



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE BANCA Y  
FINANZAS

**“Diseño de un modelo de gestión en la estructura financiera en la Industria  
de Servicios Oftalmológicos, caso Oftalmotec, Cantón Quito 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Albuja Varela, Jenny Margarita

DIRECTORA: Samaniego Namicela, Aurora del Cisne, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NC-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

*2015*

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Ingeniera.

Aurora del Cisne Samaniego Namicela

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión en la estructura financiera en la industria de servicios oftalmológicos, caso Oftalmotec, cantón Quito, 2013, realizado por Jenny Margarita Albuja Varela, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, septiembre de 2015

f)

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Jenny Margarita Albuja Varela declaro ser autora del presente trabajo de titulación: Diseño de un modelo de gestión en la estructura financiera en la industria de servicios oftalmológicos, caso Oftalmotec, cantón Quito, 2013, de la Titulación de Ingeniero en Administración en Banca y Finanzas, siendo Ing. Aurora del Cisne Samaniego Namicela directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f)

Jenny Margarita Albuja Varela

**1706972146**

## DEDICATORIA

Este trabajo de tesis lo dedico a Dios primero porque él me dio la fuerza necesaria para continuar en mis momentos más difíciles y en cada tropiezo me dio la mano y la sabiduría para lograr superar las adversidades y dificultades.

A mis padres, que creyeron y confiaron en mí, tuve su apoyo incondicional para lograr mi meta más deseada, culminar mi carrera.

A mi hermano con su ejemplo siempre, muchas gracias.

A ti, porque confiaste en que podía lograrlo y me brindaste la guía y la seguridad de alcanzarlo, gracias por estar a mi lado.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento primero es a Dios por haberme bendecido, acompañado y guiado a lo largo de mi carrera.

A mis padres, quienes me inculcaron la dedicación, la responsabilidad y me dieron la fortaleza y el apoyo día tras día para seguir adelante aún cuando las jornadas eran duras e interminables.

A mi hermano, quien con su ejemplo de superación, logros, metas y palabras de aliento fue mi guía en el desarrollo de esta tesis.

A ti, que con tu ejemplo, apoyo y sobre todo compañía en las largas noches de estudio, siempre dándome ánimo y fortaleza para continuar la culminación de este proyecto.

A mis queridos jefes Dr. José A. Pitarque y Dra. Andrea Molinari, quienes me permitieron seguir estudiando a la par con mi desempeño laboral y siempre con su apoyo incondicional.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, que me ha permitido culminar mis estudios y terminar mi carrera de una manera responsable sin tener la necesidad de dejar a un lado la vida laboral y combinar de manera ordenada estos dos aspectos de mi vida.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT.....	
.....2	
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO</b>	
1.1    Las Finanzas	5
1.1.1    Definición	5
1.1.2    Las finanzas empresariales	5
1.1.3    Estados financieros	5
1.1.3.1    Principios de los estados financieros	8
1.1.3.2    Limitaciones de los estados financieros	9
1.1.3.3    Formas de presentación de los estados financieros	9
1.1.3.4    Criterios de clasificación y ordenamiento de cuentas	11
1.1.4    Flujo de Efectivo	12
1.1.5    Estructura financiera	13
1.1.5.1    Apalancamiento	13
1.1.5.2    Apalancamiento operativo	13
1.1.5.3    Apalancamiento financiero	13
1.1.6    Estructura de capital	13
1.1.6.1    Tasa de capitalización	14
1.1.6.2    Acciones ordinarias	14
1.1.6.3    Acciones preferentes	14
1.1.6.4    Enfoques de los ingresos de la estructura de capital	14
1.1.6.4.1    Enfoques de los ingresos operativos netos	14
1.1.6.4.2    Enfoque tradicional	14
1.1.7    Definición de Modelo de Gestión	14
1.1.7.1    Generalidades	14
1.1.7.2    Tipos de Modelo de Gestión	15

1.1.8	Concepto de Modelo de Gestión Financiera	15
1.1.9	Variables que se usan en el Modelo de Gestión Financiera	16
1.1.10	Importancia del Modelo de Gestión Financiera	19
1.1.11	Características del Modelo de Gestión Financiera	20
1.1.12	Validación del Modelo	21
1.2	La Empresa Antecedentes	23
1.2.1	Historia de la Empresa	23
1.2.2	Base Legal	24
1.2.3	Misión	25
1.2.4	Visión	25
1.2.5	Política Institucional	25
1.2.6	Valores Institucionales	25
1.2.7	Análisis FODA	26
1.2.7.1	Fortalezas	26
1.2.7.2	Debilidades	26
1.2.7.3	Oportunidades	26
1.2.7.4	Amenazas	26
<b>CAPÍTULO 2.</b>	<b>ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA OFTALMOTEC</b>	
2.1	Aspectos Generales de La Empresa Oftalmotec en el Mercado	28
2.1.1	Áreas de trabajo	28
2.1.2	Servicios Médicos	31
2.1.3	Organización administrativa	33
2.1.4	Procesos Administrativos	34
2.1.4.1	Evaluación de procesos administrativos	42
2.1.5	Procesos Operativos	42
2.1.5.1	Evaluación de procesos Operativos	42
2.2	Análisis FODA	43
2.2.1	Fortalezas	43
2.2.2	Debilidades	44
2.2.3	Oportunidades	45
2.2.4	Amenazas	46
2.2.5	Matriz FODA	46
2.2.5.1	Matriz Fortalezas- Oportunidades	47
2.2.5.1.1	Estrategia de Fortalezas-Oportunidades	47
2.2.5.2	Matriz Debilidades-Amenazas	48

2.2.5.2.1	Estrategia de Debilidades –Amenazas	48
2.2.5.3	Matriz de Debilidades-Oportunidades	49
2.2.5.3.1	Estrategia de Debilidades-Oportunidades	49
2.2.5.4	Matriz Fortalezas-Amenazas	50
2.2.5.4.1	Estrategia de Fortalezas – Amenazas	50
2.2.6	Matriz Estrategias	51
2.3	Organización Financiera	52
2.3.1	Procesos Financieros	52
2.3.1.1	Evaluación de Estados Financieros	53
2.3.2	Razones Financieras	69
2.3.2.1	Razones de Liquidez	69
2.3.2.2	Razones de Apalancamiento	70
2.3.2.3	Razones de Actividad	72
2.3.2.4	Razones de Rentabilidad	74
2.4	Procesos de cartera	76
2.4.1	Evaluación de procesos de cartera	77

**CAPÍTULO 3. MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EN LA ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS OFTALMÓLOGICOS, CASO OFTALMOTEC, CANTÓN QUITO 2014**

3.1	Configuración del Modelo de Gestión Financiera	79
3.1.1	Cuentas por cobrar	80
3.1.1.1	Modelo de cuentas por cobrar	80
3.1.2	Gestión Financiera de inventario	81
3.1.2.1	Modelo para inventario	81
3.1.3	Gestión Financiera sobre cuentas por pagar	83
3.1.3.1	Modelo de las cuentas por pagar	83
3.1.4	Gestión Financiera de las Obligaciones Financieras	84
3.1.4.1	Modelo de las Obligaciones Financieras	84
3.1.5	Planeación sobre presupuestos	84
3.1.5.1	Presupuesto sobre venta de servicios	85
3.1.5.2	Presupuesto sobre gastos	85
3.1.6	Estrategias Financieras	85
3.1.6.1	Balance General	85
3.1.6.2	Estado de Flujo de Efectivo	86
3.1.7	Estrategias Financieras Escenario Conservador	86

3.1.7.1	Estado de Resultados	86
3.1.7.2	Balance General	86
3.1.7.3	Conclusión sobre la proyección de los Estados Financieros escenario Conservador	89
3.1.8	Estrategias de los Estados Financieros Escenario Pesimista	90
3.1.8.1	Estado de Resultados	90
3.1.8.2	Balance General	90
3.1.8.3	Conclusión sobre la proyección de los Estados Financieros Escenario Pesimista	93
3.1.9	Estrategias de los Estados Financieros Escenario Optimista	94
3.1.9.1	Estado de Resultados	94
3.1.9.2	Balance General	94
3.1.9.3	Conclusión sobre la proyección de los Estados Financieros Escenario Optimista	98
3.1.10	Análisis de los indicadores financieros sobre los Estados Financieros proyectados	100
	Conclusiones	105
	Recomendaciones	106
	Bibliografía	107

### Índice de figuras

Figura 1.	Formato de Estado de Situación Financiera	6
Figura 2.	Formato de Pérdidas y Ganancias	8
Figura 3.	Empresa Oftalmotec vista del exterior	28
Figura 4.	Empresa Oftalmotec vista del interior	29
Figura 5.	Ecógrafo	29
Figura 6.	Pentacam	29
Figura 7.	Spectralis	30
Figura 8.	HRT3	30
Figura 9.	Cámara Zeiss	30
Figura 10.	Campímetro	30
Figura 11.	Detalle de exámenes que realiza Oftalmotec	32
Figura 12.	Organigrama Estructural de Oftalmotec	33
Figura 13.	Pago a proveedores en porcentaje	35
Figura 14.	Procesos Administrativos	36

Figura 15.	Procesos Exámenes de Diagnóstico	36
Figura 16.	Ingreso comparativo por venta de productos quirúrgicos	38
Figura 17.	Ingreso comparativo por venta de productos de farmacia, contactología y baja visión	38
Figura 18.	Ingresos comparativo por exámenes de diagnóstico año 2013	39
Figura 19.	Matriz de Fortalezas y Oportunidades	47
Figura 20.	Matriz de Debilidades y Amenazas	48
Figura 21.	Matriz de Debilidades y Oportunidades	49
Figura 22.	Matriz de Fortalezas y Amenazas	50
Figura 23.	Matriz FODA	51
Figura 24.	Esquema para el Análisis Financiero	53
Figura 25.	Análisis Vertical Cuenta del Activo 2011	56
Figura 26.	Análisis Vertical Cuenta del Activo 2012	56
Figura 27.	Análisis Vertical Cuenta del Activo 2013	56
Figura 28.	Análisis Vertical Cuenta del Pasivo y Patrimonio 2011	58
Figura 29.	Análisis Vertical Cuenta del Pasivo y Patrimonio 2012	58
Figura 30.	Análisis Vertical Cuenta del Pasivo y Patrimonio 2013	58
Figura 31.	Razón del circulante	70
Figura 32.	Prueba del ácido	70
Figura 33.	Razón de deuda capital	71
Figura 34.	Razón de deuda a activo total	71
Figura 35.	Razón de cuentas por cobrar	72
Figura 36.	Razón de rotación de cuentas por cobrar	72
Figura 37.	Razón del inventario	73
Figura 38.	Razón de rotación de inventario	73
Figura 39.	Razón de activo total	74
Figura 40.	Razón de utilidad bruta	74
Figura 41.	Razón de utilidad neta	74
Figura 42.	Rentabilidad respecto a la inversión	75
Figura 43.	Rendimiento sobre capital	76
Figura 44.	Clasificación de inventario por costo	81
Figura 45.	Clasificación de inventario por frecuencia	81
Figura 46.	Modelo sugerido de inventario	85

