el uso que se le da al dinero prestado proporciona el mecanismo a través del cual el préstamo se reembolsa, de ahí el término *autoliquidable*.

• Papel Comercial

El papel comercial es una forma de financiamiento que consiste en pagarés a corto plazo, sin garantía, que emiten las empresas con una alta capacidad crediticia. Por lo general, sólo las empresas muy grandes, con una solidez

financiera incuestionable, tienen la capacidad de emitir papel comercial. La mayoría de las emisiones de papel comercial tienen vencimiento que varían de 3 a 270 días. Aunque no existe ninguna denominación establecida. Este financiamiento se emite por lo general en múltiplos de 100.000 dólares o más. En la actualidad, las empresas financieras emiten una gran parte del papel comercial; las empresas de manufactura son responsables de una porción más pequeña que este tipo de financiamiento. Las empresas adquieren con frecuencia papel comercial, que mantienen como valores negociables, para proporcionar una reserva de liquidez que devengue intereses.

Fuentes garantizadas de préstamos a corto plazo

Cuando una empresa ha agotado sus fuentes de financiamiento a corto plazo sin garantía, puede obtener préstamos a corto plazo adicionales garantizados. El financiamiento a corto plazo con garantías mantiene en garantía activos específicos como colateral. El colateral adquiere comúnmente la forma de un activo, como cuenta por cobrar o inventario. El prestamista obtiene una garantía en el colateral a través de la realización de un convenio de garantía con el prestatario que especifica el colateral mantenido sobre el préstamo. Además, los términos del préstamo por el que se mantiene la garantía forma parte del convenio, y especifican condiciones requeridas para retirar la garantía, junto con la tasa de interés sobre el préstamo, las fechas de reembolso, y otras disposiciones del préstamo. Se registra una copia del convenio de garantía en una oficina pública del estado, por lo general una corte distrital o estatal. El registro del convenio proporciona a los prestamistas subsiguientes, información sobre los activos

que un posible prestatario no puede usar como colateral. El requisito de registro protege al prestamista al establecer legalmente la garantía de éste.

- **Características de los préstamos a corto plazo garantizados.**

Aunque muchas personas creen que mantener el colateral como garantía reduce el riesgo de un préstamo, los prestamistas no ven usualmente los préstamos de esta manera. Los prestamistas reconocen que mantener el colateral reduce las pérdidas si el prestatario no cumple, pero *la presencia del colateral no influye en el riesgo de incumplimiento*. Un prestamista requiere el colateral para garantizar la recuperación de cierta parte del préstamo en caso de incumplimiento. Sin embargo, lo que el prestamista desea sobre todo es que se le reembolse de acuerdo con lo programado. Es general, los prestamistas prefieren realizar préstamos menos arriesgados a tasas más bajas de interés que estar en una posición en la que deban liquidar el colateral.

- **El uso de las cuentas por cobrar como colateral**

Dos medios que se usan comúnmente para obtener financiamiento a corto plazo con cuenta por cobrar son la *garantía de cuentas por cobrar* y la *factorización de cuentas por cobrar*. En realidad, sólo una garantía de cuentas por cobrar crea un préstamo a corto plazo garantizado; la factorización implica en realidad la *venta* de las cuentas por cobrar a un precio de descuento. Aunque la factorización no es realmente una forma de financiamiento a corto plazo con garantías, sí involucra el uso de cuentas por cobrar para obtener los fondos a corto plazo necesarios.

- **El uso del inventario como colateral.**

El inventario ocupa el segundo lugar en conveniencia después de las cuentas por cobrar como colateral de préstamos a corto plazo. Normalmente, el inventario tiene un valor de mercado que es mayor que su valor en libros, el cual se usa para establecer su valor como colateral. Un prestamista cuyo préstamo se garantiza con inventario podrá vender ese inventario por lo menos a su valor en libros si el prestatario no cumple con sus obligaciones.

La característica más importante del inventario que se evalúa como colateral de un préstamo es su *capacidad de comercialización*, que debe considerarse según sus propiedades físicas. Una bodega de artículos *perecedores*, como duraznos frescos, puede ser bastante comercializable, pero si el costo de almacenar y vender los duraznos es alto, puede no ser un colateral conveniente. Los *artículos especializados*, como los vehículos lunares, tampoco son un colateral conveniente porque puede ser difícil encontrarles un comprador. Al evaluar el inventario como posible colateral del préstamo, el prestamista busca artículos con precios de mercado muy estables, que ya tengan mercado bien establecido y que carezcan de propiedades físicas indeseables.

3.3 ANALISIS FINANCIERO

3.3.1 GENERALIDADES

El análisis económico-financiero de la empresa, o simplemente análisis financiero, tiene como objetivo fundamental el análisis de la situación

económica de la empresa y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos.

El análisis financiero debe contemplar todos los aspectos significativos de la actividad financiera. No basta con que una empresa sea económicamente rentable, necesita, además que su estructura financiera se corresponda con su estructura económica, no sólo en el momento presente, sino también en el momento futuro.

El análisis financiero utiliza fundamentalmente los documentos contables de síntesis:

- Balance de situación
- Estado de pérdidas y ganancias.

Se utilizan también en el análisis financiero, y cada vez más, otros dos estados contables de síntesis: el “estado de origen y aplicación de fondos” y el “estado de orígenes y aplicaciones de *cash flow*”.

Objetivos del Análisis Financiero:

1. Evaluar los resultados de la actividad realizada.
2. Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
3. Aumentar la productividad del trabajo.

4. Emplear de forma eficiente los medios que representan los activos fijos y los inventarios.
5. Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
6. El estudio de toda información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa.

3.3.2 MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO

Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables.

Para el análisis financiero es importante conocer el significado de los siguientes términos:

- ✓ **Rentabilidad:** es el rendimiento que generan los activos puestos en operación.
- ✓ **Tasa de rendimiento:** es el porcentaje de utilidad en un periodo determinado.
- ✓ **Liquidez:** es la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas oportunamente.

De acuerdo con la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de evaluación:

- **Método Vertical.**

Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.

- **Método Horizontal.**

Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

A diferencia del análisis vertical que es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, este procedimiento es dinámico porque relaciona los cambios financieros presentados en aumentos o disminuciones de un periodo a otro. Muestra también las variaciones en cifras absolutas, en porcentajes o en razones, lo cual permite observar ampliamente los cambios presentados para su estudio, interpretación y toma de decisiones.

- **Método histórico**

Se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, puede graficarse para mejor ilustración.

Uso de las razones financieras

Como procedimiento de análisis, el método de los ratios es uno de los más utilizados, si bien en el análisis financiero se emplean también otras técnicas más modernas, técnicas estadísticas y econométricas, cuyo grado de complejidad no siempre se corresponde con la bondad de los resultados, en comparación con los obtenidos aplicando el método de los ratios. Entre estas técnicas, podemos citar, por ejemplo, el análisis de tendencia.

Ratio es una palabra anglo-sajona, derivada del latín, que significa razón, relación o proporción. Los ratios se obtienen normalmente a partir de los datos de los estados contables de la empresa (aunque también se utiliza a veces información extracontable) y son la relación por cociente, expresada en tanto por uno o en tanto por ciento, entre dos partidas o magnitudes, cualquiera que sea su grado de agregación

La información contemplada en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa. Aquí la palabra clave es *relativa*, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de las *razones* o *valores relativos*. El análisis de razones incluye métodos de cálculo e interpretaciones de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las

razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa.

Partes Interesadas

El análisis de las razones de los estados financieros de una empresa es importante para los accionistas, acreedores y la propia administración de la empresa. Los accionistas, actuales y potenciales, se interesan en los niveles presentes y futuros del riesgo y rendimiento de la empresa, que afectan directamente el precio de los accionistas. Los acreedores se interesan principalmente en la liquidez a corto plazo de la empresa, así como en su capacidad para realizar los pagos de los intereses y el principal. Un interés secundario para los acreedores es la rentabilidad de la empresa, ya que desean tener la seguridad de que la empresa está sana. La administración, al igual que los accionistas, se interesa en todos los aspectos de la situación financiera de la empresa y trata de ganar razones financieras que sean favorables para los propietarios y acreedores. Además, la administración usa las razones para supervisar el rendimiento de la empresa de un periodo a otro.

3.3.3 PRECAUCIONES PARA EL USO DEL ANÁLISIS DE RAZONES

Antes de analizar las razones específicas, se debe considerar las siguientes precauciones sobre su uso:

1. Las razones que revelan importantes desviaciones de la norma simplemente indican *síntomas* de un problema. Por lo regular se requiere un análisis adicional para aislar las *causas* del problema. El punto fundamental es éste: el análisis de razones dirige la atención hacia posibles áreas de interés; no proporciona una evidencia concluyente de que existe un problema.
2. Por lo general, una sola razón no proporciona suficiente información para evaluar el rendimiento general de la empresa. Sólo cuando se utiliza un conjunto de razones es posible hacer evaluaciones razonables. Sin embargo, cuando un análisis se centra sólo en ciertos aspectos *específicos* de la posición financieras de una empresa, son suficientes una o dos razones.
3. Las razones que se comparan deben calcularse usando estados financieros fechados en el mismo periodo del año. Si no lo están, los efectos de la *estacionalidad* pueden generar conclusiones y decisiones erróneas. Por ejemplo, la comparación de la rotación de los inventarios de una empresa fabricante de juguetes a finales de junio con su valor de finales de diciembre puede ser errónea. Evidentemente, el impacto estacional de la temporada de ventas de diciembre sesgaría cualquier comparación de la administración de los inventarios de la empresa.

4. Es preferible usar *estados financieros auditados* para el análisis de razones. Si los estados no se han auditado, los datos contenidos en ellos pueden no reflejar la verdadera condición financiera de la empresa.

5. Los datos financieros que se comparan deben desarrollarse en la misma forma. El uso de tratamientos contables diferentes, sobre todo con relación al inventario y la depreciación, puede distorsionar los resultados de las comparaciones de razones, a pesar de haber usado el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales.

6. La *inflación* puede distorsionar los resultados, ocasionando que los valores en libros del inventario y los activos depreciables difieran considerablemente de sus valores verdaderos. Además los costos de inventarios y las amortizaciones de la depreciación difieren de sus valores verdaderos, distorsionando así la utilidad. Sin un ajuste, la inflación hace que las empresas más antiguas parezcan más eficientes y rentables que las empresas más recientes. Evidentemente, al usar las razones, se debe tener cuidado al comparar empresas más antiguas con empresas más recientes o una empresa consigo misma durante un largo periodo.

3.3.4 ¿QUÉ ES UN INDICADOR FINANCIERO?

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

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

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

- Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.
- Los registros históricos de la empresa; es decir indicadores de otros años.

- Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.
- Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

3.3.4.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente.

Indicadores de Liquidez más utilizados

Capital de Trabajo: Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

Razón Corriente: También denominado relación corriente, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Nombre del índice	Formula
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

Prueba Ácida: (prueba de ácido o liquidez seca) Esta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios.

Nombre del índice	Formula
Prueba Ácida	$\frac{(\text{Activos Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$

3.3.4.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales

acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Cuentas que pueden modificar sustancialmente el concepto del analista acerca del endeudamiento de una empresa.

Las cuentas que pueden modificar sustancialmente el concepto del analista acerca del endeudamiento de una empresa, son aquellos pasivos que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se puede postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, teniendo en cuenta la conveniencia del acreedor y de la empresa; de igual manera entre las cuantas del patrimonio que cuyo valor no existe una absoluta certeza.

Estas cuentas que pueden modificar el concepto del analista son: préstamo de socios; los socios pueden aumentar el tiempo del préstamo o convertirlo en una inversión, pasivos diferidos; estas puede ser que ya se encuentra el dinero destinado para este pago, capital; por medio de una capitalización de una deuda y valorizaciones, pueden estar sobre estimadas o por efectos de inflación.

Índice de Apalancamiento

El índice de apalancamiento o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el

financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

Nombre del índice	Formula	Que es
Apalancamiento total	$\frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Patrimonio}}$	Qué participación tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.
Apalancamiento a corto plazo	$\frac{\textit{Total Pasivo Corriente}}{\textit{Patrimonio}}$	Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.
Apalancamiento Financiero Total	$\frac{\textit{Pasivo Con Entidades Financieras}}{\textit{Patrimonio}}$	Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio.

3.3.4.3 INDICADORES DE ACTIVIDAD

Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Algunos indicadores de actividad son:

Rotación de cartera: ventas a crédito en el período/cuentas por cobrar promedio.

Período promedio de cobro: cuentas por cobrar promedio x 365 días/ventas a crédito.

Rotación de inventarios (# veces) empresas comerciales: costo de la mercancía vendida en el período/inventario promedio.

Rotación de inventarios (#días) empresas comerciales: inventario promedio x 365 días/costo de la mercancía vendida.

Rotación de inventarios (# veces) empresas industriales: costo de ventas/inventario total promedio.

Rotación de inventarios (# días) empresas industriales: inventario total promedio x 365 días/costo de ventas.

Rotación de activos fijos: ventas/activo fijo.

Rotación de activos operacionales: ventas/activos operacionales.

Rotación de los activos totales: ventas/activo total.

Rotación de proveedores (# veces): compras a crédito/cuentas por pagar promedio.

Rotación de proveedores (# días): cuentas por pagar promedio x 365 días/compras a crédito.

Indicador “Rotación de Cartera”

La rotación de cartera establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación está de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la empresa. Para éste último com-parativo es preciso calcular el número de días de rotación de las cuentas por cobrar.

Los cuatro aspectos importantes que se debe tener en cuenta cuando se interpreta la Rotación de Cartera son:

- Que las cifras de ventas correspondan al total de las ventas y no solamente a una parte de las ventas.
- Tomar el último saldo de las ventas por cobrar.
- No involucrar cuentas distintas tales como, cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios y entre otros.

- Cuando se analiza las cuentas por cobrar tener una mucha atención en la provisión para las deudas de dudoso recaudo; ya que con estas la empresa reconoce que existe un porcentaje que se puede perder.