## Índice de tablas

Tabla 01.	Resumen de valores pagados a proveedores de Oftalmotec 2013	35
Tabla 02.	Ingreso de venta de productos de quirófano	37
Tabla 03.	Ingreso por venta de productos de contactología y baja visión	38
Tabla 04.	Ingresos por exámenes por equipos médicos año 2013	39
Tabla 05.	Cuadro de Satisfacción Laboral con resumen de encuestas	41
Tabla 06.	Balance General Análisis Vertical	54
Tabla 07.	Estado de Resultados Análisis Vertical	59
Tabla 08.	Balance General Análisis Horizontal 2011-2013	61
Tabla 09.	Balance General Análisis Horizontal 2012-2013	64
Tabla 10.	Estado de Resultados Análisis Horizontal 2011-2013	66
Tabla 11.	Estado de Resultados Análisis Horizontal 2012-2013	68
Tabla 12.	Estado de Resultados Proyectados Escenario Conservador	87
Tabla 13.	Balance General Proyectado Escenario Conservador	88
Tabla 14.	Razones Financieras Escenario Conservador 2016	89
Tabla 15.	Estado de Resultados Proyectados Escenario Pesimista	91
Tabla 16.	Balance General Proyectado Escenario Pesimista	92
Tabla 17.	Razones Financieras Escenario Pesimista 2016	93
Tabla 18.	Estado de Resultados Proyectados Escenario Optimista	95
Tabla 19.	Balance General Proyectado Escenario Optimista	96
Tabla 20.	Razones Financieras Escenario Optimista 2016	97
Tabla 21.	Indicadores Financieros Proyectados sobre año 2016 en todos los escenarios	99

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación parte de una visión general de cómo es la Empresa de Diagnóstico Oftalmológico, Oftalmotec, ubicada en el Edificio Centro Médico Meditrópoli de la ciudad de Quito, en la cual prestan sus servicios profesionales los mejores médicos especialistas en salud visual del país.

Con la información obtenida del estudio realizado dentro de los diferentes aspectos de la Empresa se procede a verificar el funcionamiento administrativo, financiero y de servicios de diagnóstico médicos, a conocer que equipos se utilizan para los diferentes exámenes de diagnóstico oftalmológicos, a socializar y estudiar a sus proveedores, analizar sus ventas, gastos y costos y evaluar al personal que presta tanto sus servicios profesionales como al personal administrativo.

Y, con los Estados Financieros de los años 2011, 2012 y 2013 y su resultado del análisis se pretende recomendar y finalmente implementar el modelo de gestión financiera sugerido.

**PALABRAS CLAVE:** Funcionamiento administrativo, financiero y de servicios médicos

## **ABSTRATC**

The current research departs from a general vision of how the Ophthalmologic Diagnose Firm, Oftalmotec, placed in the Meditrópoli Medical Centre Building in the city of Quito, in which the best medical experts on visual health within the country provide their professional services.

Making use of the information obtained from the study of the different aspects of the Firm, the administrative, financial and medical diagnose services are then verified. Additionally, the study explores the equipment used for the different ophthalmological diagnose exams, as well as the means of socialization with its suppliers, and analyzes its sales, expenses and costs, while it also evaluates the personnel that works there, both in medical and administrative functions.

With the Financial Statements of the years 2011, 2012, and 2013 and the analysis thereof, it is intended to recommend and finally implement the suggested financial management model.

**KEYWORDS:** Information the administrative and financial and medical diagnose services.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de esta tesis, mediante un trabajo de investigación y análisis permitirá la aplicación y ejecución del modelo de gestión financiera para la mejor administración financiera de la empresa Conoft.

En el capítulo I, se aborda el marco teórico, los principales conceptos sobre finanzas, estados financieros, flujos de efectivo, modelos de gestión, características y validación del modelo. Además se hace un estudio de la empresa Conoft, los antecedentes, la misión, visión, base legal, su política institucional y los valores que le caracterizan, así como se hace un estudio preliminar sobre el análisis FODA que será profundizado en el capítulo II.

En el capítulo II, se realiza el estudio y el análisis de la empresa en el mercado, respecto a sus áreas de trabajo, servicios médicos y servicios emergentes. La organización y procesos tanto administrativos como financieros y de cartera para con esos datos realizar el análisis del resultado y posteriormente también realizar análisis FODA y la matriz FODA.

En el capítulo III, se abarca finalmente el modelo de gestión sugerido con el desarrollo de la gestión para las cuentas de inventario, cuentas por pagar, obligaciones financieras, presupuestos sobre ventas y gastos. Por último los estados financieros en diferentes escenarios y el análisis de los índices financieros sobre los estados financieros proyectados.

Al final del trabajo se detalla las conclusiones o recomendaciones que se espera se tomen en cuenta para la aplicación de este modelo.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## **1.1. Las Finanzas.**

### **1.1.1 Definición.**

A las finanzas se las puede definir como “un proceso por el cual los agentes económicos le piden prestado a otros agentes para poder ahorrar y gastar”. (Nordhaus, 2006, pág. 712)

Las Finanzas en un sentido general, parte de la economía que estudia lo relativo a la obtención y gestión de dinero y de otros valores como títulos, bonos, etc. En un sentido más práctico las finanzas se refieren a la obtención y gestión, por parte de una compañía o del Estado, de los fondos que se necesita para sus operaciones y de los criterios con que dispone de sus activos.

Las Finanzas tratan de las condiciones y oportunidades en que se consigue el capital, de los usos de éste y de los pagos e intereses que se cargan a las transacciones en dinero. Las empresas suelen tener una dirección o una gerencia específicamente dedicada a los problemas financieros (Sabino, 1991, pág. 170).

Dentro del sentido científico se puede decir que las finanzas son la manera en que se asignan los diferentes recursos a través del tiempo.

### **1.1.2 Finanzas empresariales.**

Las finanzas empresariales son sinónimo de finanzas corporativas, y para poder definir el concepto es necesario conocer tres interrogantes que permitirán establecer el concepto real. Estas interrogantes son: saber qué clase de inversiones a largo plazo se debe realizar, dónde se obtendrá el financiamiento y como se administrarán las operaciones financieras. Partiendo de esta premisa se puede definir a las finanzas corporativas como la administración de los recursos de capital de trabajo, (actividades diarias), el presupuesto de capital (inversiones a largo plazo) y la estructura de capital (obtención de financiamiento para operaciones).

### **1.1.3 Estados financieros.**

Los estados financieros son informes contables que se preparan cada cierto período con el fin de establecer la situación de la empresa, el progreso o retroceso en la administración financiera. Se les llama comparativos entre períodos y en base a ello se toman las decisiones a juicio de los administradores.

Los estados financieros básicos son: el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Los estados financieros complementarios son: el Estado de Flujo de Fondos, Estado de Flujo de Caja, Estado de Capital de Trabajo, Estado de Superávit Ganado.

El Balance General es un estado financiero en el que se presentan los activos, pasivos y patrimonio de la empresa, es decir se refleja la situación financiera de la empresa a una fecha determinada.

También es llamado estado de situación financiera, estado de inversiones, estado de recursos y obligaciones, o *estado* de activo, pasivo o capital

1. Activo: Son los bienes y derechos a favor de la empresa, pueden ser activos corrientes o no corrientes.
  - Activo Corriente: Son los que se convierten en efectivo inmediatamente, o en un tiempo menor a 12 meses. Dentro de éstos se puede considerar efectivo, inventarios.
  - Activo no corriente: Son bienes que pueden permanecer por más de un año en la empresa como activos fijos y otros activos.
2. Pasivo: Son las todas las obligaciones que la empresa posee con terceros a corto y largo plazo.
  - Pasivo Corriente: Son las deudas que mantiene la empresa menores a 12 meses como cuentas por pagar o préstamos por pagar a corto plazo.
  - Pasivo no Corriente: Son las deudas o cuentas que la empresa mantiene con terceros cuyo plazo es superior a 12 meses.
3. Patrimonio: Son los recursos que posee la empresa, representa la participación de los propietarios en el negocio, y esto se obtiene mediante:

$$\text{PATRIMONIO} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO.}$$

El Balance General debe ser preparado a una fecha específica, indica a esa fecha la situación de la empresa, y no es acumulativo.

NOMBRE DE LA EMPRESA			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX			
ACTIVOS		PASIVOS	
ACTIVO CORRIENTE	\$	PASIVO CORRIENTE	\$
Caja Bancos		Cuentas por cobrar	
Cuentas por cobrar		Préstamos a corto plazo	
Inversiones		Otros pasivos corrientes	
Inventario		PASIVOS NO CORRIENTES	\$
		Préstamos a largo plazo	
ACTIVO FIJO	\$	TOTAL PASIVOS	\$
Inmuebles			
Muebles y Enseres		<b>PATRIMONIO</b>	
Maquinaria y equipo		Capital suscrito	
Vehículo		Reservas	
(-) Depreciación		Utilidad neta	
Terrenos		TOTAL PATRIMONIO	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$</b>	<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>

Figura 1. Formato de Estado Situación Financiera

Fuente: Tanaka, Gustavo (2005), Análisis de los Estados Financieros para la Toma de Decisiones. Perú. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica de Perú, Pág.104.

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

El Estado de Pérdidas y Ganancias es un estado financiero en el que se presentan los ingresos y gastos efectuados por la empresa durante un período de tiempo determinado, casi siempre un año, en él debe constar desde qué fecha, hasta qué fecha del período.

Aquí se refleja la utilidad o pérdida que se generó en ese ejercicio económico, a este estado financiero también se le conoce como estado de resultados, o estado de utilidades, o estado de ingresos y egresos, también, se puede indicar que este estado financiero es acumulativo y es dinámico.