Nombre del índice	Formula	Que es
Veces rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$	Muestra las veces que rota la cartera en el año.

Existe otro manera de analizar la rotación de cuentas por cobrar y es por medio del cálculo del periodo promedio de cobro, a través de las siguientes formulas la primera denominada Período de Recaudo deudores Clientes y las siguientes son la de Período de recuperación que se puede resumir en una, que es igual 365 días sobre el número de veces que rotan las cuentas por cobrar.

Nombre del índice	Formula	Unidad de medida
Período de Recaudo deudores Clientes	$(\text{Deudores Clientes Promedio} \times 360) / \text{Ventas}$	días
Período de recuperación de Cuentas x Pagar y Proveedores	$360 / (\text{Rotación C} \times \text{P Proveedores})$	días
Período de recuperación de deudas clientes	$360 / \text{Rotación Deudores Clientes}$	días
Período de Rotación Activos Fijos	$360 / \text{Rotación Activos Fijos}$	días

Indicador “Rotación de Inventarios”

Hay que tener presente que la rotación de inventarios de mercancías de la empresa rota varias veces en el año, quiere decir, que el inventario se convierte varias veces por año en efectivo o cuentas por cobrar. Es decir muestra las veces que rota el inventario en el año. Una vez obtenido el número de días de inventarios, se toma el costo de ventas promedio mensual y se divide en 30 y luego se multiplica por el número de días que rota el inventario, lo que nos da el inventario que debe tener la empresa para atender correctamente las ventas.

Nombre del índice	Formula	unidad de medida
Período de Rotación de Inventarios	$(\text{Inventarios Promedio} \times 360) / \text{Costo de Ventas}$	días

Indicador “Rotación de Activos Fijos”

La rotación de los activos fijos mide cuantos ingresos me generan los activos fijos brutos

Nombre del índice	Formula
Rotación Activos Fijos	$\text{Ingresos Operacionales} / (\text{Propiedad P/ E Promedio})$

Debe tenerse en cuenta que la rotación se calcula en pesos y, en consecuencia, no se analiza la productividad real de la empresa, para lo cual habría que conocer, entre otras cosas, la cantidad de artículos fabricados, la capacidad instalada y las ventas y compras de activos fijos durante el período que se analiza

3.3.4.4 INDICADORES DE RENDIMIENTO

Llamados también de rentabilidad o lucratividad. Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

Es decir, Miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

Nombre del índice	Formula
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ingresos / Operacionales}} \times 100$

Margen Bruto de Utilidad.

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas- Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido.

En primera instancia hay que tener en cuenta que el margen bruto de utilidad significa que las ventas de la empresa generaron un X% de utilidad en el año; en otras palabras, cada peso vendido en el año generó \$X de utilidad bruta en el año.

Margen Operacional de Utilidad.

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Nombre del índice	Formula
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos Operacionales}} \times 100$

Margen Neto de Utilidad.

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio.

Nombre del índice	Formula
Margen Neto	$\frac{\text{Ganancias y Pérdidas}}{\text{Ingresos Operacionales}} \times 100$

Índice de “Rendimiento del Patrimonio” y “Rendimiento del Activo Total”.

El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento de los asociados del patrimonio promedio determina. Este índice se obtendrá mediante la división del monto total conformado por el patrimonio contable más la gestión operativa, entre el total de los activos. Estas cifras se tomarán del balance de publicación y el resultado obtenido multiplicado por cien (100).

Rendimiento del Patrimonio:

Utilidades Neta

Patrimonio

El rendimiento del Activo total determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimiento sobre la inversión es más eficiente la organización.

Rendimiento del Activo Total:

Utilidades Neta

Activo Total Bruto

3.4 PLANIFICACIÓN FINANCIERA

El proceso de dirección está ligado a la realización de acciones que permitan lograr los fines de la organización actuando en un entorno que obliga a adaptarse permanentemente a él para mantener y mejorar la competitividad empresarial.

Como consecuencia de ello, la planificación empresarial desempeña un papel fundamental dentro del proceso de dirección en cuando que permite anticipar cuales serán los resultados de las decisiones que se espera tomar a partir de la estimulación de unos determinados escenarios futuros de evolución del entorno, contribuyendo a su vez a clarificar y facilitar el proceso de decisión.

La planificación puede tomar muy diversas formas: puede ser más o menos formalizada, más o menos detallada, en términos cualitativos o en términos cuantitativos y, dentro de este grupo , en términos monetarios.

Con la planificación financiera no se trata únicamente de decir exactamente cuál será el resultado futuro, sino más bien anticipar cuál es el impacto de las posibles alternativas estratégicas o de los cambios en el entorno que se pueden presentar antes de que éstos ocurran y no haya tiempo para reaccionar.

3.4.1 CONCEPTO

La planificación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Dos aspectos clave del proceso de la planificación financiera son la *planificación de efectivo* y la *planificación de utilidades*. La planificación de efectivo implica la elaboración del presupuesto de caja de la empresa. La planificación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Tanto el presupuesto de caja como el de estados proforma son útiles para la planificación financiera interna, además, los prestamistas existentes y potenciales los exigen siempre.

3.4.2 FLUJOS FINANCIEROS

Las decisiones a las que se refiere la planificación financiera son las que se incluyen dentro de la dirección financiera y que tratan de controlar y dirigir el conjunto de flujos financieros que se genera

1. El dinero entra en la empresa como aportación de los propietarios o en forma de préstamo.

2. Ese mismo dinero se aplica a la compra de los elementos con los que la empresa va a llevar a cabo su actividad productiva.
3. La combinación de los factores productivos que constituyen la actividad productiva de la empresa
4. Los productos son vendidos, generando una corriente de dinero que entra en tesorería.
5. Y por último hay salidas de dinero de la empresa hacia, el Estado (impuestos), los prestamistas (intereses), y los accionistas (dividendos).

3.4.3 INFORMACIÓN FINANCIERA

Este es el segundo elemento básico para la toma de decisiones financiera y requiere datos necesarios en cada uno de los niveles son a su vez de tres tipos:

- Estrategias
- Estados contables y financieros
- Información sobre los mercados financieros

La combinación de los niveles con los tipos pone de manifiesto las distintas informaciones a tener en cuenta en la elaboración de un plan financiero.

3.4.4 OBJETIVOS FINANCIEROS

La formulación de objetivos es la base para la definición de las estrategias y las acciones encaminadas a desarrollar. Por tanto es primordial la definición

de los objetivos por parte de la Dirección Financiera, constituyendo estos objetivos como el núcleo central en el proceso decisonal.

A partir del objetivo general la Dirección Financiera toma decisiones en dos ámbitos, el de inversión y el de la financiación y, a su vez, en cada uno de estos ámbitos aparece un objetivo específico.

- *Inversión*: maximizar la rentabilidad.
- *Financiación*: minimizar el coste de capital.

Estos objetivos específicos, por un lado, han de ser el marco de referencia de las distintas políticas financieras, entre las que se encuentran las de inversión, liquidez, endeudamiento, etc., y, por otro, han de ser compatibles como el *objetivo financiero general de expansión rentable y financieramente saneada* y con las restricciones que emanan de los objetivos generales de la empresa.

3.4.5 ESTADOS PREVISIONALES

Otro elemento básico sobre el que se asienta el plan es el de las previsiones sobre la evolución del futuro, tanto en lo que se refiere al futuro que se deriva de la actividad, decisiones y ámbito de la empresa.

La expresión material de ambos tipos de previsión se recoge de la misma forma que el resultado de la actividad de la empresa: mediante estados contables a los que se califica como previsionales.

Por su lado, la expresión concreta del plan también se materializa en estados contables, como cuantificación ordenada de lo que se quiere conseguir y como emplear los recursos para lograrlo. Todo plan financiero contendrá al menos los siguientes documentos:

- Balances
- Cuentas de resultados,
- Fuentes y usos de la tesorería.

Por esta razón, los estados provisionales se presentan en un principio como un instrumento que aporta al plan los datos sobre la evolución del futuro, pero al mismo tiempo se pueden confundir con el propio plan al incluir no sólo el futuro incontrolable por la empresa, sino el que se deriva de sus propias decisiones. Podemos decir que las previsiones no son totalmente imparciales. Así, por ejemplo, el objetivo beneficio que presenta el plan puede ser una cifra a medio camino entre una previsión, que podamos llamar objetiva, y otra que refleja lo que la dirección espera conseguir.

3.4.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL⁴

Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son:

- Resultados Financieros
- Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)
- Operación Interna Procesos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

El modelo de CMI más difundido es el de Robert Kaplán y David Norton. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando a la empresa desde cuatro perspectivas vitales (Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento). Ver Figura No.1.

El CMI es un instrumento que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

• ⁴ <http://www.monografias.com/trabajos45/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml&usg>

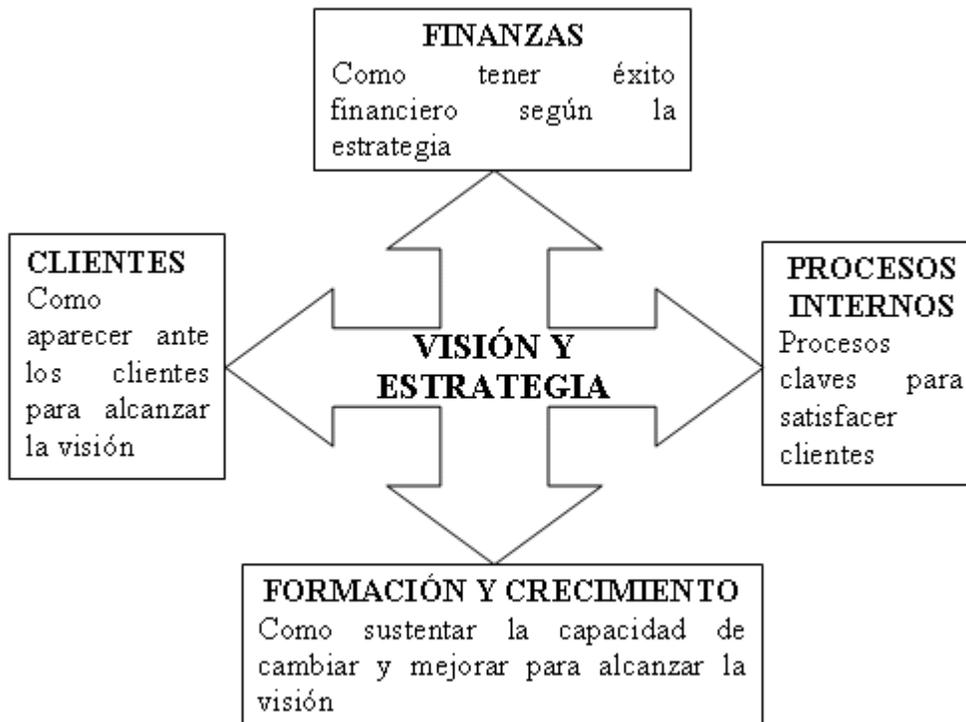
Por lo que el Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.

Según Kaplan y Norton las mediciones son importantes, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo.

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

Lo anteriormente planteado puede resumirse de forma esquemática de la siguiente manera: un factor clave es aquel que se considera crítico para la empresa en el largo plazo, permitiéndole aumentar y/o mantener su ventaja competitiva.



➤ **Perspectiva Financiera**

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes ya que se han realizado las grandes inversiones. El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

➤ **Perspectivas del cliente**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores

clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige competir. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

- Cuota de Mercado
- Incremento de clientes
- Retención o adquisición de clientes
- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- El tiempo
- Calidad
- Precios

➤ **Perspectivas del Proceso Interno**

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se le recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales.

- El proceso de innovación
- El proceso operativo
- El servicio postventa

➤ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura , es decir, personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Las capacidades de los empleados
 - ✓ La satisfacción del empleado
 - ✓ La retención del empleado
 - ✓ La productividad del empleado
- Las capacidades de los sistemas de información
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la

organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.

Vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Un CMI exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

El Cuadro de Mando Integral está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores.

- Las relaciones causa-efecto
- Los resultados y los inductores de actuación
- La vinculación con las finanzas

3.4.7 DIMENSIÓN ESTRATÉGICA.

Concepto de Estrategia

Por estrategia entendemos el conjunto de decisiones importantes tomadas y ejecutadas, con el fin de lograr los objetivos de la empresa. El enfoque del proceso es eminentemente dinámico, enteramente decisional y permite la fisonomía propia de la empresa dentro de su medio ambiente. El proceso estratégico se puede percibir en tres etapas:

1. Visualización
2. Formulación y
3. Ejecución.

Visualización de la Estrategia

La estrategia de la empresa se origina, usualmente con la visualización de la misión de la empresa ¿cuál es la misión de la empresa? Para contestar esta pregunta tan importante, los estrategas deben conocer a fondo el medio ambiente en que se está trabajando. Ellos deben analizar, comprender e intuir el entorno económico y político en que la empresa se desarrolla.

El conocimiento del medio ambiente se logra con un análisis fundamental de los fenómenos políticos y económicos del país. La misión de la empresa se

concibe con base en experiencias pasadas, ya sea en el propio país o en países similares en donde ella ha operado. Por lo tanto, para poder visualizar la misión de la empresa, deben existir algunas experiencias acumuladas, que sólo pueden obtenerse mediante la observación y el análisis de operaciones previas.

La misión de la empresa es lo que ella puede llegar a ser en un medio ambiente específico, con los recursos físicos, financieros y humanos de que dispone. La misión puede ser distinta de un país a otro, pero la misión global de una empresa no debe originarse en la simple suma de las misiones parciales en cada país. Más bien lo opuesto pareciera ser lo acertado; que las misiones parciales en cada país se desprende de la misión global de la empresa.