Las cuentas que participan en el Estado de Pérdidas y Ganancias son:

1. Ventas netas: Son las ventas brutas realizadas por el giro del negocio menos las devoluciones, descuentos.
2. Costo de ventas: Es el costo por el cual se adquiere un producto ya sea para la reventa o para la manufactura.
3. Utilidad bruta: Es el resultado de la empresa al vender sus productos menos el costo de ventas.
4. Gasto de Ventas: Se refieren a los gastos por los cuales se generan en las operaciones del negocio.
5. Gastos de Administración: Son los gastos relacionados con la gestión de administración de la empresa, sueldos y salarios, arriendos, mantenimiento, movilización, etc.
6. Utilidad Operacional: Es la diferencia de la utilidad bruta menos los gastos de ventas y administrativos.
7. Ingresos Financieros: Corresponden a los ingresos que recibe la empresa por actividades diferentes a su actividad sino por intereses, dividendos, cualquier ingreso que puede percibir de una entidad financiera.
8. Gastos financieros: Son los gastos que no provienen de la actividad principal de la empresa como intereses, etc.
9. Utilidad antes de participación a empleados: corresponde a la suma de la utilidad operacional más los ingresos financieros y restando los gastos financieros.
10. Participación a trabajadores: Es el porcentaje correspondiente a la participación de los trabajadores en las utilidades en la empresa.
11. Impuesta a la renta: Es el valor que por ley la empresa debe pagar al estado según las normas tributarias, corresponde a un porcentaje calculado después de la participación a trabajadores.

**12. Utilidad neta:** Es el resultado final que se obtiene restando de la utilidad antes de participación a empleados, restando luego el 15% de participación de utilidades a empleados y luego el 25% del impuesto a la renta.

NOMBRE DE LA EMPRESA ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 20XX	
Ventas Netas	\$
(-) Costo de ventas	\$
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$</b>
(-) Gastos Administrativos	\$
(-) Gastos de ventas	\$
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$</b>
(+) Ingresos Financieros	\$
(-) Gastos Financieros	\$
<b>(=) UTILIDAD A.P.E</b>	<b>\$</b>
(-) 15% Participación para empleados	\$
<b>(=)UTILIDAD ANTES DE I.R.</b>	<b>\$</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	\$
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>\$</b>

Figura 2. Formato de Estado de Pérdidas y Ganancias

Fuente: Tanaka Nakasone, Gustavo (2005), Análisis de los Estados Financieros para la Toma de Decisiones. Perú. Fondo Editorial de la PUCP, Pág.112.

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

### 1.1.3.1 *Principios de los estados financieros.*

Existen principios contables básicos generalmente aceptados que deben ser aplicados por los contadores para cumplir con las normas y procedimientos establecidos. Se puede resumir según (Ortiz, 1985, pág. 50):

- Los datos deben ser registrados en términos de dinero.
- Toda transacción debe ser contabilizada como partida doble.
- La empresa es distinta de sus propietarios.
- Se suponen las operaciones de un negocio en marcha.
- Se debe partir de un supuesto que los estados financieros son consistentes.
- Los ingresos se reconocen cuando el proceso de devengar está cumplido o virtualmente cumplido y se ha efectuado un intercambio económico
- Los ingresos y los gastos deben ser razonablemente equilibrados
- Las partidas del Balance General en la mayoría de los casos están valuadas al costo, se procede así de un modo conservador.
- Se prefiere que los errores por medida tiendan a subestimar las utilidades y activos netos. ( Ortiz, 1985, pág. 54).

### **1.1.3.2 Limitaciones de los estados financieros.**

Los estados financieros son de apariencia definitiva y exacta pero tienen ciertas limitaciones: Son informes provisionales porque se puede verificar la ganancia o pérdida de la empresa solamente cuando se vende o se liquida.

Los estados financieros son realizados por diferentes personas en la empresa que están en una misma área pero con diferentes criterios, aunque los números sean definitivos.

Existe una limitante que es la inflación, no se valúan de forma original o real los activos y pasivos en una economía que tiene tendencia inflacionaria.

Los estados financieros son preparados para los diferentes grupos a quienes se les debe informar la situación de la empresa a la fecha requerida, como ejemplo es diferente el estado financiero presentado a los socios o accionistas que a los proveedores o acreedores. Existen ciertas circunstancias que no se pueden ver reflejadas en los estados financieros como son los valores personales, deberes de los empleados, manejo estructural del personal que a la final si se debe tomar en cuenta en el desempeño para cuestión de resultados.

### **1.1.3.3 Formas de presentación de los estados financieros básicos.**

Los estados financieros tienen diversas presentaciones de acuerdo a los fines para el análisis, los más comunes son:

- Estados financieros comerciales
- Estados financieros fiscales
- Estados financieros auditados
- Estados financieros históricos
- Estados financieros presupuestados

Estados financieros comerciales : son aquellos estados financieros que se preparan “para efecto de sus transacciones comerciales y de crédito. Estos enfatizarán la liquidez de la compañía, su capacidad de pago a largo plazo y los márgenes de rentabilidad, especialmente en cuanto la rentabilidad operacional. (Ortiz, 1985, pág. 55).

Estados financieros fiscales: Son aquellos estados financieros que se preparan para la presentación a la administración tributaria para el efecto impositivo.

Estados financieros auditados: Son los estados financieros que han sido auditados por una firma externa autorizada y especializada que verifica que los registros contables y los balances se hayan realizado siguiendo los principios contables y por lo tanto “presentan razonablemente la situación financiera y los resultados de las operaciones, de acuerdo con

los principios contables generalmente aceptados, aplicados en forma consistente". (Ortiz, 1985, pág. 56).

Estados Financieros Históricos: son los que ya se encuentran generados por la empresa y su conciliación y publicación fueron realizadas en su período.

Los estados financieros históricos sirven muchas veces para hacer presupuestos o análisis respecto a otros años para ver el crecimiento económico o decremento de la empresa en su historia financiera.

Estados financieros presupuestados: se denominan también estados financieros pro forma, y son aquellos que prepara la empresa por períodos futuros con base en las expectativas del mercado y tendencias históricas de las ventas, costos y gastos.

El estado de pérdidas y ganancias proyectado muestra los ingresos y costos esperados para los próximos períodos, en tanto que el balance general proyectado muestra la posición financiera esperada al finalizar cada período pronosticado. (Ortiz, 1985, pág. 56).

Estados Financieros Complementarios: son aquellos que se preparan para presentar en las juntas de accionistas o asambleas generales, así como para controles internos.

Los estados financieros complementarios son: el estado de flujo de fondos, estado de flujo de caja, estado de capital de trabajo, estado de superávit ganado.

Estado de flujo de fondos: A este estado financiero se le conoce también como estado de uso de fuentes y uso de fondos, estado de aplicación y origen de fondos o simplemente estado de cambios en la situación financiera.

Este estado financiero permite hacer una comparación entre dos fechas determinadas los balances generales de la empresa para analizar de dónde se obtuvieron los fondos y qué uso se dio a esos recursos.

Estado de flujo de caja: También se lo llama estado de flujo de efectivo, o estado de ingresos o egresos de efectivo, estado de fuente y usos de efectivo.

Su estudio permite analizar el flujo de entradas y salidas de efectivo que ha tenido la empresa en el corto plazo.

Estados de cambio en el capital de trabajo: Permite el análisis en dos fechas determinadas del capital neto de trabajo con uso de fuentes de fondos diferentes a dicho capital.

Estado de superávit ganado: Permite establecer la variación entre el superávit ganado por la empresa entre dos períodos.

#### **1.1.3.4. Criterios de clasificación y ordenamiento de cuentas.**

Existen diferentes maneras de presentar los estados financieros de una empresa de acuerdo a quien los elaboró y para qué o el fin del análisis.

Para no tener criterios diferentes sino uniformes en la elaboración de estados financieros se formulan varios criterios para el desarrollo:

- Los estados financieros deben ser resumidos y sencillos.
- Las cuentas del activo debe clasificarse en corriente, fijo y otros activos, ordenando cada uno de la siguiente manera:
  - El activo corriente va de acuerdo con la liquidez, es decir cual activo se convierte más fácilmente y con mayor rapidez en efectivo.
  - Los activos fijos se deben colocar de acuerdo a la durabilidad en el tiempo, así como por ejemplo empezamos con los terrenos, edificios, construcciones, maquinaria, etc.
  - Los otros activos no se necesitan ser desglosados puede ir en una línea con un solo valor.
- Las cuentas pasivo deben clasificarse en pasivo corriente o de corto plazo y pasivo a largo plazo.
  - Pasivo corriente o a corto plazo, se debe ordenar de acuerdo a la exigibilidad es decir la cuenta que debe ser cancelada inmediatamente.
  - Pasivo a largo plazo, se ordena de acuerdo con el vencimiento pactado.

Las cuentas del Patrimonio deben ordenarse de acuerdo a las cuentas más sólidas, como capital pagado, superávit, utilidades retenidas, reservas y utilidades del ejercicio.

- El estado de resultados debe detallar las cuentas de ventas, gastos y utilidad.
- Cuando existan cuentas que no se encuentren dentro del grupo detallado previamente mencionado y que por sí sola esté dentro del 5 al 10% del activo total de la empresa debe reflejar en los balances por sí sola con nombre propio.
- Cuando de los estados financieros originales, surjan otras cuentas no operacionales, las cuales no sean significativas por su cuantía, según el anterior criterio, pero que el analista considere importante para su análisis, éstas deben aparecer con nombre propio dentro de los estados financieros reclasificados. (Héctor, 1985, pág. 58).
- Se deben respetar y transcribir las cuentas en los tiempos exactos, es decir corto plazo o largo plazo.

- Se debe considerar la metodología a ser utilizada para el análisis ya que las cuentas del activo o patrimonio deben ser consideradas de acuerdo a las normas fiscales o simplemente se tomaría en cuenta para el análisis comercial.
- Se debe tener un criterio conservador cuando se trata de reclasificar los estados financieros.
- En caso de inquietud sobre la ubicación de una cuenta se deberá tomar una decisión estricta por parte del analista.

#### **1.1.4 Flujo de efectivo.**

El flujo de efectivo es un estado financiero que presenta las entradas y salidas de efectivo de una empresa en un determinado período.

No solo se habla de efectivo disponible en las cuentas cajas y/o bancos sino también de las cuentas que se encuentran en la categoría de depósitos a la vista o documentos de tesorería, comerciales o de inversión que son convertibles en efectivo en cualquier momento.

Este estado financiero puede ser preparado de acuerdo a las necesidades de la empresa, de manera anual, semestral, trimestral, mensual, semanal, ya que depende del período que se requiera analizar.

El flujo de efectivo puede ser utilizado con los otros estados financieros básicos y de este análisis se puede evaluar:

- La capacidad de una compañía para generar entradas y salidas de efectivo en el futuro, derivadas de sus operaciones para pagar deudas, intereses y dividendos.
- La necesidad de financiamiento externo entre empresas
- Las razones de las diferencias entre el ingreso neto y el flujo de efectivo neto provenientes de operaciones.

Los efectos de las inversiones en efectivo y no en efectivo de las operaciones financieras. (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 177).

Para la preparación del flujo de efectivo se requieren los siguientes estados financieros: el estado de pérdidas y ganancias correspondientes al período a ser analizado, el balance general cortado a la fecha del análisis, el balance general con corte a la fecha del período anterior del análisis.

El estado contable de flujo de efectivo incluye lo que es ingresos y gastos de una empresa durante un período en las tres clases de actividades de una empresa: operativas, de inversión y de financiación.

### **1.1.5 Estructura de financiera.**

“La estructura financiera es la forma en la cual se financian los activos de una empresa. Incluyen las deudas a corto plazo y a las deudas a largo plazo así como al capital contable de los accionistas”. (Weston & Copeland, 1995, pág. 641)

Dentro de la estructura financiera de la empresa todos los componentes son importantes, sus activos, pasivos y patrimonio.

En el activo se consideran los bienes y derechos que posee la empresa por lo tanto su riesgo es bajo. Se considera al pasivo como riesgoso hasta cierto punto ya que si por alguna razón la empresa quiebra sus tenedores de deuda tendrán derecho sobre los activos. En cambio el patrimonio empresarial es el más riesgoso porque corresponde al valor residual sobre los flujos de efectivo.

Esto lleva a la conclusión de que el costo de la deuda de una empresa deberá ser más baja porque es menos riesgoso que el rendimiento de capital.

#### **1.1.5.1 Apalancamiento.**

Un concepto importante es el factor de apalancamiento que es la razón del valor de deuda sobre los activos totales. Un mayor apalancamiento financiero invariablemente aumenta el riesgo empresarial, ya que la deuda debe ser pagada antes que la redistribución a los accionistas. (Romero, Tomasa, 2015)

Se puede definir al apalancamiento como el uso de una deuda con un rendimiento fijo para incrementar las utilidades de los accionistas.

Otro concepto hace referencia a la aplicación de los costos fijos con el fin de aumentar su rentabilidad.

#### **1.1.5.2 Apalancamiento operativo.**

El apalancamiento operativo hace referencia al uso de los costos fijos operativos que mantiene una empresa

#### **1.1.5.3 Apalancamiento financiero.**

El apalancamiento financiero trata de los costos fijos de financiamiento de una empresa.

### **1.1.6 Estructura de capital.**

Se puede definir a la estructura de capital como la “Mezcla (o proporción) del financiamiento permanente a largo plazo de una empresa representado por la deuda, las acciones preferentes y capital en acciones ordinarias”. (Van & Wachowicz, 2002, pág. 468)

Se puede concluir que la estructura de capital es parte de la estructura financiera de una empresa.

El valor en libros del capital contable de los accionistas (E) incluye acciones comunes, el capital pagado o superávit del capital y el monto acumulado (de las utilidades retenidas. El valor de mercado de las acciones comunes (S) es igual al precio por acción multiplicado por el número de acciones en circulación. Si la empresa tiene acciones preferentes (P), su valor de mercado se añade al capital contable de los accionistas, y ambos pueden denominarse con el término capital contable de los accionistas.

#### **1.1.6.1 Tasa de capitalización.**

Es la “tasa de descuento aplicada para determinar el valor presente de los flujos de efectivo esperados en un futuro”.

#### **1.1.6.2 Acciones ordinarias.**

El concepto de acciones ordinarias se representa en la posición de propiedad en los valores y riesgo dentro de una corporación o empresa.

#### **1.1.6.3 Acciones preferentes.**

Las acciones preferentes corresponden a un valor fijo que depende del consejo de la administración.

“Tiene preferencia sobre las acciones ordinarias en el pago de dividendos y las reclamaciones sobre los activos”. (Van & Wachowicz, 2002, pág. 711)

#### **1.1.6.4 Enfoques de los ingresos en la estructura de capital.**

##### **1.1.6.4.1 Enfoque de los ingresos operativos netos.**

El enfoque de ingresos operativos netos indica que la “Teoría de la estructura del capital en la que el promedio ponderado del capital y el valor total de la firma se mantienen constantes conforme varía el apalancamiento financiero” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 469)

##### **1.1.6.4.2 Enfoque tradicional.**

El enfoque tradicional se refiere a que existe una estructura óptima de capital en donde se utiliza de manera adecuada el apalancamiento financiero de la empresa reduciendo el valor del costo del capital y aumenta el valor de la empresa.

#### **1.1.7 Definición de modelo de gestión.**

Un modelo de gestión es un precedente o esquema a seguir para la administración de una organización o empresa que puede ser pública o privada.

Tomando en cuenta el término gestión se puede definir como: “Control de gestión es un proceso mediante el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización para implantar estrategias de ésta”. (Anthony & Vijay, 2007, pág. 17).

##### **1.1.7.1 Generalidades.**

El modelo de gestión requiere una planeación para el esquema a seguir, mediante procesos o procedimientos que pretenden mejorar la administración de la empresa en sus diferentes áreas o para la que fue creado.

Se emiten criterios y normas que se aplican a los procesos en las diferentes actividades operativas, administrativas y financieras, llegando así al recurso humano quien lo aplica y lo ejecuta para establecer la eficiencia del mismo.

Cada modelo parte de una premisa: llegar a ser los mejores por medio de los cambios que se establecen.

Cuando la empresa se encuentra en un ambiente manejable de cambios rápidos por su estructura es fácil adaptar los procesos para luego ejecutarlos.

Es muy importante que las áreas que aportan con este modelo establezcan las prioridades y vean las falencias que se deben mejorar para potenciar los procesos a la eficiencia y eficacia esperada. Son muchas las empresas que pretenden mejorar sus procesos mediante modelos de gestión aplicados al desarrollo financiero, talento humano, procesos de calidad, funcionalidad, operatividad, etc.

#### **1.1.7.2 Tipos de Modelos de Gestión.**

Los modelos de gestión se elaboran de acuerdo a la necesidad de un área específica de la empresa u organización, o del cambio requerido por parte del nivel gerencial relacionado.

Las empresas son independientemente públicas o privadas, en todos los ámbitos en los que se pueda aplicar, como: corporaciones, empresas multinacionales, entidades gubernamentales, universidades, hospitales, etc.

Los modelos de gestión pueden ser desarrollados para ser implementados en las siguientes áreas:

- Administrativa- Recurso Humano
- Administrativa Financiera
- Administrativa Contable
- Administrativa Operativa-Producción
- Administrativa de Gestión
- Calidad
- Educativa
- Estratégicos
- Marketing y ventas

#### **1.1.8 Concepto de modelo de gestión financiera.**

“La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo.” (Córdoba, 2012, pág. 2)

En consecuencia se puede definir el término de gestión financiera desde dos puntos importantes que son: la producción de recursos o ingresos adicionales a los aportes de los socios y la eficacia y eficiencia con la que estos recursos financieros se manejan.

La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias. (Córdoba, 2012, pág. 3)

Con la gestión financiera se puede tomar decisiones referentes a la necesidad de financiamiento externo, la obtención de recursos de la manera más adecuada, el análisis de la situación financiera y la factibilidad de inversión

Entonces se puede resumir que la gestión financiera permite administrar de manera eficiente los recursos financieros para un futuro desempeño.

#### **1.1.9 Variables que se usan en el modelo de gestión financiera.**

Para lograr una correcta toma de decisiones por parte de los niveles gerenciales la información que se requiere entre otros datos es:

- Pronósticos de ventas
- Estados pro forma
- Requerimientos de activos
- Requerimientos financieros
- El ajuste
- Supuestos económicos

Pronóstico de ventas: La mayoría de empresas necesitan para sus planes financieros hacer un pronóstico de ventas proporcionado por una fuente externa que hace el estudio, ya que con esta información se puede tener una idea del valor para el modelo y en referencia a éste valor se realizarán los cálculos posteriores.

La planeación del modelo se basará en las ventas futuras proyectadas y en los activos y el financiamiento necesario para respaldar las ventas, con frecuencia, el pronóstico de ventas se dará como una tasa de crecimiento en las ventas y no como una cifra de ventas explícita. (Stephen, Randolph, & Bradford, 2010, pág. 91).

Algunas empresas basan sus proyecciones en proyecciones de la industria o proyecciones macroeconómicas.

Estados proforma: Los estados financieros proforma son la forma en que se puede esquematizar los acontecimientos financieros proyectos a futuro.

El plan financiero está conformado por el balance pronosticado, el estado de resultados y un flujo de efecto.

Requerimientos de activos: El modelo del plan contendrá un balance proyectado con los cambios en activos fijos y en el capital neto de trabajo. Estos cambios son la descripción del

gasto de capital proyectado que es el gasto total de la empresa en donde deben conciliar con los incrementos totales obtenidos en el plan de largo plazo.

Requerimientos financieros: Esta parte del plan financiero debe contener la política de dividendos y la de deuda, es decir busca la manera de obtener efectivo de vender las acciones del capital accionario o al requerir préstamos.

El ajuste: Ahora que la empresa tiene un pronóstico en ventas y valor estimado de los gastos que requiere para los activos, la empresa deberá preocuparse en adquirir un nuevo financiamiento debido a que los activos totales proyectados serán superiores al total del pasivo y capital proyectados, por lo tanto el balance no estará equilibrado.

“El ajuste es la fuente o fuentes designadas de financiamiento externo necesario para enfrentarse a cualquier déficit o superávit en el financiamiento y lograr un equilibrio en el balance” (Stephen, Randolph, & Bradford, 2010, pág. 92)

Supuestos económicos: El Plan deberá establecer de manera explícita el entorno económico en el que la empresa espera encontrarse durante la vida del plan. Entre los supuestos económicos más importantes que deberán hacerse están el nivel de las tasas de interés y la tasa de impuestos de la empresa. (Fundamentos de Finanzas Corporativas, 2010, pág. 92)

En un estudio financiero y la aplicación de un modelo de gestión financiera las variables que se usan son las cuantitativas y las cualitativas.