Formulación de la Estrategia

Una vez que la misión de la empresa ha sido concebida, la segunda fase del proceso estratégico, es diseñar la estrategia global de la empresa. Para formular la estrategia es necesario optimizar el proceso de asignación de recursos en la empresa, con el fin de lograr los objetivos definidos en la misión. La formulación de la estrategia es una labor analítica, deductiva, basada en metodologías y técnicas de trabajos establecidos y perfectamente comprensibles.

Los estrategas deberán explorar, analizar y evaluar las diferentes alternativas estratégicas, seleccionar la alternativa óptima y planear su mejor ejecución.

Para un mejor desarrollo de estas labores es necesarios utilizar dos tipos de técnicas:

- ✓ Análisis industrial
- ✓ Asignación de recursos.

Para analizar las industrias en que se ha decidido competir, se propone estudiarlas desde un *punto de vista sistémico*, es decir, investigar la composición y características de los sistemas industriales, identificar las estrategias genéricas en cada componente de los sistemas, determinar los factores de éxito y fracaso más importantes en estas estrategias genéricas, y por último decidir la forma más apropiada de competir en cada componente del sistema industrial.

Ejecución de la Estrategia.

La ejecución es la fase del proceso estratégico que hace realidad los planes estratégicos formulados. Esta debe fundamentarse en una eficiencia administración de los recursos de la empresa: es un proceso complejo que necesita de liderazgo firme, habilidad negociadora, capacidad organizativa, adaptabilidad frente a los cambio del entorno y sistemas de retroalimentación y control adecuados. Estableciendo un paralelo con un viaje, si la *misión* es el punto del mapa o ciudad a donde queremos ir, la *formulación* de la estrategia nos determina la ruta que debemos seguir para llegar a nuestro *destino*, y la *ejecución* de la estrategia equivaldría al vehículo de transporte adecuado para recorrer la distancia.

A nuestro juicio, para una correcta ejecución de la estratégica, se deben estudiar, resolver y enfrentar dos tipos de problemas: los *procesos administrativos* y las *habilidades gerenciales* necesarias para guiar a los miembros de la organización en la dirección deseada. Los procesos administrativos requieren de creatividad y esfuerzos especiales en las siguientes áreas:

- Estructura organizacional de la empresa: ésta debe diseñarse en la forma relevante para ejecutar la estrategia.
- Estrategias funcionales, que actuarán como estructuras de apoyo para realizar la estrategia global.
- Sistemas de información y control, para obtener retroalimentación que encauce los esfuerzos de la empresa en la dirección deseada.
- Sistemas de información ambiental, que permitan obtener información actualizada sobre los cambios del ambiente que afectan la misión, estrategia o su ejecución.

Las habilidades gerenciales requieren a su vez de:

- Liderazgo organizacional, que debe ser ejercido a diferentes niveles por los ejecutivos comprometidos con la realización óptima de la estrategia.
- Capacidades negociadoras, necesarias en los diferentes niveles gerenciales y en las fases más importantes de la ejecución de la estrategia.

3.4.8 PLANIFICACIÓN INTEGRAL DE VENTAS

El proceso de planificación de las ventas es una parte necesario de la Planificación y Control de Utilidades (PCU) porque a) toma en consideración las decisiones básicas de la administración con respecto a la comercialización y b) basado en tales decisiones, constituye un enfoque organizado para desarrollar un plan integral de ventas. Si el plan de ventas no es realista, la mayoría, si no es que todas las demás partes del plan global de utilizada, son también irrealistas. Por lo tanto, si la administración considera que no puede desarrollarse un plan realista, existe una escasa justificación considerando que no puede desarrollarse un plan realista, existe una escasa justificación para la PCU. A pesar de los criterios de una determinada administración, semejante conclusión puede ser una admisión tácita de incompetencia. Si en realidad fuera imposible hacer una apreciación del futuro potencial de los ingresos de un negocio, habría poco incentivo para la inversión en dicho negocio, ya fuera en su inicio o en su continuación, excepto si se trata de aventura meramente especulativas, las que la mayoría de los administradores e inversionistas prefieren eludir.

3.4.8.1 CONTROL DE VENTAS Y GASTOS RELACIONADOS

El desarrollo de un plan realista de ventas, y el compromiso de la administración para su materialización, constituyen la base fundamental del control eficaz de los esfuerzos de ventas y de los gastos de distribución. Sin embargo es necesario que los distintos componentes del plan de ventas

deban especificar las responsabilidades de la administración, porque en esto es precisamente en lo que se basa un control efectivo.

El control de la función de ventas debe mirarse como una actividad integral que comprende el volumen de ventas, los ingresos por ventas, los costos de promoción y los gastos de distribución. El control eficaz exige que tanto el volumen de ventas como los gastos de distribución se consideren como un mismo problema, más que como dos diferentes cuestiones separadas. El plan de ventas proporciona las que habrá de alcanzar en función de ventas.

Las metas de ventas (volumen de ventas e importe de los ingresos), los planes promocionales (desembolsos planificados) y las actividades de distribución (gastos de distribución) constituyen metas básicas. Se trata de metas relativamente generales, que sugieren la necesidad de numerosas normas específicas, de aplicación a corto plazo, como parte del esfuerzo total de control hecho por la administración superior.

3.4.8.2 PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS EN UNA COMPAÑÍA NO FABRICANTE

En este punto se centra en la planificación de las ventas en empresas no fabricantes. Los comentarios que anteceden, en general, se aplican a compañías no fabricantes; sin embargo, existe una diferencia básica entre estos dos tipos de empresas, que influyen en la aplicación de la planificación de las ventas. Normalmente, una compañía no manufacturera compra o

vende varios productos diferentes que varían en aspectos importantes, como son el uso, el tamaño, peso, precio, estilo y servicio requerido. En vista de esta diversidad en las características de los artículos que se venden, la planificación se enfoca más sobre los importes que sobre las unidades.

El presupuesto de mercancías

El término **presupuesto de mercancías** se emplea en las compañías no fabricantes. Usualmente abarca la planificación de las ventas, el inventario, las rebajas de precios, los descuentos a los empleados, los faltantes en las existencias, las compras y los márgenes brutos de utilidad. El plan de ventas es el primer presupuesto de mercancías en una empresa comercial. Se utilizan dos enfoques diferentes para el plan de ventas, dependiendo de las características de la compañía. Estos dos métodos son:

- ***El método de precios unitarios:*** en primer lugar, se planifican las unidades que habrán de venderse, así como su precio unitario de venta, para cada artículo. El método resulta práctico cuando: a) el número de líneas de productos es limitado, y b) el precio de venta es relativamente alto. Por ejemplo, este enfoque sería comúnmente práctico para un distribuidor de automóviles.
- ***El método del monto de las ventas:*** conforme a este método, se planifican las ventas en términos monetario, para cada departamento de ventas. Los departamentos de ventas a menudo están organizados, en los negocios de menudeo, por líneas de productos. Se emplea este enfoque cuando: a) el número de líneas de productos es grande y b) los precios de venta en todas las líneas

de productos varían marcadamente. En tales casos, con frecuencia resulta poco práctico planificar las unidades y los precios individuales de todos los artículos.

Con frecuencia se emplean ambos métodos en importantes e integrados negocios de menudeo, porque tienen departamentos de ventas que cumplen el criterio para un método y otros departamentos que reúnen las características para el otro método.

3.4.9 ADQUISICIÓN DEL CAPITAL PARA IMPLANTAR ESTRATEGIAS.⁵

La implantación exitosa de la estrategia exige a menudo capital adicional. Dos fuentes básicas de capital para una empresa son la deuda y el capital contable, además de las utilidades netas de las operaciones y de la venta de activos. La determinación de una combinación apropiada de deuda y capital contable en la estructura de capital de una empresa es vital para lograr una implantación de la estrategia de éxito.

En teoría una empresa debe tener deuda en su estructura de capital al incrementar su rendimiento sobre la inversión por medio de la aplicación de la deuda a productos y proyectos ganando más que el costo de la deuda. En periodos de utilidades escasas, demasiada deuda en la estructura de capital

⁵ Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición 2003, Pearson Education, páginas 283-292.

de una empresa podría perjudicar el rendimiento de los accionistas y poner en riesgo la supervivencia de la empresa. Las obligaciones de deuda fija deben cumplirse por lo general, a pesar de las circunstancias. Esto no significa que las emisiones de acciones sean siempre mejores que la deuda para la obtención de capital. Algunas desventajas de las emisiones de acciones son la dilución de la propiedad, un efecto sobre el precio de las acciones y la necesidad de compartir las utilidades futuras con todos los nuevos accionistas.

La dilución de la propiedad es un asunto muy importante en empresas demasiado controladas por sus propiedades en las que emisiones de acciones afectan el poder de toma de decisiones de la mayoría de los accionistas.

3.4.10 EVA

El EVA es un concepto que se ha conocido en Latinoamérica en la década de los años noventa, a pesar que las teorías económicas y financieras desarrollaron elementos aproximados desde hace algo más de un siglo.

Generalidades

Alfred Marshall fue el primero que expresó una noción de EVA, en 1980, en su obra capital *The Principles of Economics*: "Cuando un hombre se encuentra comprometido con un negocio, sus ganancias para el año son el exceso de ingresos que recibió del negocio durante al año sobre sus desembolsos en el negocio.

La diferencia entre el valor de la planta, los inventarios, etc., al final y al comienzo del año, es tomada como parte de sus entradas o como parte de sus desembolsos, de acuerdo a si se ha presentado un incremento o un decremento del valor.

Lo que queda de sus ganancias después de deducir los intereses sobre el capital a la tasa corriente es llamado generalmente su beneficio por emprender a administrar".

La idea del beneficio residual apareció en la literatura de la teoría contable en las primeras décadas de este siglo; se definía como el producto de la diferencia entre la utilidad operacional y el costo de capital.

EVA resume las iniciales en inglés de las palabras Economic Value Added o Valor Económico Agregado en español.

EVA es también llamado EP (Economic Profit) o utilidad económica, término usado por otra firma consultora, Mc Kinsey & Co. Otros términos derivados del Ingreso Residual son aproximados a EVA, aunque no tengan las características de la marca registrada por Stern Stewart. Simplemente cada consultora ha desarrollado su propio concepto, aunque todos se refieren a aspectos semejantes.

La metodología de EVA supone que el éxito empresarial está relacionado directamente con la generación de valor económico, que se calcula restando a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades.

EL MODELO DEL EVA

Toda empresa tiene diferentes objetivos de carácter económico - financiero. A continuación se enuncian los más importantes:

1. Aumentar el valor de la empresa y, por lo tanto, la riqueza de los propietarios. Este objetivo incluye las siguientes metas:

Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
Lograr el mínimo costo de capital.

2. Trabajar con el mínimo riesgo. Para conseguirlo, se deben lograr las siguientes metas:

Proporción equilibrada entre el endeudamiento y la inversión de los propietarios.

Proporción equilibrada entre obligaciones financieras de corto plazo y las de largo plazo.

Cobertura de los diferentes riesgos: de cambio, de intereses del crédito y de los valores bursátiles.

3. Disponer de niveles óptimos de liquidez. Para ello se tienen las siguientes metas:

Financiamiento adecuado de los activos corrientes.

Equilibrio entre el recaudo y los pagos.

Fórmula EVA

$$\mathbf{EVA = NOPAT - WACC * CAPITAL OPERATIVO}$$

NOPAT = Net Operating Profit After Taxes o Flujo de Caja Libre (FEO)

Si *ROI* = *NOPAT* / *CAPITAL*

$$\mathbf{EVA = (ROI - WACC) * CAPITAL}$$

Esto significa que EVA es el valor por encima del costo de oportunidad de capital que se está obteniendo mediante las operaciones de la empresa, y gracias al capital operativo productivo invertido en dicha operación.

- ✓ Si $EVA > 0$ no sólo se produce riqueza, sino que es una riqueza por encima del riesgo que se está corriendo
- ✓ Si $EVA < 0$ puede que produzca riqueza (VPN descontado > 0), pero es una riqueza por debajo del riesgo en que se incurre

EXPLICACIÓN DEL CONCEPTO:

El valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos.

EVA es más que una medida de actuación, es parte de una cultura: la de Gerencia del Valor, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita

delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

Si a todos los ingresos operacionales se le deducen la totalidad de los gastos operacionales, el valor de los impuestos y el costo de oportunidad del capital se obtiene el EVA.

Por lo tanto, en esta medida se considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial.

En otras palabras, el EVA es el resultado obtenido una vez se han cubierto todos los gastos y satisfecho una rentabilidad mínima esperada por parte de los accionistas.

Es decir, el valor económico agregado o utilidad económica se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio (UEN) debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad.

Esto obliga a un análisis más profundo que el desarrollado por los indicadores tradicionales de crecimiento o en ingresos, utilidades y activos como factores de evaluación del desempeño.

Esto, además, obliga a una presentación más clara de los balances para establecer los diferentes recursos, bienes y derechos empleados por cada unidad estratégica de negocio en su proceso de generación de utilidades y flujo de caja.

La toma de decisiones puede ser influida por el tipo de indicadores seleccionados para medir el desempeño.

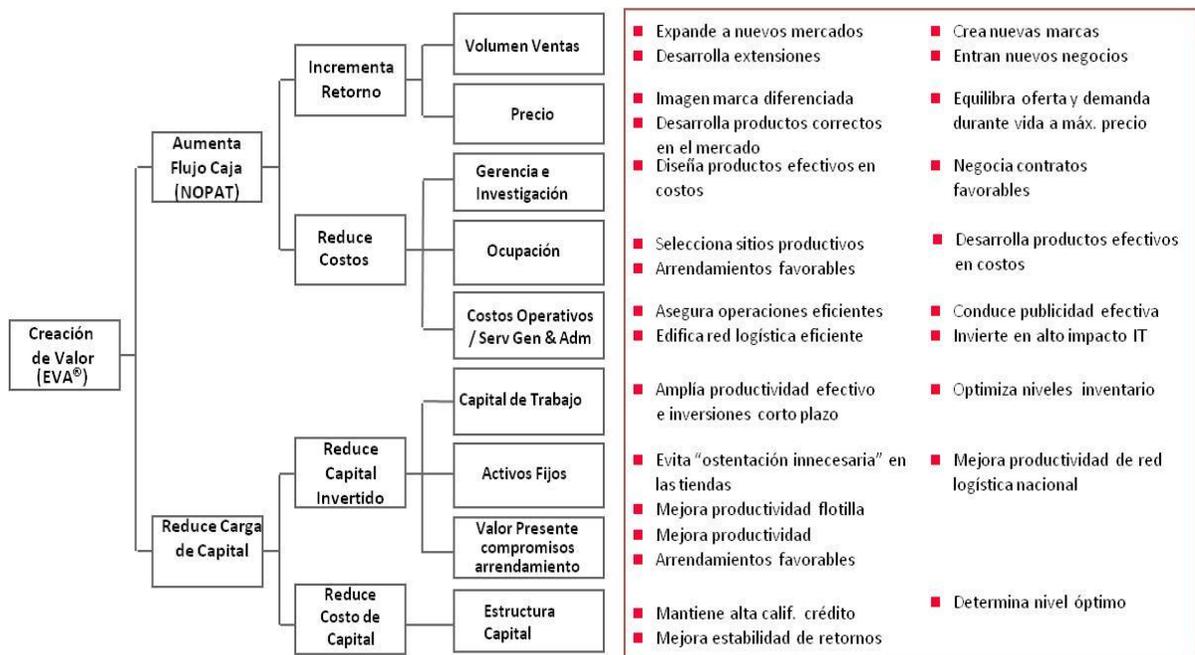
Empresas dirigidas hacia el uso de parámetros como la utilidad neta, los diferentes márgenes de ganancias o el crecimiento de las ventas pueden desarrollar un punto de vista miope e ignoran otros elementos de análisis como la racionalización del capital de trabajo o la productividad derivada del uso de la capacidad instalada. La evaluación de dichas oportunidades solo puede basarse en el uso de indicadores enfocados en el concepto de valor.

¿Cómo aumentar el EVA?

- Aumentando ingresos
 - ✓ Nuevos productos que apalanquen inversión existente
 - ✓ Nuevas oportunidades de negocio que creen valor
- Mejorando márgenes
 - ✓ Mejorar procesos y actividades (reingeniería)
 - ✓ Incrementar productividad/eficiencia
 - ✓ Nuevos productos con altos márgenes
 - ✓ Reducir costos
- Mejorando uso de activos
 - ✓ Manejo del capital de trabajo
 - ✓ Reducir activos fijos (arrendamiento)

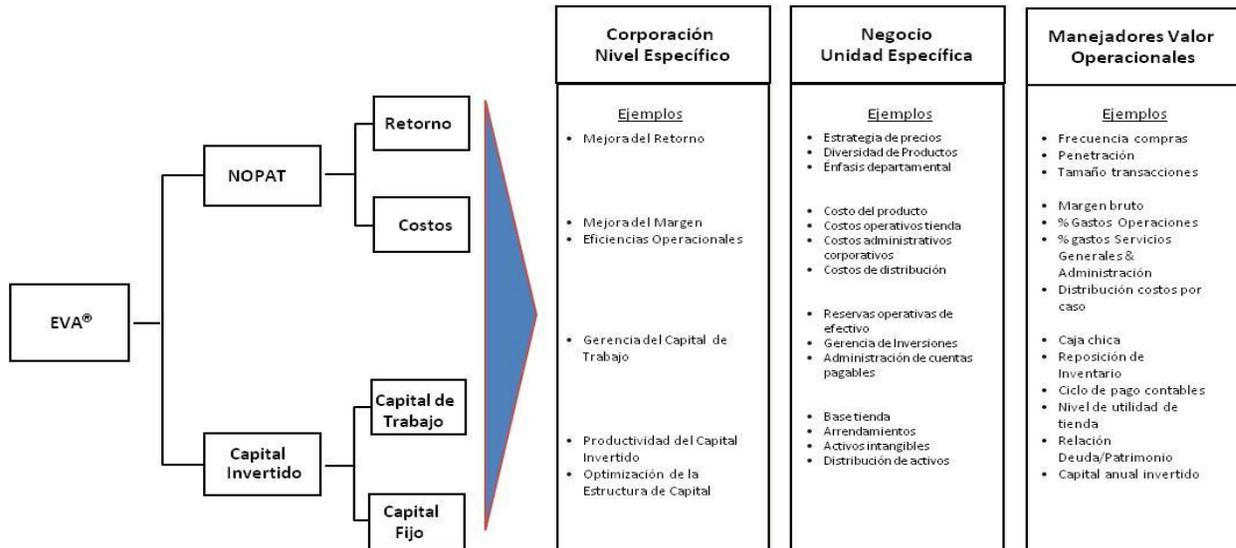
Impulsores de valor

Son aquellos aspectos de la organización a través de los cuales se puede aumentar directamente el valor económico de la organización. El EVA tiene como base de cálculo estos impulsores de valor



EVA y Planificación Estratégica

Descomponiendo EVA en sus impulsores de valor se obtiene una estructura para mejorar la creación de valor y hacer Planificación Estratégica basada en Valor Financiero



CAPITULO IV

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA APLICAR EN LA CLÍNICA ALEMANIA.

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar un modelo de Gestión Financiera para la Clínica Alemania que sirva de apoyo a la administración en la toma de decisiones frente a las perspectivas de crecimiento operacional que proyectará la empresa y que posibilite la generación y el uso adecuado de recursos de su planificación, a fin de mejorar los niveles de eficiencia y rentabilidad, complementado con una guía que permita realizar una evaluación financiera del negocio.

El análisis financiero permitirá a la Clínica Alemania identificar aquellos parámetros y fundamentos claves a fin de conocer la situación actual de la Clínica y su desenvolvimiento económico durante el periodo comprendido del 2005 al 2009, los resultados obtenidos reflejarán el manejo administrativo y financiero, así como cada una de las políticas aplicadas durante dicha gestión.

La evaluación partirá desde el análisis de los estados financieros, profundizando en cada una de las cuentas de los integran, determinando los resultados que reflejarán y esclarecerán las medidas que serán implementadas a fin de proponer un modelo de real utilidad para incentivar el crecimiento y desarrollo de los niveles de eficiencia y rentabilidad que maneja la clínica.

4.1 GESTIÓN FINANCIERA CORTO PLAZO

4.1.1 CAPITAL DE TRABAJO

La administración de capital de trabajo se refiere al manejo de todos los activos y pasivos corrientes, este es un punto esencial para la dirección y el régimen financiero.

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

La administración del capital de trabajo es una de las actividades que exigen una gran atención y tiempo en consecuencia, ya que se trata de manejar cada una de las cuentas circulantes de la compañía (caja, valores negociables, cuentas por pagar y pasivos acumulados), a fin de alcanzar el equilibrio entre los grados de utilidad y riesgo que maximizan el valor de la clínica.

Para la Clínica Alemania el origen y la necesidad del capital de trabajo está basada en el entorno de los flujos de caja, estos pueden ser predecibles, se fundamentan en el conocimiento del vencimiento de las obligaciones con terceros y las condiciones de crédito con cada uno. En realidad lo que es esencial y complicado es la predicción de las entradas futuras a caja, ya que los activos como las cuentas por cobrar y los inventarios son rubros que en el

corto plazo son de difícil convertibilidad en efectivo, esto pone en evidencia que entre más predecibles sean las entradas a caja futuras, menor será el capital de trabajo que necesita la clínica.

Para el análisis del capital de trabajo que mantiene la clínica, se toma como base el postulado que dice: *“a mayor riesgo mayor rentabilidad”*, este postulado se hace indispensable para comprender como la relación entre la rentabilidad y el riesgo se unen con la de una eficaz dirección y ejecución del capital de trabajo.

Un capital de trabajo adecuado también capacita a un negocio a soportar periodos de depresión. En el grado en que el activo circulante excede a las necesidades del capital de trabajo, el negocio tendrá un exceso en su capital de trabajo. Una capital de trabajo excesivo, especialmente en forma de efectivo y de valores negociables, puede ser tan desfavorable como un capital de trabajo insuficiente, debido al gran volumen de fondos que no son usados productivamente. Los fondos que no se emplean representan una pérdida de interés o de utilidad, estimulan los pagos excesivos de dividendos y a menudo conducen a inversiones en proyectos indeseables o en medios y equipos de fábrica innecesarios. De hecho, la disponibilidad de un capital de trabajo excesivo puede llevar al descuido por lo que se refiere a los costos y, por lo tanto, a ineficiencia en las operaciones.

Bajo este esquema la administración de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventario serán de vital ayuda para obtener un capital de trabajo

estable, por ello es recomendable determinar correctamente políticas para cada una de estas cuentas, las mismas que serán descritas en los siguientes puntos a tratar.

4.1.2 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Las cuentas por cobrar constituyen un elemento primordial en el ciclo de la conversión de efectivo. Sin duda la existencia de esta cuenta facilita la venta de cualquier tipo de producto; en el caso de la Clínica, productos farmacéuticos, químicos y servicios, normalmente se otorgan a crédito. El objetivo primordial de toda empresa es el de cobrar estas cuentas tan rápido como le sea posible. El análisis de los clientes y su capacidad de pago será vital en el momento de otorgar un crédito.

La política de crédito de una empresa da la pauta para determinar si debe concederse crédito a un cliente y el monto de éste. La empresa no debe solo ocuparse de los estándares de crédito que establece, sino también de la utilización correcta de estos estándares al tomar decisiones de crédito.

POLITICAS DE COBRO

- 1) Para otorgar un crédito, La Clínica Alemania deberá evaluar la capacidad de pago de los clientes, a través de la evaluación de las 5 C de crédito.

- 2) Todos los pacientes deben recibir una calificación de crédito, sea A, B o C para evaluar el tiempo de cobro de sus obligaciones.
- 3) Los plazos de cobro no podrán ser mayores a los promedios obtenidos por la empresa durante los últimos 5 años.
- 4) Se otorgarán descuentos si los pagos se realizan en efectivo
- 5) No se podrá entregar un tipo de crédito diferente al que corresponde a cada paciente de acuerdo con la calificación obtenida.

ESTRATEGIAS

- La Clínica Alemania para facilitar la evaluación de crédito que realice a cada uno de sus pacientes, es necesario contratar el servicio de buró de crédito, el mismo que procesará la información mientras el paciente es atendido, de esa forma la clínica puede asegurar que el paciente o sus familiares podrán cumplir con su obligación una vez terminada la recuperación.
- Realizar descuentos por pronto pago, este tipo de descuento se aplica cuando el paciente cancela en efectivo, es decir la Clínica le otorga un descuento del 10%, sobre el valor por hospitalización, sin embargo

para el caso de pago con tarjeta de crédito, se ofrece diferir el pago sin recargo a interés dentro de los 6 primeros meses.

- Por otro lado la Clínica maneja crédito con seguros privados, para ello la Secretaria de la Clínica o la persona encargada de autorizar el crédito debe asegurarse inmediatamente de la vigencia del mismo, para que el paciente sea atendido y pueda cubrir el valor por el servicio brindado.

4.1.3 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS

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

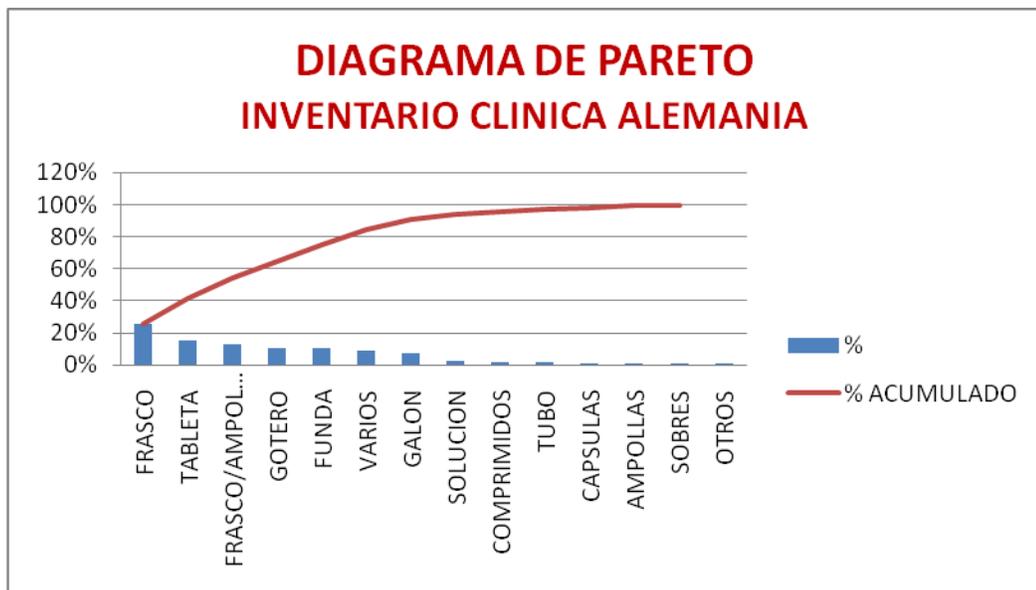
La Clínica Alemania al pertenecer al sector de servicios de salud, no posee mercadería de venta, pero por otro lado, cuenta con servicio de farmacia y equipo quirúrgico lo cual genera un ingreso adicional para la Clínica.

Por este hecho la Clínica mantiene un control de inventarios de farmacia por medio de Kardex, que son creados en formato de Excel, sin embargo este método es muy tradicional y poco confiable.

En base al análisis realizado de los inventarios de la clínica Alemania, se ha determinado que el manejo de los inventarios ha sido realizado sin ningún análisis previo, y cada uno de los elementos que lo conforman están clasificados únicamente por similitud de uso y no por cantidad, duración,

precio y disponibilidad, por lo tanto una vez gestionado el análisis correspondiente mediante el Diagrama de Pareto (Grafico No. 4), que es una forma especial de gráfico de barras verticales que disgrega los temas más importantes de los menos importantes, estableciendo un orden de prioridades.