El primer elemento, cuantitativo, se constituye por: la relación jerárquica entre los ratios económicos, financieros y de gestión, seleccionada, los que luego se agruparon de acuerdo a la estructura determinada por los expertos.

El segundo aspecto de la calificación se basa en la dimensión cualitativa de la empresa. (Alica, Alicia M., & María C., 1998, pág. 4).

Variables cuantitativas: El análisis que se realiza con las variables cuantitativas nos permitirá conocer la situación de la empresa al cabo de cierto período y apreciar los resultados obtenidos para interpretar la información y con ella tomar las decisiones que pretendan mejorar la situación financiera y administrativa de la empresa.

Variables cualitativas: Las variables cualitativas se refieren a las variables que afectan directamente a la situación de la empresa pero no tiene relación directa con las finanzas ya que no aparecen en los estados financieros.

Se puede establecer como algunas variables cualitativas factores que se encuentren disponibles para ser analizados o comparados como: el recurso humano, organización de personal, situación en el mercado, control de gestión, etc.

Otros términos que se deben definir y que van detallados como elementos principales del modelo de gestión son:

- Gestión Financiera de inventario
- Gestión Financiera de las obligaciones financieras
- Gestión Financiera sobre cuentas por pagar
- Planeación de presupuesto
- Estrategias financieras

Gestión Financiera de Inventario: La Gestión financiera de inventario se relaciona a la planificación y control de inventarios, es una medida crítica que la maneja toda empresa y si hay un errado manejo de inventario esto puede ocasionar una gran pérdida financiera.

Permite establece las cuestiones de cuándo y cuánto se debe realizar los pedidos para llegar a obtener el inventario óptimo.

Gestión Financiera de las obligaciones financieras: La Gestión financiera de las obligaciones financieras se refiere al seguimiento y control de las obligaciones financieras que mantiene la empresa a largo plazo que las ha adquirido como recursos de crédito, de entidades financieras, u otras entidades del sistema financiero nacional o internacional.

Gestión Financiera sobre las cuentas por pagar: es la disponibilidad financiera de la empresa a corto plazo. “Las características de este tipo de financiamiento, sin garantía, consiste en fondos que consigue la empresa sin que se comprometan los activos fijos.” (Rodríguez Viera, 2010). Entre los aspectos más importantes de las cuentas por pagar se encuentran las condiciones sobre las cuales los proveedores ofrecen.

Comúnmente no existe un costo vinculado con este pasivo circulante, aunque sí existen algunos que se pueden aplicar.

Planeación de presupuesto: El proceso de planificación, tanto de corto como de largo plazo, es el componente más crítico de todo el sistema. Constituye la base y el vínculo para los demás elementos, pues a través del proceso de planificación que determinamos lo que vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer y quién lo va a hacer. Funciona como el centro del cerebro de una organización y como tal, razona y comunica. (Welsch, 2005, pág. 6).

Presupuesto es una “estimación de ingresos y gastos que para un período determinado de tiempo realizan las unidades económicas” (Salvat, 1978, pág. 2725).

En una empresa el presupuesto tiene como fin calcular los valores por un conjunto de actividades dependiendo la de la empresa, pueden ser en ventas, compras, en caja, inversiones, producción y costos.

Estrategias financieras: Una estrategia se resume en un grupo de acciones que están planificadas ordenadamente en el tiempo y que se realizan para un determinado fin o misión.

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados en la organización.

La esencia de una estrategia son los movimientos para construir y fortalecer la posición competitiva y el desempeño financiera de largo plazo de la empresa e, idealmente obtener una ventaja competitiva respecto de sus rivales para que después se convierta en su boleto de una rentabilidad superior al promedio. (Jr., III, & Gamble, 2008, pág. 4 y 16)

La estrategia financiera se refiere a las acciones que se realizar para la obtención de recursos para la empresa que incluya la política de repartición de dividendos.

Existen diferentes estrategias financieras que se pueden aplicar para lograr la obtención de recursos tanto a corto plazo como a largo plazo.

#### **1.1.10 Importancia del modelo de gestión financiera.**

La importancia de utilizar el modelo de gestión financiera radica en evaluar la liquidez versus la rentabilidad de la empresa.

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Córdoba, 2012, pág. 6)

Toda organización tiende a buscar la maximización de la riqueza como la maximización del beneficio, mediante el control del nivel estructural de la financiación, del activo y de la política de dividendos, pero para ello debe haber una forma de control que permita que el uso de estos recursos sean óptimos y logren cumplir las metas y maximización de utilidades, como es el control de gestión.

Mediante el control de gestión se puede evaluar la gestión financiera ya que con esta herramienta se pueden verificar las estrategias, planes y presupuestos asignados a cada una de las áreas de la empresa.

En su estudio (Estupiñan & Orlando, 2006) concluyeron que: El Control de Gestión es una forma de evaluar la gestión en general, mediante la cual se asegura que las operaciones y toma de decisiones en general realizadas dentro del proceso administrativo, están acordes con los presupuestos, identificando las desviaciones, para que se tomen las medidas correctivas de manera oportuna asegurando eficiencia del los recursos, eficacia ante los terceros y así lograr efectividad en el cumplimiento razonable de los objetivos propuestos del ente económico. (pág. 247).

En resumen es importante el modelo de gestión porque permitirá con datos del pasado proyectar las necesidades financieras de la empresa, valorar la empresa, crear planes de negocio.

#### **1.1.11 Características del modelo de gestión financiera.**

Las principales características del modelo de gestión financiera son:

- Conocer la organización sobre la cual se va a crear el modelo
- Conocer el riesgo que conlleva la aplicación del modelo
- Interpretar correctamente el análisis de las razones financieras
- Analizar en conjunto los estados financieros para su interpretación y posterior aplicación
- Evaluar el uso correcto de sus recursos y servicios (equipo, productos, software.)
- Modificar la estructura organizacional o redistribuir tareas y funciones
- Proporcionar los instrumentos más idóneos para el desempeño de tareas.

#### **1.1.12 Validación del modelo.**

Se podrá establecer la validación del modelo cuando se verifique que los criterios financieros sobre los que se aplicó, estén dentro de los parámetros establecidos y /o esperados, aunque existe la posibilidad del análisis de la validación del modelo bajo los criterios de: Impacto, inversión, aplicabilidad, factibilidad, innovación, los mismos que se detallarán en el capítulo II durante el análisis y evaluación de la empresa.

## **LA EMPRESA**

## **1.2 ANTECEDENTES**

### **1.2.1 Historia de la empresa.**

La Empresa Oftalmotec es un Centro Especializado de Diagnóstico Oftalmológico de la Ciudad de Quito, creado en el año 2001, para prestar servicios oftalmológicos a pacientes referidos por parte de la comunidad médica oftalmológica del país recibiendo un trato preferencial, profesional y humano.

Aquí se logra la detección temprana de enfermedades oculares mediante el grupo de profesionales altamente capacitado en la realización de los exámenes con equipos de última tecnología.

La idea de un centro de diagnóstico oftalmológico, nació hace 25 años por parte de la Dra. Andrea Molinari, médica oftálmo-pediatra, quien llegó al Ecuador de Argentina pudo observar la situación en la que familias de prestigiosos médicos de la capital controlaban en sus centros el mercado de pacientes y exámenes de diagnóstico, sin que los pacientes tengan opción de escoger o decidir donde qué profesional acudir.

Con esta premisa nace la idea para que los pacientes acudan a un centro de diagnóstico que no esté vinculado a ningún grupo de médicos.

Para poder financiar esta idea se decidió formar una sociedad con otros médicos oftalmólogos: José A. Pitarque, Xavier Cabezas y Gustavo Alvira. Estos médicos comenzaron tan sólo con dos equipos: Campímetro y IOL Máster que los utilizaban únicamente con pacientes propios.

En el año 1995, la Dra. Molinari decide presentar a la junta del Hospital Metropolitano la idea de la creación de este centro de Diagnóstico pero esto no surgió porque quien presidía la dirección médica era uno de los médicos dueños de las clínicas que mantenían sus pacientes en un círculo cerrado.

A partir del año 2002 los cuatro médicos especialistas compran un local ubicado en la planta baja, N. 12 del Centro Médico Meditrópoli. La inversión que se necesitó para la compra del bien inmueble fue aproximadamente \$440.000.00 dólares.

La empresa empezó su actividad bajo la gerencia de la Dra. Andrea Molinari, quien manejó la misma por 4 años consecutivos, con los equipos con los cuales se comenzó a trabajar fueron: Campímetro, IOL Máster y la cámara retiniana, el equipo de trabajo fue sólo con una secretaria y con una enfermera. Los exámenes los hacían los mismos médicos propietarios.

La estrategia que la empresa utilizó para su crecimiento fue la publicidad del centro como del médico que enviaba los estudios oftalmológicos.

Durante muchos años Oftalmotec tuvo un crecimiento importante tanto financiero, como en equipos médicos y en recurso humano. Hasta que en el año 2006 en el mercado de diagnóstico oftalmológico nació su principal competencia, Top Visión, un centro dirigido al mismo grupo de pacientes.

La diferenciación en el servicio, publicidad, profesionalismo y atención al paciente han permitido que siga siendo líder como centro de diagnóstico, su mejor estrategia es capacitar a los doctores sobre los nuevos estudios y mantener un servicio personalizado y humano.

A partir del año 2012 Oftalmotec ha incrementado su servicio al paciente, abriendo un centro de baja visión y un centro de contactología proveyendo a pacientes de insumos médicos y consultas con médicos especializados.

Es importante mencionar que en la últimos años, se han creado varios de los centros de diagnóstico en la capital, inclusive médicos oftalmólogos han adquirido para su consulta privada equipos de última tecnología con la finalidad de no referir pacientes a otros grupos oftalmológicos sino ellos mismo atender en consulta y exámenes de diagnóstico, esto sí ha disminuido en un porcentaje importante los ingresos de Oftalmotec en el último año, razón por la cual, se crea el modelo de gestión financiera para mejorar la manera de administrar los recursos que mantienen a la empresa y tratar de maximizar utilidades y minimizar costos, y no dejar que la competencia sea que lidere el mercado.

### **1.2.2 Base legal.**

La razón social Consultores Oftalmológicos CONOFT CÍA. LTDA., tiene su sede en Quito, bajo el nombre comercial Oftalmotec, es una Compañía Limitada cuya actividad económica principal es de Consulta y tratamiento por médicos especialistas, inició sus actividades el 06 de Octubre de 2000, cuenta con un capital social de 400 dólares.

Actualmente la empresa es dirigida por la Economista María Elena Molina quien está en la empresa aproximadamente cuatro años como Gerente General y pretende aplicar el modelo de gestión planteado para mejorar las cifras maximizando las utilidades y minimizando los gastos.

Los socios fundadores son prestigiosos oftalmólogos que son parte del Hospital Metropolitano, Dr. José A. Pitarque, Especialidad Glaucoma y Cirugía Refractiva, Dr. Xavier Cabezas, Especialista en Córnea, Dr. Gustavo Alvira, Especialista en Vítreo y Retinólogo.

Se puede partir del portal que Oftalmotec mantiene en la web para conocer como es la empresa, sus servicios, su misión, visión, y boletines informativos que se detallan en:

Oftalmotec (2005), Boletín informativo, Quito,1-2. Recuperado de <http://www.oftalmotec.ec>,

### **1.2.3. Misión.**

La misión del Centro de Diagnóstico Oftalmológico Oftalmotec, es brindar la fuente más completa de exámenes complementarios de oftalmología para profesionales, lo que les permite emitir un diagnóstico adecuado y tratamiento eficaz y eficiente a sus pacientes. Mediante el manejo de equipos de alta tecnología, por parte de un eficiente y calificado talento humano, propuestos en alcanzar la excelencia en todas nuestras actividades.

### **1.2.4 Visión.**

La Visión es ser el Centro de Diagnóstico líder en el país, que brinde a pacientes la mejor calidad de servicio; apoyados en equipos de alta tecnología y en el profesionalismo del más eficiente y calificado talento humano.

### **1.2.5 Política Institucional.**

Oftalmotec mantiene una política institucional que va atada a ciertos valores institucionales descritos a continuación, que permiten a los miembros de la organización actuar bajo un marco de acción adecuado que permita tomar decisiones dentro de los estándares autorizados por las normas la empresa.

### **1.2.6 Valores Institucionales.**

Los valores que aplican en forma general para su personal tanto administrativo como equipo de médicos para lograr una armonía institucional.

- Orientación al logro
- Ética y Honestidad
- Creatividad e Innovación
- Eficiencia y Rentabilidad
- Calidad de servicio

#### **• Orientación al logro.**

El médico especialista, el auxiliar o quien realice el examen de diagnóstico y su paciente son lo más importante, se desea trabajar en equipo para identificar las necesidades, establecer con claridad el problema de salud visual y documentar los resultados exitosos.

#### **• Ética y Honestidad.**

El personal es muy prolijo y ético al momento de validar la información y entregarla al paciente o hacerla llegar al médico que la solicitó.

• **Creatividad e innovación.**Oftalmotec está siempre innovando sus equipos, software y adaptándose a la nueva tecnología, capacitando a su personal, procurando alcanzar los más

altos estándares de competitividad a nivel internacional y nacional.

- **Eficiencia y rentabilidad.**

Se procura trabajar con eficiencia, utilizando los recursos de la empresa para fines de servicio de salud, sin dejar a un lado el buscar alcanzar una alta rentabilidad en beneficio de sus empleados y socios accionistas.

- **Calidad de servicio.**

Se pretende fomentar la cultura de servicio y atención al paciente ya que es la única manera de lograr excelencia debido a que otros centros de diagnóstico pueden realizar los mismos estudios, pero la diferenciación en el servicio nos coloca en un estándar muy alto frente a la competencia.

### **1.2.7 Análisis FODA.**

El análisis FODA es una herramienta que pretende estudiar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y amenazas externas de su bienestar futuro. (THOMPSON JR, STRICKLAND II, & E., 2007, pág. 97)

Se pretende identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para elaborar la MATRIZ FODA y con ello realizar el análisis de la planificación estratégica y financiera que se desarrollará más adelante en el capítulo II, punto 2.4.

#### **1.2.7.1. Fortalezas.**

Una fortaleza es algo que la empresa lo hace bien o un atributo que incrementa su competitividad en el mercado.

#### **1.2.7.2. Debilidades.**

La debilidad de recurso o deficiencia competitiva, es algo que la empresa carece o realiza mal en comparación con los demás, o una condición que la coloca en desventaja respecto del mercado.

#### **1.2.7.3. Oportunidades.**

La oportunidad es un factor importante en la elaboración de una estrategia para alcanzar un crecimiento importante y potencial de ganancias que implica cada una.

#### **1.2.7.4. Amenazas.**

Las amenazas son factores externos que pueden influir en el desarrollo creciente o detener la aplicación de una estrategia.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA OFTALMOTEC**

## 1. Aspectos Generales de la Empresa Oftalmotec en el Mercado

La Empresa de Diagnóstico Oftalmotec ha logrado mantenerse a la vanguardia y brindar la mejor tecnología, por eso es que muchos médicos especializados dirigen sus exámenes de diagnóstico a este centro.

Además pone al servicio de la comunidad médica la incorporación constante de nuevos y exclusivos equipos que van a la par de los centros de diagnóstico a nivel mundial en algunos casos.

### 2.1.1. Áreas de trabajo.

Las áreas de trabajo en las que labora el personal médico y administrativo y está instalado el equipo especializado se distribuye de la siguiente manera:

#### Recepción.

Es un área en el que se encuentra al ingresar al centro de diagnóstico, donde el paciente es atendido por el personal administrativo, una secretaria o una asistente, quienes toman las órdenes de pedido para los exámenes de especialidad y gestionan la cita o les direccionan con el especialista para su análisis.

Aquí también se realiza la facturación de los exámenes realizados así como la venta de productos que requieren los pacientes para sus tratamientos o posterior utilización.



Figura 3. Empresa Oftalmotec vista desde exterior.

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Oftalmotec

#### Sala de espera de pacientes.

La sala de espera permite al paciente ponerse cómodo mientras aguarda atento a su llamado para su examen médico o si es necesario que el paciente deba estar dilatado entonces esto tomará unos 30 a 40 minutos, tiempo en el cual debe esperar hasta cumplir las condiciones necesarias para su examen.



Figura 4. Empresa Oftalmotec vista desde dentro.

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Oftalmotec

### Los Consultorios del 1 al 5.

Son propicios y adecuados para la realización de exámenes médicos especializados, con los equipos oftalmológicos de última tecnología que cuenta el centro de diagnóstico, para la comodidad del paciente y con los debidos controles de la entidad de salud.

*Consultorio 1:* Equipo de Ecografía y Eco biometría

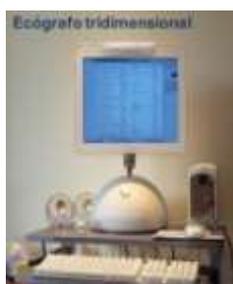


Figura 5 Ecógrafo

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Oftalmotec

*Consultorio2:* Equipo de Pentacam y microscopia



Figura 6. Pentacam

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Oftalmotec

**Consultorio 3:** Equipo OCT Espectralis y HRT3 (Mácula y Nervio óptico).

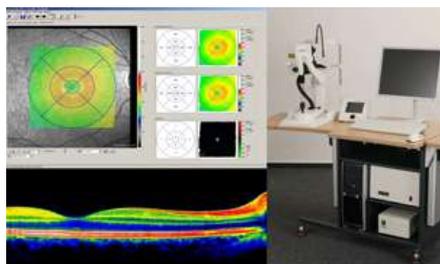


Figura 7. Spectralis

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Oftalmotec



Figura 8.HRT3

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Oftalmotec

**Consultorio 4:** Cámara Retiniana Zeiss y Canon

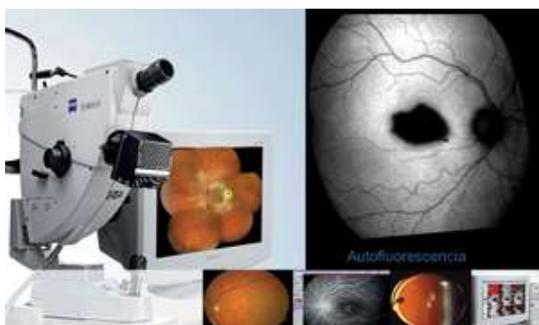


Figura 9. Cámara Zeiss

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Oftalmotec

**Consultorio 5: Campo Visual**



**Figura 10.** Campímetro

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Oftalmotec

- **Gerencia y Contabilidad.** El área designada para la gerencia general está ubicada al final del pasillo en un cubículo adecuado para la persona encargada de la posición. De ahí puede observar todo su entorno y controlar las diferentes actividades del personal y establecer la atención que se brinda al paciente.
- **Bodega.-** Oftalmotec ocupa el 80% de espacio para uso del área de recepción, sala de espera y consultorios. Es muy poco el espacio para su bodega en donde manejan su inventario.
- **Archivo.-** El archivo proveniente del trabajo día a día lo mantienen en el área cerca a la gerencia. Existe por esta parte una falta de espacio que permita la comodidad en el uso de espacio físico para este fin.
- **Sala de reuniones.-** Sobre la ubicación física de la gerencia, se levanta una pequeña área designada para uso de comedor de los empleados y médicos, así como para uso de sala de reuniones.

Las tres últimas áreas no cuentan con el espacio adecuado para las funciones destinadas, por la reducción del espacio físico del local utilizado por Oftalmotec se debería optar por ampliar para una mejor distribución.

El centro de diagnóstico Oftalmotec está debidamente señalizado, rotulado como lo dicen las normas para el funcionamiento de entidades de salud.