Grafico No. 4: Diagrama de Pareto



Fuente: Clínica Alemania
 Elaborado por: María de Lourdes Albán

Para determinar el inventario de productos farmacéuticos y químicos que mantiene la Clínica Alemania se los ha clasificado de la siguiente forma:

- FRASCOS: Medicamentos embasados de acuerdo a cantidades medidas en ml, gr y mg, de uso oral.
- TABLETA: Medicamentos comprimidos en presentación sólida de administración oral.
- FRASCO/AMPOLLA: Medicamentos embasados de acuerdo a cantidades medidas en ml, gr y mg y son de administración intravenosa.
- GOTERO: Medicamentos en presentación líquida, administrados en cantidades precisas cuya medida es determinada de acuerdo al número de gotas recetadas.
- FUNDA: Mas conocidos como sueros.
- VARIOS: Medicamentos que no se encuentran en las categorías anteriores, ya que su estado puede ser viscoso (gel, barra, crema, etc.)
- GALON: Líquidos desinfectantes, utilizados en la limpieza de equipos e instrumentos quirúrgicos.
- SOLUCION: Medicamentos utilizados para limpieza, desinfección y cicatrización de heridas.
- COMPRIMIDOS: Medicamentos sólidos destinados para tratamientos de una determinada patología, con un tiempo limitado de administración.
- TUBO: Medicamentos de uso externo en caso de dolor muscular.
- CAPSULAS: Medicamentos de administración oral al igual que las tabletas.
- AMPOLLAS: Instrumentos utilizados para la administración de frasco/ampollas, compuesto de una jeringuilla.

- SOBRES: Medicamento en polvo embasados en empaques de aluminio.
- OTROS: Instrumentos médicos como cuellos ortopédicos, vendas, yeso, etc.

El inventario se clasifica en 3 grupos principales, A, B y C de acuerdo a las siguientes premisas:

Tabla No. 2: Grupo A (Diagrama de Pareto)

	PRODUCTO	VALOR	%	% ACUMULADO
GRUPO A	FRASCO	\$ 2.066	26%	26%
	TABLETA	\$ 1.229	15%	41%
	FRASCO/AMPOLLA	\$ 1.010	13%	54%
	GOTERO	\$ 842	11%	65%
	FUNDA	\$ 822	10%	75%

Fuente: Clínica Alemania

Elaborado por: María de Lourdes Albán

En el Grupo A se presentan los productos farmacéuticos y químicos que representan mayor inversión monetaria, por ello la Clínica los ha clasificados

dentro de los más utilizados en el ámbito quirúrgico. Comúnmente, se mantiene un registro de los artículos del grupo A en un sistema de inventario perpetuo que permite la verificación diario del nivel de inventario de cada artículo.

Tabla No. 3: Grupo B (Diagrama de Pareto)

	PRODUCTO	VALOR	%	% ACUMULADO
GRUPO B	VARIOS	\$ 717	9%	84%
	GALON	\$ 556	7%	91%
	SOLUCION	\$ 214	3%	94%
	COMPRIMIDOS	\$ 125	2%	95%

Fuente: Clínica Alemania

Elaborado por: María de Lourdes Albán

El Grupo B mantiene un inventario con mayor cantidad de productos químicos y farmacéuticos, por ello los productos de este grupo reciben un control frecuente a través de verificaciones periódicas, quizá semanales, de sus niveles.

Tabla No. 4: Grupo C (Diagrama de Pareto)

	PRODUCTO	VALOR	%	% ACUMULADO
GRUPO C	TUBO	\$ 124	2%	97%
	CAPSULAS	\$ 102	1%	98%
	AMPOLLAS	\$ 95	1%	99%
	SOBRES	\$ 39	0%	100%
	OTROS	\$ 6	0%	

Fuente: Clínica Alemania

Elaborado por: María de Lourdes Albán

En el Grupo C se detalla el inventario con inversión mínima, que de igual forma se mantiene un control periódico, pero por tratarse de un porcentaje mínimo, no requiere de un control diario.

Con la finalidad de que la empresa gestione su inventario a fin de reducir gastos innecesarios y dinamizar o aumentar sus ingresos, se deberá proceder a manejar los elementos que conforman el grupo A, debido al nivel de su inversión, por lo que es importante que se procure tratar de establecer

convenios con proveedores con disponibilidad inmediata a fin de reducir gastos por desabastecimiento o en su defecto por caducidad de los productos, manteniendo niveles óptimos.

ESTRATEGIA

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

4.1.4 ADMINISTRACIÓN DE PASIVOS CORRIENTES

Las cuentas por pagar y las deudas acumuladas representan formas de financiamiento espontáneo para la empresa. Cuanto más tiempo retenga la empresa el efectivo destinado para el pago de sus cuentas, mayor será el tiempo en que podrá usar esos fondos para sus propios propósitos.

La Clínica cuenta con crédito por parte de proveedores, los mismos que le proporcionan 30 días para su cancelación, dichos proveedores son: Dismed (40%), Quifatex (30%), Magda Espinosa y Distribuidora Farmaceutica (30%).

Este crédito concedido por parte de todos los proveedores, mantienen una prórroga de 15 días, para cancelar en caso de demora.

ESTRATEGIA

- La Clínica podría establecer una política de pago, la que consistiría en determinar el último día de la semana para el pago de proveedores, estipulando un parámetro de horas que sean al final de día, por ejemplo de 17h00 a 18h00, lo que retrasaría al proveedor la efectivización del pago emitido por la Clínica, dándole un tiempo para poder tener el efectivo en la cuenta destinada para pagos.

4.1.5 CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

En base a lo expuesto se puede determinar la inversión en capital de trabajo y el ciclo de conversión de efectivo.

El Ciclo de conversión de efectivo, permite obtener una cifra neta de los periodos operativos que se describirán posteriormente. En la Clínica Alemania este ciclo corresponde al plazo de tiempo que transcurre entre los gastos reales de efectivo de la clínica distribuidos para pagar los recursos productivos (equipo médico) y las entradas de efectivo provenientes de la venta, el ciclo de conversión es igual al plazo promedio de tiempo durante el cual un dólar queda invertido en activos circulantes.

$$\text{CCE} = \text{EPI} + \text{PPC} - \text{PPP}$$

TERMINOS:

EPI = Edad Promedio de Inventario

PPC = Periodo Promedio de Cobro

PPP = Periodo Promedio de Pago

Tabla No. 5: Ciclo de Conversión (Situación Actual 2005-2009)

	REAL	2005	2006	2007	2008	2009
	EDAD PROMEDIO DE INVENTARIO	32,02	31,71	27,57	26,75	23,56
+	PERIODO PROMEDIO DE COBRO	58,99	57,43	61,25	55,35	54,71
-	PERIODO PROMEDIO DE PAGO	51,14	50,75	51,55	53,25	54,96
	CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO	39,87	38,39	37,27	28,85	23,31

Fuente: Clínica Alemania

Elaborado por: María de Lourdes Albán

El primer punto relacionado con el **periodo de conversión de efectivo**, representa el tiempo promedio que se requiere el inventario de productos farmacéuticos y químicos que pueden ser utilizados en los diversos servicios

que presta la Clínica y se pueda recuperar su inversión. Se calcula en base a la siguiente fórmula:

$$\text{EPI} = \text{Inventario} / \text{Costo de ventas} / 360$$

La rotación del inventario de farmacia durante los dos últimos años (2008-2009) presenta un decrecimiento de 3 días, provocado una mayor demanda de servicios médicos obligando al mayor consumo de medicamentos.

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

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

El tiempo de cobro se mantiene constante debido a que las políticas de cobro de la Clínica no han variado para el año 2009, por ello su periodo no refleja variaciones significativas de 55 días.

Por último el periodo en que se difieren las cuentas por pagar, no es más que el tiempo promedio que transcurre entre la compra productos farmacéuticos y químicos.

$$PPP = \text{Cuentas por Pagar} / \text{Costo de Ventas} / 365$$

La Clínica Alemania posee crédito de 30, 60 y 90 días, por ello sus índices reflejan un promedio de 55 días para el pago a proveedores, debido a que el crédito más usado por la Clínica es de 30 a 60 días.

PROPUESTA

Realizado el análisis al ciclo de conversión del efectivo a la Clínica Alemania, determina la siguiente propuesta, que mejorará sus niveles de rendimiento, permitiendo que el inventario rote en menos tiempo, disminuyendo el tiempo de cobro y ampliando el crédito otorgado por parte de los proveedores.

Tabla No. 6: Ciclo de Conversión (Situación Propuesta)

	PROPUESTO	2009 REDUCCION DE DIAS	INVERSION
	EDAD PROMEDIO DE INVENTARIO	5	\$ 1.687
+	PERIODO PROMEDIO DE COBRO	10	\$ 3.373
-	PERIODO PROMEDIO DE PAGO	5	\$ 1.687
CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO			\$ 6.746
<i>COSTO DE OPORTUNIDAD 15,5%</i>			\$ 1.046

Elaborado por: María de Lourdes Albán

Para reducir la edad promedio de inventario en 5 días, podría implementarse el manejo de Costos ABC, el mismo que divide el inventario que tres grupos A, B, y C. El grupo A incluye productos farmacéuticos y químicos con la mayor inversión en dólares. Por lo general este grupo está integrado por el 20% de los artículos en inventario de la Clínica, pero que representan el 80% de su inversión. El grupo B está integrado por productos farmacéuticos y químicos con la siguiente inversión más grande en inventario. El grupo C incluye un gran número de productos farmacéuticos y químicos que requieren una inversión relativamente pequeña. Bajo este esquema de reducción de 5 días del inventario produciría una disminución en su inversión de \$1.687, del cual podría incrementarse si se lograría reducir aún más el stock estimado que puede llegar hasta 15 días, tomando en cuenta que los

productos son de ágil reposición y hay una gran cantidad de proveedores que pueden demorar máximo 72 horas la entrega de los productos.

Por otro lado el promedio ponderado de cobro podría reducirse en 10 días, mediante la aplicación de un buro de crédito, el mismo que facilitará la evaluación del crédito que se otorgue a los pacientes en base a las 5 Cs de crédito, este proceso podrá utilizarse mientras el paciente es atendido, de esta forma la Clínica podrá tener una certeza de la capacidad de pago de cada uno de sus pacientes, así como aplicando esquemas que reduzcan el periodo de cobro; lo cual puede provocar una reducción en activos corrientes de \$3.373, cifra que al igual que el caso anterior podría ampliarse si se logra reducir el periodo de cobro.

Finalmente, el promedio de pago podría ampliarse en 5 días, la Clínica tendría la alternativa de establecer un política de pago que consistiría en determinar el último día de la semana para cancelar a proveedores, estipulando un parámetro de horas que sean al final de día, por ejemplo de 16h00 a 18h00, lo que retrasaría al proveedor la efectivización del egreso, dándole un mayor tiempo a la Clínica para poder tener el efectivo en la cuenta destinada para pagos. Esta reducción representa un financiamiento espontáneo de \$1.687.

Determinada la reducción neta de la inversión en capital de trabajo del \$6.746, y tomando en consideración el costo de oportunidad del dinero del 15,5%, representaría para la empresa una mejora en los niveles de

rentabilidad de \$1.046, lo que facilitaría el crecimiento en ventas que se espera obtener para los siguientes 5 años, bajo este parámetro se considera un costo de oportunidad, en base al crecimiento económico de las ventas de la Clínica durante los 5 últimos años, y el crecimiento del sector salud.

4.2 GESTIÓN FINANCIERA LARGO PLAZO

4.2.1 PREPARACIÓN DE PRESUPUESTO DE CAPITAL

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

Se encuentra compuesto por 3 elementos principales:

1. Inversión

Se refiere a la salida de efectivo relevante para un proyecto propuesto en tiempo cero.

La Clínica Alemania requiere invertir en la adquisición de equipo radiológico, el mismo que está avaluado en \$32.000, Equipo de Ortodoncia en \$12.000 y Resonancia Magnética \$21.000, bajo este esquema la Clínica requiere conocer el tiempo de recuperación del capital invertido, y cuál sería su

utilidad con la nueva apertura del servicio de radiología para la clínica, como se lo puede observar en la Tabla No. 7.

Tabla No. 7: Cálculo de la Inversión Inicial

CLINICA ALEMANIA		
CÁLCULO DE LA INVERSIÓN INICIAL		
COSTO INSTALADO DE LA MAQUINA PROPUESTA		
COSTO DE LA MAQUINA PROPUESTA	65.000	
(+) COSTO DE INSTALACION	15.000	
(=) TOTAL COSTO INSTALADO MAQUINA		80.000
(-) BENEFICIOS DE LA VENTA DE LA MAQUINA ACTUAL		
VENTA DE LA MAQUINA ACTUAL	0	
(-) IMPUESTO SOBRE LA UTILIDAD EN VENTA DEL ACTIVO	0	
BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS DE LA VENTA DE LA		0
(-) FINANCIAMIENTO		41.442
(+) CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO NETO		2.235
INVERSION INICIAL		
		40.792

Fuente: Clínica Alemania

Elaborado por: María de Lourdes Albán

2. Flujos Operativos

Se relaciona con las entradas de efectivo incrementales después de impuestos que resultan de la puesta en marcha de un proyecto durante la vida de este.

Los flujos operativos de la Clínica se relacionan con el cálculo de los ingresos y gastos antes de la adquisición de los equipos que requiere la Clínica.