### **2.1.2. Servicios Médicos.**

Los servicios médicos que ofrece la empresa de diagnóstico oftalmológico con los equipos médicos son:

<b>Farnsworth 100 Hue Color Test</b>	<b>Ecografía oculares</b>	<b>Test de visión de colores</b>	<b>Spectralis</b>	<b>HRT3</b>
Es el test de visión de colores más completo que existe. Útil no solamente para determinar con bastante exactitud las acromatopsias congénitas y las adquiridas de la visión de colores, existen algunas patologías como: el glaucoma, la neuritis óptica, las maculopatías por toxicidad de medicamentos, entre otras,	Este equipo es el único con capacidad de efectuar ecografías tridimensionales. Registra el estudio ecógrafo en forma de video con el audio que registra las impresiones en el momento del examen.	Desarrollado en el año 2002 para detectar anomalías cromáticas. Se basa en la presentación de tablas pseudo-isocromáticas y permite diferenciar anomalías cromáticas rojo-verdes o azul amarillas y determinar el grado de severidad de la anomalía.	De Heidelberg Engineering, la última generación de analizadores de Retina.	De Heidelberg Engineering, posibilita hacer una evaluación más precisa del nervio óptico, ayudando a la identificación temprana de casos de glaucoma y lo que es más importante, en el progreso de la enfermedad.
<b>Cámara Retinal Zeiss FF 450 plus / Fotos</b>	<b>Cámara no Midriática Handy NM-200D</b>	<b>Biometrías oculares</b>	<b>Campimetría visual computarizada</b>	<b>Área de contactología y baja visión</b>
Esta cámara permite: efectuar estudios con Indocianina verde (ICG), de invaluable ayuda en el estudio de patología coroidea, así como en el desprendimiento del EPR y membranas neo vasculares ocultas. Fotos de 50, 30 y 20 grados, que permite obtener las mejores fotos de nervio óptico para el control de su paciente con glaucoma.	Pacientes cuya dilatación no es óptima. Niños que por su edad no son colaboradores y que por su edad se realizará un examen bajo sedación y pacientes hospitalizados que no pueden moverse.	Las Queratometrías, son mucho más rápidas y fáciles de obtener, además que cuenta con un sensor automático que descarta aquella toma de baja fiabilidad, y procesa solamente las que tienen alta confiabilidad, además incorpora, mediante la fórmula HAIGIS L, la posibilidad de realizar cálculo de LIO en pacientes que han sido sometidos a cirugías refractivas corneales como Lásik, PRK, LASEK, miópicas y astigmáticas, con resultados de alta fiabilidad	Con funciones nuevas, mejoradas y defectos corregidos. Guided Progresión Análisis (GPA), que hace un análisis de la tasa de progresión de la patología.	En síntesis la contactología moderna fundamenta su accionar en la sincronía entre el criterio clínico del profesional en las etapas de pre y post adaptación y las condiciones óculo-visuales específicas del paciente, así como las expectativas personales que este tiene ante el uso de lentes de contacto. Para dicha sincronía el adaptador utilizará los mejores elementos de diagnóstico y corrección de los que pueda disponer, sopesando sus alcances y limitaciones, de modo que el lente final además de ser efectivo, sea cómodo, seguro y evite problemas a futuro para el usuario.
<b>Tomografía Óptica de Coherencia de nervio óptico y retina</b>	<b>Pentacam</b>	<b>Tomografía óptica</b>	<b>IOLMaster 500</b>	<b>Potencial Acuity Meter (PAM)</b>
OCT permite el estudio in vivo de la retina, mácula, del glaucoma y enfermedades del nervio óptico.	Mapa topográfico de la superficie anterior y posterior de la córnea, paquimetría óptica de toda la superficie corneal, profundidad de cámara anterior central y periférica, densitometría cristaliniana, de gran utilidad para demostrar al paciente el progreso de una catarata, grosor cristalino, morfología del seno cameral, curvatura sagital de la córnea.	Del segmento anterior y de los diferentes segmentos que los componen.	El IOLMaster 500 es una estación de trabajo para un trabajo biométrico simplificado que permite una medición precisa del IOL (lente intraocular), de fácil manejo y de excelentes resultados refractivos.	Medición de potencial de agudeza visual postoperatoria, en pacientes con opacidad de medios. Este examen es realizado con un equipo marca HEINE
<b>Cámara no Midriática Cannon –Cx-1</b>	<b>Test de Cardi</b>	<b>Test de Hess-Lancaster</b>	<b>Casos Especiales</b>	<b>Servicios Emergentes</b>
Para angiografías con fluoresceína.	Determina la agudeza visual de niños de 6 meses a 30 meses de edad,	Utilizado en el diagnóstico y seguimiento de las parálisis óculo motoras y en pacientes con diplopía.	Casos Post Quirúrgicos como Anillos Intraestromales, Queratoplastia, Cross Linking y Post Qx Refractiva, incluyendo aquellos casos de antiguas Queratotomías Radiales. Ventas de kid quirúrgicos e insumos quirúrgicos.	Oftalmotec brinda los mismos servicios médicos pero si son solicitados por el médico de manera inmediata o urgente se los realizará con la premura del caso ya que en la mayoría de las ocasiones los pacientes tienen importantes y definitivos diagnósticos cuyo procedimiento final deberá ser quirúrgico.

Figura 11. Detalle de exámenes que realiza Oftalmotec

Fuente: Página Web de Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

### 2.1.3. Organización administrativa.

La empresa de servicios oftalmológicos Oftalmotec está estructurada mediante las siguientes áreas:

*El Área administrativa* liderada por la Gerente General quien se encarga de direccionar las funciones del personal mediante políticas de trabajo para alcanzar los objetivos que se ha propuesto la Empresa.

*El Área médica*, conformada por médicos oftalmólogos, optómetras, enfermera y auxiliares quienes se encargan de llevar a cabo los exámenes del diagnóstico oftalmológicos solicitados por los médicos especialistas que direccionan a cada paciente al centro. Cada una de las posiciones de trabajo tiene designada sus tareas específicas y logran formar un grupo de trabajo capaz y homogéneo.

El organigrama de personal de la Empresa Oftalmotec está conformado de la siguiente manera:

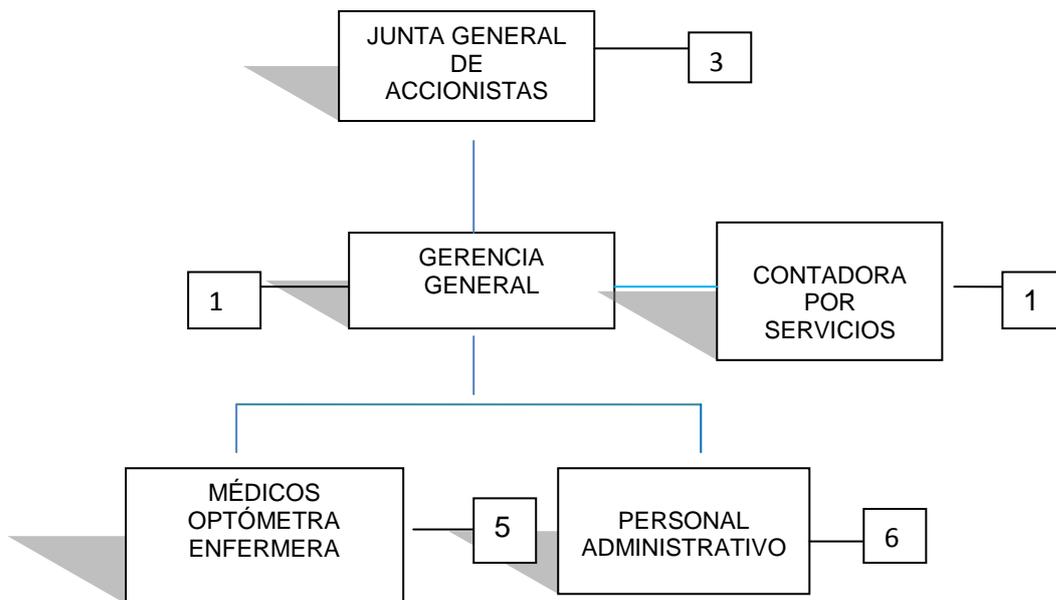


Figura N. 12 Organigrama Estructural de Oftalmotec

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

- **Junta de General Accionistas.**

1. Análisis de los datos financieros en conjunto con la Gerencia General
2. Análisis de adquisición de equipos costos y plazos.
3. Distribución de utilidades
4. Analizar la estructura de capital

- **Gerencia General.**
  1. Planificar, organizar, controlar, dirigir y evaluar los procesos de control financiero, contable, ventas, servicio y tecnológico
  2. Proporcionar proyectos para financiación a corto plazo
  3. Realizar procesos de contratación de prestación de servicios por parte de empresas que los requieran.
  4. Realizar procesos de contratación de personal especializado para el centro.
- **Contadora.**
  1. Preparar y presentar balances y estados financieros al Gerente General y Junta de accionistas
  2. Conciliar de cuentas de balance
  3. Conciliar de inventario
  4. Pagar a proveedores
  5. Recuperación de cuentas por cobrar
- **Médicos especialistas, optómetra, licenciada en enfermería, auxiliar de enfermería.**

Realizar y preparar a los pacientes para los exámenes de diagnóstico solicitados. Entregar la información en medios electrónicos o impresos para la interpretación del médico solicitante.
- **Personal Administrativo.**
  - A. Secretarías.**
    1. Dar turnos a pacientes para exámenes vía telefónica o personal
    2. Utilizar la base de datos para crear a pacientes e historias clínicas
    3. Facturación
    4. Impresión de documentos o exámenes médicos
    5. Requerimientos varios
    6. Manejo de inventario
  - B. Mensajero.**
  - C. Personal de limpieza.**
- 2.1.4. Procesos administrativos.**

Oftalmotec es una empresa que realiza exámenes de diagnóstico cuyo proceso se basa en la referencia de médicos a este centro.

Esta empresa también provee suministros o productos oftalmológicos para pacientes en casos especiales como pos y pre operatorios, así como lentes de contacto, parches,

colirios, gafas de protección y otros más, por esta razón los proveedores de la empresa gestionan sus ventas cada cierto tiempo que requiera Oftalmotec abastecer su inventario.

Oftalmotec mantiene una muy buena relación con sus proveedores, las cuentas por pagar son cumplidas y mantenidas en el tiempo estimado por lo que su nivel de aporte es muy alto y su valor se detalla en cifras y porcentajes.

Los proveedores de Oftalmotec según sus compras anuales durante el último año son en cuestión insumos médicos, productos de uso oftálmico, lentes de contacto y gafas de protección.