Tabla No. 8: Estado de Resultados (Situación Actual)

CLINICA ALEMANIA						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS SITUACIÓN ACTUAL						
RUBRO / AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	
INGRESOS	\$ 295.296	\$ 315.967	\$ 338.085	\$ 361.751	\$ 387.073	
(-) COSTOS Y GASTOS	\$ 237.062	\$ 250.569	\$ 264.894	\$ 280.090	\$ 296.211	
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 58.234	\$ 65.398	\$ 73.190	\$ 81.661	\$ 90.862	
IMPUESTOS 36,25%	\$ 21.110	\$ 23.707	\$ 26.532	\$ 29.602	\$ 32.937	
UTILIDAD NETA	\$ 37.124	\$ 41.691	\$ 46.659	\$ 52.059	\$ 57.924	

Fuente: Clínica Alemania

Elaborado por: María de Lourdes Albán

Tabla No. 9: Flujo Operativo (Situación Actual)

CLINICA ALEMANIA					
ENTRADAS DE EFECTIVO OPERATIVAS (SITUACIÓN ACTUAL)					
RUBRO / AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
UTILIDAD NETA	\$ 37.124	\$ 41.691	\$ 46.659	\$ 52.059	\$ 57.924
(+) DEPRECIACION	\$ 14.636	\$ 14.636	\$ 14.636	\$ 13.955	\$ 13.955
FLUJO BRUTO	\$ 51.760	\$ 56.327	\$ 61.295	\$ 66.014	\$ 71.880
(-) INVERSIONES ADICIONALES Y MANTENIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO DE CAPITAL DE TRABAJO					
FINANCIAMIENTO					
AMOTIZACION PRESTAMO POR CONTRATAR					
ENTRADAS DE EFECTIVO OPERATIVAS	\$ 51.760	\$ 56.327	\$ 61.295	\$ 66.014	\$ 71.880

Fuente: Clínica Alemania

Elaborado por: María de Lourdes Albán

Tabla No. 10: Estado de Resultados (Situación Propuesta)

CLINICA ALEMANIA						
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CON INCORPORACIÓN DE NUEVO EQUIPO						
RUBRO / AÑO	2010	2011	2012	2013	2014	
INGRESOS	\$ 318.754	\$ 368.161	\$ 425.226	\$ 491.136	\$ 567.262	
(-) COSTOS Y GASTOS	\$ 247.384	\$ 273.535	\$ 303.237	\$ 337.020	\$ 375.494	
UTILIDAD ANTES DE IMP.	\$ 71.370	\$ 94.627	\$ 121.990	\$ 154.117	\$ 191.768	
IMPUESTOS 36,25%	\$ 25.872	\$ 34.302	\$ 44.221	\$ 55.867	\$ 69.516	
UTILIDAD NETA	\$ 45.499	\$ 60.324	\$ 77.768	\$ 98.249	\$ 122.252	

Elaborado por: María de Lourdes Albán

Tabla No. 11: Flujo Operativo (Situación Propuesta)

CLINICA ALEMANIA					
ENTRADAS DE EFECTIVO OPERATIVAS (CON INCORPORACIÓN DE NUEVO EQUIPO)					
RUBRO / AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
UTILIDAD NETA	\$ 45.499	\$ 60.324	\$ 77.768	\$ 98.249	\$ 122.252
(+) DEPRECIACION	\$ 25.796	\$ 25.796	\$ 25.796	\$ 25.115	\$ 25.115
FLUJO BRUTO	\$ 71.295	\$ 86.121	\$ 103.565	\$ 123.365	\$ 147.367
(-) INVERSIONES ADICIONALES Y MANTENIMIENTO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO DE CAPITAL DE TRABAJO FINANCIAMIENTO	\$ -	\$ (1.220)	\$ (1.440)	\$ (1.713)	\$ 5.796
AMORTIZACION PRESTAMO POR CONTRATAR	\$ (15.085)	\$ (16.456)	\$ (16.456)	\$ (1.371)	\$ -
ENTRADAS DE EFECTIVO OPERATIVAS	\$ 56.210	\$ 68.445	\$ 85.669	\$ 120.280	\$ 153.163

Elaborado por: María de Lourdes Albán

Tabla No. 12: Flujos Incrementales

ENTRADAS DE EFECTIVO OPERATIVAS INCREMENTALES			
AÑO	PROPUESTO	ACTUAL	FLUJO INCREMENTAL
1	\$ 56.210	\$ 51.760	\$ 4.450
2	\$ 68.445	\$ 56.327	\$ 12.118
3	\$ 85.669	\$ 61.295	\$ 24.374
4	\$ 120.280	\$ 66.014	\$ 54.267
5	\$ 153.163	\$ 71.880	\$ 81.284

Elaborado por: María de Lourdes Albán

3. Flujo Terminal

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

Para el cálculo del flujo terminal de la Clínica Alemania se considera el aumento de la nueva inversión, es decir los gastos que se incurren en mantenimiento, depreciación, sueldos y capacitación. Los elementos

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

Tabla No. 13: Flujo Terminal

CALCULO DEL FLUJO DE EFECTIVO TERMINAL		
(-) BENEFICIOS DE LA VENTA DE LA MAQUINA PROPUESTA		
VENTA DE LA EQUIPO PROPUESTO	\$	13.000
(-) IMPUESTO SOBRE LA UTILIDAD EN VENTA DEL ACTIVO	\$	4.713
BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS DE LA VENTA DEL EQUIPO ACTUAL.		\$ 8.288
(-) BENEFICIOS DE LA VENTA DE LA MAQUINA ACTUAL		
VENTA DE LA MAQUINA PROPUESTA	\$	-
(-) IMPUESTO SOBRE LA UTILIDAD EN VENTA DEL ACTIVO	\$	-
BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS DE LA VENTA DE LA MAQUINA ACTUAL		\$ -
FLUJO DE EFECTIVO TERMINAL		\$ 8.288

Elaborado por: María de Lourdes Albán

Tabla No. 14: Cálculo Depreciación Venta Equipo Nuevo

DEPRECIACION EQUIPO NUEVO		
VALOR EQUIPO PROPUESTO	\$	65.000
% 5 AÑOS		20%
VALOR DEPRECIACION	\$	13.000
VALOR EN LIBROS EQUIPO PROPUESTO	\$	-
VALOR VENTA EQUIPO PROPUESTO	\$	13.000
GANANCIA	\$	13.000
IMPUESTOS SOBRE LA GANANCIA	\$	4.713

Elaborado por: María de Lourdes Albán

4.2.2 EVALUACIÓN

La Clínica Alemania planifica integrar nuevos servicios de Odontología, Rayos X y Encefalografía, estos servicios constantemente son requeridos por los pacientes para obtener un diagnóstico certero de sus dolencias, en base a este parámetro cada uno de estos servicios proporcionan beneficios tanto para la clínica como para el paciente, el servicio de odontología actualmente en la sociedad en la que vivimos, hace que los requerimientos estéticos incrementen cada vez más; es así que esta área trata de alinear, endereza o armonizar las piezas dentales para mejorar el aspecto individual de cada paciente, así como establecer la función del aparato masticatorio, ha ido tomando relevancia e importancia con el correr de los años. Estos tratamientos no sólo constituyen un elemento de elección para los niños, sino

que también cada vez más adultos recurren al mismo, por ello este servicio requiere de tratamientos intensivos, y que de cierto modo su costo es alto por los materiales a utilizar. Por otro lado la falta de los servicios de Rayos X y Encefalografías, afecta a muchos pacientes que a diario requieren una radiografía para que los médicos remedien sus dolencias y obliga a los galenos a enviarlos a las Hospitales privadas o institutos destinados a este servicio, para poder realizárselos y posterior a su examen retornen a la clínica para conocer su padecimiento, por tanto la inversión que requiere la clínica es de gran vitalidad, facilitando al paciente la pérdida de tiempo en buscar este servicio por otro lado para volver a la clínica a realizar la lectura de los resultados y su correspondientes tratamiento.

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

En base a los ingresos y gastos proyectados, y el análisis de sensibilidad pertinente, se ha enfocado en dos escenarios (Situación Actual y Situación Propuesta) obteniendo los siguientes resultados:

- ✓ Para el análisis del escenario con situación actual se consideró un incremento en ventas del 7%, ya que sus ventas de 5 años atrás oscilan entre el 5 y el 7%, por ello se estimo dicho incremento; para

el escenario con equipo propuesto el incremento en ventas es del 15,5%, considerando el mismo histórico de crecimiento, el PIB del sector Salud (2,5%) y el nivel de eficiencia que se espera obtener (5%). En base a estos parámetros se ha calculado el nivel de crecimiento de ventas que podría obtener la clínica.

- ✓ Los costos y gastos que se proyectaron para los dos escenarios, presentan un crecimiento relacionado con el promedio de la inflación de los últimos 5 años, ya que esta es una posible proyección real en el tiempo dado por circunstancias adversas que crearon gran variación de año a año, por ello el modelo de gestión financiera, trata de manera adecuada los costos a fin de mantenerlos constantes para las operaciones que la clínica desea emprender.

- ✓ Tomando como base los Estado de Resultados (Situación Actual y Situación Propuesta), se calcula una diferencia entre los dos escenarios para poder evaluar si el proyecto de inversión es aceptable o no, para ello, con la diferencia incremental (tabla No.12) se calcula el capital de trabajo que la clínica requerirá para emprender la inversión, en base a este cálculo se obtiene que el capital de trabajo requerido es de \$ 2.235 para el año 2010.

Tabla No. 15: Cálculo Capital de Trabajo

**CLINICA ALEMANIA
CAPITAL DE TRABAJO**

CONCEPTO	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1.- NECESIDAD DE EFECTIVO (30 DIAS)						
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS EN ESTADO DE P. Y G.	\$ 47.026	\$ 16.172	\$ 28.815	\$ 44.192	\$ 62.780	\$ 85.133
PAGOS DE PRINCIPAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
(-) DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 5.039	\$ 5.850	\$ 5.850	\$ 5.850	\$ 5.850	\$ 5.850
REQUERIMIENTO DE EFECTIVO ANNUAL	\$ 11.132	\$ 10.322	\$ 22.965	\$ 38.342	\$ 56.930	\$ 79.283
REQUERIMIENTO DE EFECTIVO TREINTA DIAS	\$ 928	\$ 860	\$ 1.914	\$ 3.195	\$ 4.744	\$ 6.607
2.- SALDO EN CUENTAS POR COBRAR						
VENTAS TOTALES x 75 % DE VENTAS A CREDITO	\$ 206.983	\$ 17.594	\$ 39.146	\$ 65.356	\$ 97.039	\$ 135.142
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 63.358	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ANUAL INVERTIDO EN CUENTAS POR COBRAR	\$ 270.341	\$ 17.594	\$ 39.146	\$ 65.356	\$ 97.039	\$ 135.142
PLAZO MEDIO DE CUENTAS POR COBRAR (DIAS)	20	20	20	20	20	20
TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE CUENTAS POR COBRAR	\$ 15.019	\$ 977	\$ 2.175	\$ 3.631	\$ 5.391	\$ 7.508

3.- INVERSION EN PRODUCTOS TERMINADOS						
COSTO DE PRODUCCION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ANUAL INVERTIDO EN PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PLAZO MEDIO DE PRODUCTOS TERMINADOS (DIAS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

4.- INVENTARIO						
COSTO DEL INVENTARIO	\$ 7.947	\$ 7.947	\$ 7.947	\$ 7.947	\$ 7.947	\$ 7.947
PLAZO MEDIO DE MATERIAS PRIMAS (18 DIAS)	18	18	18	18	19	20
TOTAL INVERTIDO EN EL PLAZO DE LAS MATERIAS PRIMAS	\$ 397	\$ 397	\$ 397	\$ 397	\$ 419	\$ 442

5.-REQUERIMIENTOS DE CAPITAL DE TRABAJO : RESUMEN	2009	2010	2011	2012	2013	2014
NECESIDADES DE EFECTIVO (30 DIAS)	\$ 928	\$ 860	\$ 1.914	\$ 3.195	\$ 4.744	\$ 6.607
INVERSION EN CUENTAS POR COBRAR	\$ 15.019	\$ 977	\$ 2.175	\$ 3.631	\$ 5.391	\$ 7.508
INVERSION EN PRODUCTO TERMINADO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIO	\$ 397	\$ 397	\$ 397	\$ 397	\$ 419	\$ 442
TOTAL DEL REQUERIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 16.344	\$ 2.235	\$ 4.486	\$ 7.223	\$ 10.555	\$ 14.556
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO		\$ (14.109)	\$ 2.251	\$ 2.738	\$ 3.331	\$ 4.002

CAPITAL DE TRABAJO PARA INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5
Requerimientos Capital Trabajo	\$ 2.235	\$ 2.235	\$ 4.486	\$ 7.223	\$ 10.555	\$ 14.556
Incremento	\$ 2.235	\$ -	\$ 2.251	\$ 2.738	\$ 3.331	\$ 4.002
Recup. Cap. Trabajo						\$ 7.796
Capital de Trabajo Neto		\$ -	\$ 2.251	\$ 2.738	\$ 3.331	\$ 3.794

Elaborado por: María de Lourdes Albán

- ✓ En base a los cálculos determinados anteriormente se realiza un flujo de entradas operativas incrementables, estos flujos son calculados tomando como fundamento los escenarios con inversión y sin inversión, dando como resultado la siguiente tabla:

En la tabla 12 se refleja el flujo incremental que tendrá el proyecto al invertir en la nueva maquinaria, en este caso para el año 2010 se tiene un valor negativo, debido a que la clínica todavía se encuentra cubriendo el préstamo que adquirió en el 2006 para remodelar la estructura de la clínica y adquirir nuevos equipos y muebles de hospitalización.

En base al análisis de sensibilidad, para que un proyecto sea viable se requiere una TIR mayor que la tasa de descuento, y un VAN que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos operativos futuros, restando la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

Tabla No. 16: Evaluación del Proyecto

EVALUACION				
PERIODO DE RECUPERACION			SALDO POR RECUPERAR	VAN
INVERSON INICIAL		\$ (40.792)	\$ (40.792)	
RESULTADO DEL FLUJO	1	\$ 4.450	\$ (36.342)	\$ 3.806
	2	\$ 12.118	\$ (24.224)	\$ 8.866
	3	\$ 24.374	\$ 150	\$ 15.255
	4	\$ 54.267	\$ 54.416	\$ 29.051
	5	\$ 89.571		\$ 41.017
				\$ 97.996
TIR		47%		
VAN 16,91%		\$ 97.996	\$ 57.203	

TMAR			16,91%	
PRI =	0,15	-	4	3,85 años
R B/C =	2,40	-		

Elaborado por: María de Lourdes Albán

Tabla No. 17: Cálculo Tasa de Descuento
DETERMINACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO

CPPC = (1-% timp) (% tcred) (% Rec.Fin.) + (% Rec. Prop.) (TMAR)

Tasa de Impuestos = 36,25%

Tasa del Crédito = 11,74%

% Recursos Financiados = 50%

% Recursos Propios = 50%

TMAR REC. PROPIOS = 26,33%

CPPC = 16,91%

TMAR = Costo del Capital + Premio al Riesgo
--

26,33%

RIESGO PAIS = 8,20%

TASA CAPM = 18,13%

TASA LIBRE RIESGO = 3,82%

FACTOR RIESGO = 1,28

REND.MERCAD. = 15%

Elaborado por: María de Lourdes Albán

- ✓ En base al análisis descrito, se tiene una TIR del 47%, superior a la tasa de descuento de 16,91% y un VAN de \$97.996, por tanto el proyecto de inversión es muy viable, en base a los cálculos realizados se espera recuperar la inversión en 3 años, 10 meses y 5 días, teniendo que por cada dólar que se invierte, se obtendrá como utilidad \$2,40, lo que es muy beneficioso para cumplir con la obligaciones en las que incurrió la empresa, no obstante se recomienda adquirir un prestamos adicional para cubrir esta inversión.

4.2.3 FINANCIAMIENTO

En base al análisis de sensibilidad se ha desarrollado un modelo para incrementar el apalancamiento financiero de la Clínica Alemania, proponiendo tres alternativas de financiamiento que son 100%, 80% y 50%, no se tomo en consideración la posibilidad de no financiar el equipo y afrontar su costo con recursos propios, debido a que la Clínica actualmente mantiene una obligación de alrededor de \$44.000 por ello, se busca dar una posibilidad de aumentar sus servicios con opciones de financiamiento.

Tomando en cuenta estos escenarios se obtuvo el siguiente cuadro resumen:

Tabla No. 18: Cuadro Resumen de Financiamiento

ESTANDARES DE FINANCIAMIENTO

	100% Financiamiento	80% Financiamiento 20% Propio	50% Financiamiento 50% Propio
Tasa de Descuento	7,48%	11,25%	16,91%
Inversión Inicial	\$ 650	\$ 15.927	\$ 40.792
VAN	\$ 94.146	\$ 79.720	\$ 57.203
Valor Actual de los Flujos	\$ 94.796	\$ 95.647	\$ 97.996
TIR	100%	65%	47%
Periodo de Recuperación	3,47	3,62	3,85
Beneficio	\$ 145,84	\$ 6,01	\$ 2,40

Elaborado por: María de Lourdes Albán

Con el 100% de financiamiento la Clínica obtendría una tasa de descuento de 7,48%, con una inversión inicial de \$ 650,00 , un VAN de \$94.146 y una TIR de 100% con un periodo de recuperación de 3,47 años; no obstante para un financiamiento con el 80% la Clínica obtendrá una tasa de descuento de 11,25%, con una inversión inicial de \$ 15.927, un VAN de \$ 79.720 y una TIR de 65% con un periodo de recuperación de 3,62 años; por último se pretende financiar el 50% el costo del equipo, por tanto se obtiene una tasa de descuento de 16,91%, con una inversión inicial de \$ 40.792, un VAN de \$57.203 y una TIR de 47% con un periodo de recuperación de 3,85 años.

Por tanto se ha determinado que el escenario más viable para financiar el equipo médico es el de financiar el 50%, ya que se recupera en menos de 4 años, el financiamiento no es tan elevado considerando que se obtiene como beneficio por cada dólar invertido \$2,40, valor favorable ya que la Clínica actualmente mantiene un préstamo que se termina de cancelar en 3 años, por esta razón no se requiere financiar un porcentaje alto, con esto el rendimiento del proyecto es mayor al costo del dinero que posee.

Es indispensable tener en claro que para un buen apalancamiento financiero se debe analizar la capacidad de pago que genere la clínica, con ello se tiene una probabilidad de cubrir con todas la obligaciones adquiridas.

4.3 MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO

4.3.1 ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS

Parte del modelo de gestión financiera se basa en el análisis horizontal y vertical de los cuatro estados financieros clave que se reportan a los accionistas: 1) Estado de Pérdidas y Ganancias, 2) Balance General, 3) Estado de Patrimonio de los accionistas y 4) Estado de Flujo de Efectivo. Para fines de estudio de la Clínica Alemania solo se ha realiza el análisis correspondiente al Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General, ya que la administración maneja su contabilidad en base a registros de ingresos y egresos.

El propósito principal del análisis financiero se basa en conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, con este análisis se trata de visionar cuales son los recursos con los que se cuenta, principalmente el estado de endeudamiento que generó durante un tiempo limitado de gestión.

En base al enunciado anterior se evalúa de la siguiente manera:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

El estado de pérdidas y ganancias proporciona un resumen financiero de los resultados operativos de la empresa durante un periodo específico.

- ✓ Se requiere los estados de pérdidas y ganancias como base de 5 años anteriores al año actual que se va a evaluar.

- ✓ Se realiza una evaluación horizontal que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

- ✓ Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir

cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

- ✓ Posteriormente se realiza un análisis vertical, el mismo que estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial. El importe obtenido por el total de ventas que posea una empresa, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.
- ✓ Se compara los valores obtenidos entre los años evaluados y se analiza las causas que provocaron que los valores asciendan o descendan de un año a otro, tomando en cuenta una relación con el sector al que pertenece la empresa.

BALANCE GENERAL

Presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado equilibra los activos de la empresa frente a su financiamiento.

- ✓ Se requiere los Balances Generales como base de 5 años anteriores al año actual que se va a evaluar.

- ✓ Se realiza una evaluación horizontal que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

- ✓ Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa si los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha.

- ✓ Posteriormente se realiza el análisis vertical del Balance General que consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

- ✓ Se compara los valores obtenidos entre los años evaluados y se analiza las causas que provocaron que los valores asciendan o desciendan de un año a otro, tomando en cuenta una relación con el sector al que pertenece la empresa.

Tabla No. 19: Análisis Vertical y Horizontal Balance General (2005-2009)

**CLINICA ALEMANIA
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2009**

**ANALISIS COMPARATIVO
Crecimiento**

**ANALISIS COMPARATIVO
De año a año**

	TENDENCIA 2005 - 2009					TENDENCIA 2008 - 2009			TENDENCIA 2005 - 2009				
	2005	2006	2007	2008	2009	2008	2009		2005	2006	2007	2008	2009
ACTIVOS													
Activos Corrientes													
Efectivo	100%	121%	144%	160%	175%	111%	122%	-	121%	119%	111%	110%	
Bancos	100%	103%	106%	109%	120%	103%	114%	-	103%	103%	103%	110%	
Cuentas por cobrar (Prov. Ctas. Incob.)	100%	130%	150%	176%	182%	117%	122%	-	130%	115%	117%	104%	
Inventarios	100%	119%	150%	164%	185%	109%	123%	-	119%	126%	109%	113%	
	100%	119%	150%	164%	185%	109%	123%	-	119%	126%	109%	113%	
	100%	121%	124%	146%	147%	117%	118%	-	121%	102%	117%	101%	
								-					
Activos Fijos	100%	173%	179%	186%	187%	104%	104%	-	173%	103%	104%	100%	
Edificios	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	100%	100%	100%	
Muebles de Hospitalización	100%	457%	518%	550%	554%	106%	107%	-	457%	113%	106%	101%	
Equipo Médico	100%	258%	279%	309%	323%	111%	116%	-	258%	108%	111%	105%	
Muebles de	100%	172%	189%	214%	231%	113%	122%	-	172%	110%	113%	108%	

Oficina													
Equipo de Computación	100%	152%	180%	195%	240%	108%	133%	-	152%	118%	108%	123%	
Gastos de Constitución y Organización (Depreciación Acumulada)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-	100%	100%	100%	100%	
TOTAL ACTIVOS	100%	155%	167%	178%	183%	106%	110%	-	155%	108%	106%	103%	
								-					
PASIVOS								-					
Pasivo Corriente	100%	131%	230%	284%	328%	123%	142%	-	131%	176%	123%	115%	
Proveedores	100%	122%	145%	182%	214%	125%	147%	-	122%	120%	125%	118%	
Documentos por pagar	100%	153%	441%	539%	610%	122%	138%	-	153%	288%	122%	113%	
Pasivos no Corrientes	100%	361%	88%	84%	81%	84%	68%	-	361%	88%	84%	81%	
TOTAL PASIVOS	100%	295%	99%	93%	91%	93%	85%	-	295%	99%	93%	91%	
								-					
PATRIMONIO								-					
Capital Social	100%	100%	117%	100%	100%	100%	100%	-	100%	117%	100%	100%	
Utilidad del Ejercicio	100%	99%	120%	130%	114%	130%	148%	-	99%	120%	130%	114%	
TOTAL PATRIMONIO	100%	100%	118%	112%	109%	112%	121%	-	100%	118%	112%	109%	
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	100%	155%	108%	106%	103%	106%	110%	-	155%	108%	106%	103%	

Elaborado por: María de Lourdes Albán

Tabla No. 20: Análisis Vertical y Horizontal Estado de Pérdidas y Ganancias (2005-2009)

**CLINICA ALEMANIA
ESTADO DE PERDIDAS Y
GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2009**

**ANALISIS COMPARATIVO
Crecimiento**

**ANALISIS COMPARATIVO
De año a año**

	TENDENCIAS					TENDENCIA 2008 - 2009		TENDENCIAS					
	2005	2006	2007	2008	2009	2008	2009	2005	2006	2007	2008	2009	
INGRESOS													
Ventas Netas	100%	122%	144%	174%	199%	121%	138%	-	122%	118%	121%	114%	
(-) Costo de Ventas	100%	122%	144%	174%	199%	121%	138%	-	122%	118%	121%	114%	
Utilidad Bruta en													
(=) Ventas	100%	122%	144%	174%	199%	121%	138%	-	122%	118%	121%	114%	
GASTO OPERACIONAL													
Gasto de Ventas	100%	167%	194%	219%	255%	112%	131%	-	167%	117%	112%	116%	
Gasto Administrativo	100%	115%	127%	139%	153%	110%	121%	-	115%	110%	110%	110%	
Gasto por													
Depreciación	100%	110%	121%	133%	146%	110%	121%	-	110%	110%	110%	110%	
Gasto Mantenimiento	100%	148%	194%	233%	262%	120%	135%	-	148%	131%	120%	113%	
TOTAL GASTO													
(=) OPERACIONAL	100%	153%	178%	201%	231%	113%	130%	-	153%	117%	113%	115%	
(=) Utilidad Operacional	100%	101%	120%	156%	177%	129%	147%	-	101%	119%	129%	114%	
								-					

4.3.2 ANALISIS RAZONES FINANCIERAS

Tabla No. 21: Razones Financieros

RAZONES FINANCIERAS

RAZON	FORMULA	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
Liquidez				
Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	3,02	5	buena
Prueba Acida	$\frac{\text{Activos Corrientes}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	2,58	3,50	bien
Deuda				
Periodo promedio de Pago	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras diarias promedio}}$	52,33	60	buena
Índice de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total Activos}}$	43%	20%	mal
Actividad				
Periodo Promedio de Cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$	57,55	30	mal
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Ventas diarias promedio}}{\text{Inventarios Promedio} \times 360}$	28,32	20	mal
	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios Promedio} \times 360}$			

Rotación de Activos Totales	<i>Ventas</i>	1,26	2	<i>bien</i>
	<i>Total de Activos</i>			
Rendimiento				
Margen de Utilidad Bruta	<i>Utilidad Bruta</i>	56%	58%	<i>bien</i>
	<i>Ventas</i>			
Margen de Utilidad Operacional	<i>Utilidad Operativa</i>	29%	43%	<i>mal</i>
	<i>Ventas</i>			
Margen de Utilidad Neta	<i>Ganancias disponibles para los accionistas comunes</i>	18%	40%	<i>buena</i>
	<i>Ventas</i>			
Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE)	<i>Ganancias disponibles para los accionistas comunes</i>	42%	50%	<i>bien</i>
	<i>Capital en Acciones comunes</i>			
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	<i>Ganancias disponibles para los accionistas comunes</i>	23%	40%	<i>buena</i>
	<i>Total de Activos</i>			

Elaborado por: María de Lourdes Albán

En base a análisis realizados por la Clínica Alemania y la Clínica San Gabriel se determinaron los promedios de la industria, en base a los cuales se efectuó el respectivo análisis para comparar los indicadores de los 5 últimos años de gestión de la Clínica con relación a la industria del sector Salud.

Cabe recalcar que los datos otorgados por las Clínicas antes mencionadas son datos comparativos del año 2005, ya que actualmente nuestro país no cuenta con datos a la fecha para comprar estos indicadores.

4.3.2.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

1. Liquidez Corriente

La liquidez corriente mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, se determina de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
4,14	3,82	2,58	2,33	2,21	3,02	5	buena

Los valores que incurren en este indicador demuestran que la Clínica puede cubrir sus deudas sin ningún tipo de problema, es decir en promedio dispone de 3.02 dólares por cada dólar que adeuda, pero si se compara con la liquidez de la industria, la Clínica debe mejorar este indicador para ser más competitiva ya que existe un diferencia de alrededor de 1.98 dólares. Este promedio que posee la clínica actualmente con relación a la industria no es muy bajo, pero podría tener un incremento si se mejora la gestión de cobro, ya que el rubro que poseen es muy elevado teniendo como promedio de cobro un valor que oscila entre los 55 y 54 días, tiempo que no es suficiente para poder cubrir sus obligaciones a tiempo con sus proveedores.

2. Prueba Ácida

Es la medida de liquidez que se calcula al dividir los activos corrientes de la empresa menos el inventario entre sus pasivos corrientes.

$$\frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
3,50	3,23	2,24	2,01	1,93	2,58	3,50	<i>bien</i>

Al igual que la razón anterior La Clínica Alemania en promedio cuenta con la capacidad de cubrir sus deudas en el corto plazo sin muchos inconvenientes, a pesar del aumento de crédito que se adquirió a partir del años 2006, por ellos se tiene que por cada dólar que adeuda posee 2.58 dólares en activos fácilmente convertibles en dinero, en relación con la competencia este indicador aunque es más bajo, podría seguir creciendo si se realiza una mejor gestión de rotación de inventarios, para el caso de farmacia, y por otro lado mejorar la gestión de cobro y pago, estipulando nuevas estrategias que eviten que la clínica pierda su capacidad de pago y su calificación crediticia.

4.3.2.2 Razones De Capacidad De Endeudamiento

1. Índice De Endeudamiento

Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa. Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades.

$$\frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

RAZON	2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
Deuda								
Periodo promedio de Pago	51,14	50,75	51,55	53,25	54,96	52,33	60	<i>buena</i>
Indice de Endeudamiento	0,28	0,54	0,50	0,43	0,38	43%	20%	<i>mal</i>

Para el análisis de la capacidad de endeudamiento que posee la clínica se tomó en consideración varios parámetros dentro de ellos el promedio de pago, el mismo que presenta un tiempo menor que el de la industria, con 8 días de diferencias, lo que no es beneficioso para la clínica ya que esto implica que se debe gestionar de mejor manera el promedio de cobro para poseer mayor liquidez y cubrir las obligaciones, sin perder la calificación de crédito con los proveedores.

Por otro lado el índice de endeudamiento que posee la clínica es del 43%, que comparado con la industria es un índice muy alto, este endeudamiento se debe a que a partir del año 2006 se realizó una inversión muy fuerte para remodelación y compra de nuevo equipo, por lo que la clínica está financiando cerca del 50% de sus activos con deuda.

4.3.2.3 Indicadores De Actividad

1. Periodo Promedio de Cobro.

Tiempo promedio que se requiere para cobrar las cuentas.

$$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Diarias Promedio}}$$

2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
58,99	57,43	61,25	55,35	54,71	57,55	30	mal

La clínica durante estos 5 años presenta una variación de su periodo de cobro, el mismo que se encuentra entre los 58 días aproximadamente, que con relación a la industria este se encuentra en los 30 días, esto significa que la clínica no realiza una buena gestión de cobro, lo que incide negativamente en la liquidez que pueden poseer para cubrir sus deudas.

2. Rotación de Inventario

Mide comúnmente la actividad o número de veces que se usan los inventarios de una empresa.

$$\frac{\text{Costos de los Bienes Vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
32,02	31,71	27,57	26,75	23,56	28,32	20	mal

Este indicador mide el número de días en que el inventario de farmacia de la clínica rota durante un año, en comparación con la industria, se tiene que la clínica se demora 8 días más que la industria, por lo que los productos

farmacéuticos que poseen se mantienen más tiempo sin venderlos, este es provocado por una mala gestión en la rotación del inventario, lo que puede causar desperdicios o caducidad de los medicamentos.

3. Rotación de Activos Totales

Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total De Activos}}$$

2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
1,34	1,05	1,15	1,31	1,46	1,26	2	bien

En promedio durante los últimos 5 años se ha obtenido como resultado un indicador de 1,26 veces al año la rotación de activos totales. Este resultado es inferior con el de la competencia pero no representa un valor muy negativo ya que la Clínica se encuentra en un proceso de crecimiento, por lo tanto será necesario tomar medidas que incrementen los niveles de eficiencia en el manejo de activos, ofreciendo nuevos servicios,

proporcionando a los miembros de la clínica una mejor capacitación en la implementación de nuevos equipos.

4.3.2.4 Indicadores De Rentabilidad

1. Margen De Utilidad Bruta

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que la clínica pagó sus bienes.

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	56%	58%	<i>bien</i>

En relación con la competencia la clínica se encuentra en una condición similar, ya que a pesar de una mala gestión financiera, mantiene utilidades que son competitivas con el mercado, esto quiere decir que los servicios financieros son rentables en el mercado ecuatoriano, en base a esto se puede reflejar una mejor gestión financiera y administrativa, aumentado su margen de utilidad, tomando en cuenta que es una empresa en crecimiento y puede tener mayor posicionamiento en el mercado de la salud .

2. Margen De Utilidad Operativa

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.

$$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
0,33	0,27	0,27	0,29	0,29	29%	43%	<i>mal</i>

La Clínica Alemania en promedio obtiene una utilidad del 29% que aunque es menor que la de la competencia se mantiene en un rango aceptable, en base a esto se puede reflejar una mejor gestión financiera y administrativa, aumentado su margen de utilidad, tomando en cuenta que es una empresa en crecimiento y puede tener mayor posicionamiento en el mercado de la salud.

3. Margen De Utilidad Neta

Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuesto y dividendos de acciones preferentes.

$$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Ventas}}$$

2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
0,21	0,17	0,17	0,18	0,18	18%	40%	<i>buena</i>

La Clínica Alemania obtiene en promedio una utilidad del 18% que aunque ha reducido desde el 2005 es inferior al promedio de la industria, pero no constituye una desventaja ya que la Clínica se encuentra en proceso de crecimiento. Esta variación se debe principalmente a la inversión que se realizó y a los bajos costos por servicio de hospitalización que brinda la clínica, en base a esto se puede recomendar una mejor gestión financiera y administrativa, aumentado su margen de utilidad, obteniendo mayor posicionamiento en el mercado de la salud.

4. Rendimiento Sobre Los Activos Totales (ROA)

Mide la eficiencia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles, se denomina también, *retorno de la inversión*.

$$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Total de Activos}}$$

2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
0,28	0,18	0,20	0,24	0,27	23%	40%	buena

La Clínica Alemania en promedio ha generado 0,23 centavos de ganancia por cada dólar que invierte, por lo que se planifica elaborar un modelo de gestión, para darle un mejor aprovechamiento de la capacidad productiva de los activos que mantiene la clínica y posteriormente de los nuevos equipos que esta requiera adquirir.

5. Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)

Mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas comunes de la Clínica.

$$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

2005	2006	2007	2008	2009	PROMEDIO	INDUSTRIA	EVALUACION
0,39	0,39	0,39	0,46	0,48	42%	50%	<i>bien</i>

La Clínica Alemania en promedio ha generado un 42% de ganancia por cada dólar que invierte, lo que significa que resulta rentable para los accionistas seguir aportando, debido a que el indicador otorga una ganancia razonable con relación a la industria, sin embargo es recomendable que se realice una mejor gestión de cuentas, a fin de poder incrementar la utilidades, y mejorar el servicio actual.

4.3.2.5 EVA

Es la medida popular que usan muchas empresas para determinar si una inversión contribuye positivamente a la riqueza de los propietarios; se calcula como la diferencia entre la utilidad operativa neta después de impuestos (NOPAT) de una inversión y el costo de los fondos utilizados para financiar, la inversión, el cual se determina multiplicando el monto en dólares de los fondos utilizados para financiar la inversión por el costo de capital promedio ponderado (CCPP) de la empresa.

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} * \text{CAPITAL OPERATIVO}$$

	<i>NOPAT</i>	<i>WACC</i>	<i>CAPITAL OPERATIVO</i>
EVA	= \$ 122.252	11%	\$ 82.885
EVA	= \$ 122.252	\$ 8.823	
EVA	= \$ 113.429		

En base a los cálculos realizados se obtuvo un EVA de \$113.429, por lo que significa que el proyecto que se propone emprender, es muy rentable y va a generar utilidades satisfactorias para los accionistas, tomando en consideración que los recursos que posee la clínica son de gran ayuda, para seguir con el proyecto de crecimiento empresarial.

Las ventajas:

- Al Vincular el Valor Económico Agregado en la Clínica logra que los responsables de la administración adquieran conciencia de las decisiones para crear y destruir valor, y en consecuencia se adopte la cultura de creación de valor, en el caso de la clínica el valor adicional es el de la implementación de un área de rayos x y encefalogramas y un consultorio odontológico.
- El Valor Económico Agregado permite invertir los recursos financieros de la Clínica en aquellas áreas que contribuyen de manera directa en la generación de valor.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

5.1 El sector público ha realizado grandes esfuerzos por mejorar el servicio de salud que brinda a sus pacientes, implementando nuevas unidades móviles, creando nuevos centro de salud y hospitales, ampliando su cobertura. Sin embargo su esfuerzo no ha sido lo suficiente, debido al aumento de la población que hace uso de este servicio.

5.2 La Clínica Alemania a pesar de encontrarse en un mercado competitivo, ha aprovechado el entorno favorable y ha ganado un mayor posicionamiento en el mercado de la salud, lo que ha permitido implementar nuevos servicios, renovación tecnológica y mejoramiento de su infraestructura.

5.3 A partir de la administración del 2006, la Clínica Alemania ha enfrentado grandes cambios administrativos y financieros, los mismos que han sido manejados de una forma poco técnica, ocasionando que las ganancias obtenidas no se las haya aprovechado correctamente.

5.4 Por una mala administración financiera de los años 2007 y 2008 ocasionaron que la cuenta por cobrar cada año aumente su valor, llegando a ubicarse en los \$ 41.939, al año 2009, valor muy alto para con relación a la industria, por ese motivo su gestión de cobro tarda mucho en recuperarse, ocasionando que la clínica en algunos meses afronte problemas de liquidez.

5.5 La Clínica en base a la evaluación realizada con el proyecto de tesis, reflejo resultados que no han sido apropiados desde un punto de vista financiero, ya que su ciclo de conversión presenta un tiempo de pago promedio con relación a la industria, aceptable para cumplir con sus obligaciones, lo que no sucede con el periodo de cobro, que se presenta sobre el promedio de la industria, ocasionando a la clínica problemas de iliquidez, ya que el dinero que se obtiene en ese tiempo se lo destina para cubrir obligaciones adquiridas.

5.6 La Clínica Alemania se desenvuelve en un sector de servicio de salud, sin embargo, mantiene un rédito adicional que es el de farmacia, en el cual se ha determinado una rotación excesiva de inventarios, lo que demuestra que la Clínica no posee un stock mínimo requerido para el funcionamiento adecuado de la farmacia.

5.7 Durante los cinco años utilizados para efectuar el análisis financiero de la Clínica se considero fluctuaciones económicas que afrontó el país, ocasionando variaciones en la gestión financiera de la clínica.

5.8 Actualmente la Clínica Alemania ha decidido implementar un modelo de gestión financiera, para analizar la viabilidad de la implementación de: Rayos X, Encefalograma y Equipo Odontológico, servicios que poseen una alta demanda por los pacientes

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

6.1 La Clínica debe manejar su administración con criterios técnicos, contando con esquemas específicos financiero, de control y de gestión para el manejo del capital de trabajo y la evaluación operacional.

6.2 La Clínica debería mejorar su gestión financiera y administrativa, la misma que le permitirá implementar nuevos servicios, posicionándola en un mercado más amplio y ganando mayor reconocimiento de los pacientes.

6.3 El requerimiento de la Clínica determina que para ser competitivo debe incrementar su actividad operacional, la misma que demanda un aumento en su inversión de capital.

6.4 Para mejorar la gestión de cobro sería necesario contratar un buró de crédito que le permita a la clínica analizar la capacidad de pago de cada cliente, en el momento de ingresar a recibir la atención médica; por otro lado para mejorar la gestión de pago es indispensable implantar una política de pago para proveedores, es decir, el último día de la semana laboral en un horario de 4y30pm a 6pm, con esto se logrará retrasar el periodo de pago sin perder su calificación de crédito ante el proveedor.

6.5 Es recomendable invertir un capital mayor para la farmacia, para conseguir que el inventario rote menos, no obstante para el buen manejo del

mismo no se lo debe llevar en Kardex, sino realizar un sistema ABC de inventarios, para identificar los productos químico farmacéuticos de mayor inversión monetario y en cantidad, evitando desperdicios y caducidad de los productos.

6.6 Para el análisis financiero de los Estados Financieros de la Clínica es recomendable utilizar los datos de 3 años anteriores al año de estudio, con ello se percibe un panorama claro, sin mucha variación de los índices económicos afrontados por el país.

6.7 Es indispensable realizar un modelo de gestión financiera, basándonos en un análisis de escenarios, donde se determinará las posibles alternativas de financiamiento que la Clínica puede tomar, considerando entradas y salidas de dinero, y las variables económicas nacionales, esto será de gran ayuda para tomar decisiones e implementar nuevos proyectos de inversión para la Clínica.

BIBLIOGRAFÍA:

- DAVID, R. Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición 2003, Pearson Education, páginas 283-292.
- MARIN, Ximenez José Nicolás; ESCOBAR, Werner Ketelhöhn, Inversiones Estratégicas un enfoque multidimensional, Cuarta Edición, Libro Libre, pagina 20-36.
- WELSCH, Glenn A., Presupuestos Planificación y Control de Utilidades, Quinta Edición, Pearson Education, páginas 183-201.
- <http://www.barandilleros.com/el-ciclo-de-conversion-de-efectivo.html>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/36/cxc.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%208/Eva1.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/22/gesfra.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/adcapitra.htm>
- http://www.infomipyme.com/Docs/GENERAL/Offline/GDE_08.htm
- <http://marketplacegroup.blogspot.com/2007/01/ciclo-de-conversin-de-efectivo.html>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/AnalisisFinancieroYSusMetodos>
- <http://www.peoi.org/Courses/Coursessp/finanal/ch/ch2e4.html>
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera-politica_de_capital_de_trabajo/13153-9
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/administracion_financiera-tecnicas_del_presupuesto_del_capital/13153-13