Tabla 01. Resumen valores pagados a proveedores de Oftalmotec año 2013

PROVEEDOR	VALOR ANUAL	PORCENTAJE
ALCONLAB	46,623.67	56%
ENAIMGLOBAL S.A	2,353.01	3%
IMDIPROM FARMA S.A.	237.6	0%
LETERAGO	552.63	1%
MOJICA ALFONSO	14,501.17	17%
QUIFATEX	194.04	0%
RESTREPO COMERCIAL	2,897.06	3%
SANDRA SANCHEZ	6,392.24	8%
UNIVO S.A	9,786.85	12%

Fuente Oftalmotec año 2013

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

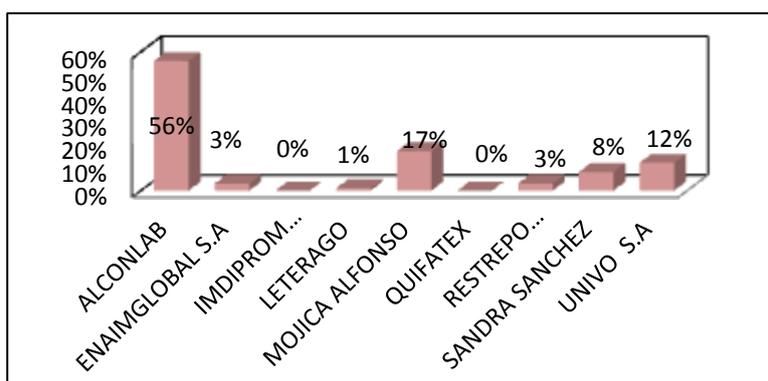


Figura 13. Pagos a proveedores en porcentaje

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Los procesos administrativos que tiene la empresa se dividen de la siguiente manera:

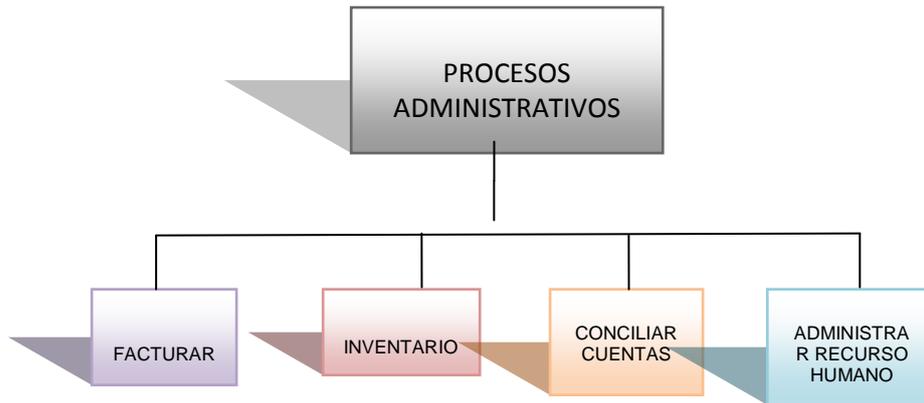


Figura 14. Procesos Administrativos

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

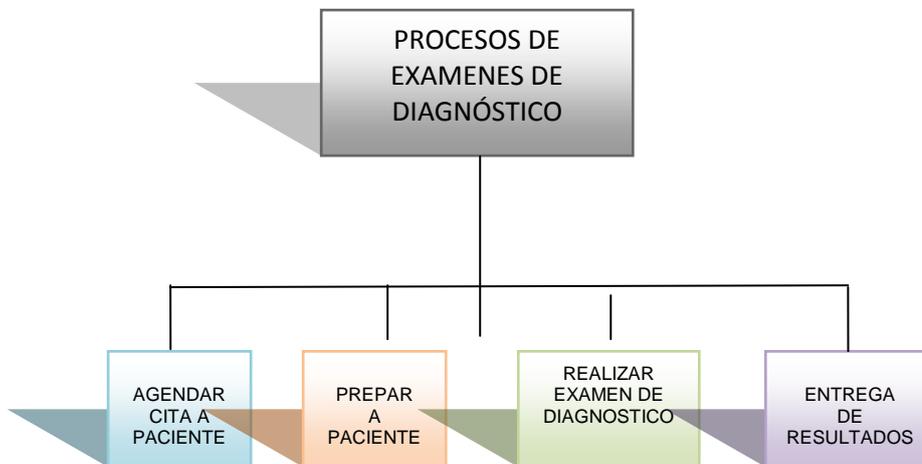


Figura 15. Procesos Exámenes de Diagnóstico

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Los procesos son planificados, controlados, direccionados y organizados por la Gerencia General de la Empresa.

Para los procesos administrativos está el personal capacitado, dos secretarías que atienden a pacientes en gestión de turnos, direccionan los pedidos al médico o especialista que debe realizar el estudio, proceden a facturar y entregan los resultados al paciente o al médico que solicitó el examen.

Los procesos administrativos y de diagnóstico conllevan varias tareas que se complementan dispuestas de la siguiente manera:

- El paciente acude al centro o llama a tomar la cita para su examen, es atendido por una de las secretarías.

- Se presenta el día del examen a la hora indicada
- Si es paciente por primera vez llena un formulario con la información personal
- Su orden es procesada y el especialista hace el llamado para direccionarle a la sala donde será evaluado, si necesita algún cuidado especial o prepararse para el mismo con dilatación o vía de contraste intravenosa se procede a inyectarle y mientras hace efecto el medicamento el paciente espera en la sala de pacientes.
- Una vez dilatado y listo el paciente el evaluador llama al paciente para tomar su examen de diagnóstico
- Termina el examen de diagnóstico se procede a imprimir y realizar el informe.
- El paciente cancela el valor del examen y recibe su resultado.

Una de las secretarías lleva el inventario de los productos oftalmológicos que se ofrecen a los pacientes, se debe procurar orden, prolijidad y honestidad al manejar el inventario debido a que existen productos delicados, con fecha de expiración, costosos, determinados para ciertos pacientes por las medidas sean lentes de contacto o gafas de protección.

Se puede determinar el nivel de consumo de los productos de acuerdo a la necesidad del paciente en el siguiente cuadro.

Tabla 02. Ingreso por venta de Productos de Quirófano

PRODUCTOS QUIRÓFANO	VALORES	PORCENTAJE
LENTE INTRA OCULARES	\$25,985.95	62.13%
AMPOLLAS	\$5.50	0.01%
CARTUCHOS	\$947.38	2.27%
CUCHILLETAS	\$1,133.90	2.71%
VISCO ELASTICO	\$3,623.21	8.66%
VARIOS	\$10,111.33	24.18%
MATERIAL FUNGIBLE DE 16 MM A 30 MM	\$16.49	0.04%

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

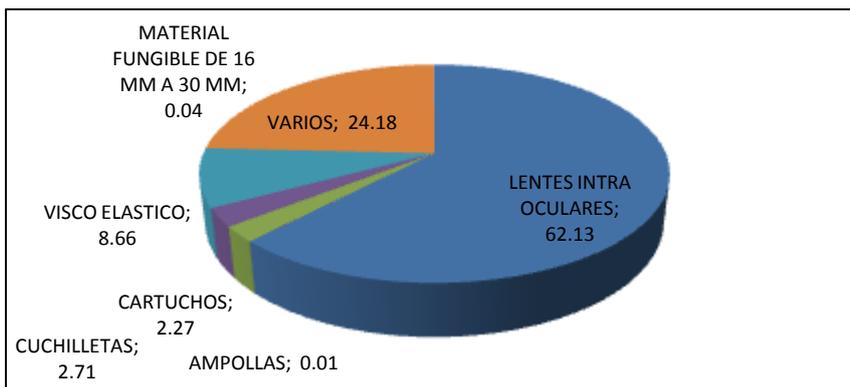


Figura 16. Ingreso comparativo por venta de productos quirúrgicos

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Tabla 03. Ingreso por venta de productos de contactología y baja visión

PRODUCTOS FARMACIA	VALORES	PORCENTAJE
COLIRIOS	\$5,186.90	5.80%
KITS	\$13,380.89	14.97%
LENSES DE CONTACTO	\$58,531.23	65.50%
VARIOS	\$11,414.77	12.77%
BAJA VISION	\$846.32	0.95%

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

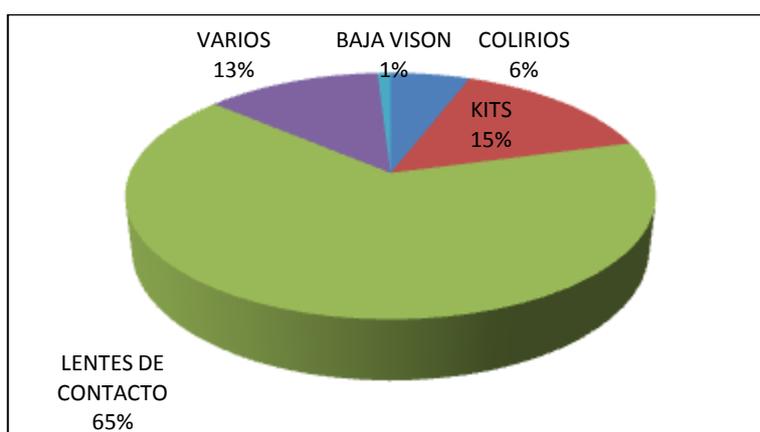


Figura 17. Ingreso comparativo por venta productos de farmacia, contactología y baja visión

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Se determina también los totales anuales por examen que cada equipo de diagnóstico toma a los pacientes

Tabla 04. **Ingresos por exámenes por equipo médico año 2013**

EXAMEN	TOTAL ANUAL (\$)	PORCENTAJE (%)
PENTACAM	\$146,314.70	29.74
IOL MASTER (BIOMETRIA)	\$29,955.00	6.09
REFRACTOMETRO	\$70.00	0.01
PAM	\$1,305.00	0.27
CAMPIMETRO	\$17,070.00	3.47
LASER	\$5,675.00	1.15
OCT SPECTRALIS	\$109,715.00	22.30
OCT STRATUS	\$21,125.00	4.29
CAMARA RETINAL	\$86,375.02	17.56
HRT3	\$21,288.56	4.33
ECOGRAFO	\$28,757.67	5.85
PAQUIMETRO PORTATIL	\$920.00	0.19
TEST	\$1,390.00	0.28
CROSS LINKIN	\$14,991.08	3.05
CAMARA CANON	\$660.00	0.13
ECOGRAFO ELLEX	\$610.00	0.12
RET CAM	\$5,506.57	1.12
RAM	\$80.00	0.02
MICROSCOPIO OCULAR	\$110.00	0.02
<b>TOTAL</b>	<b>\$491,918.60</b>	<b>100.00%</b>

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

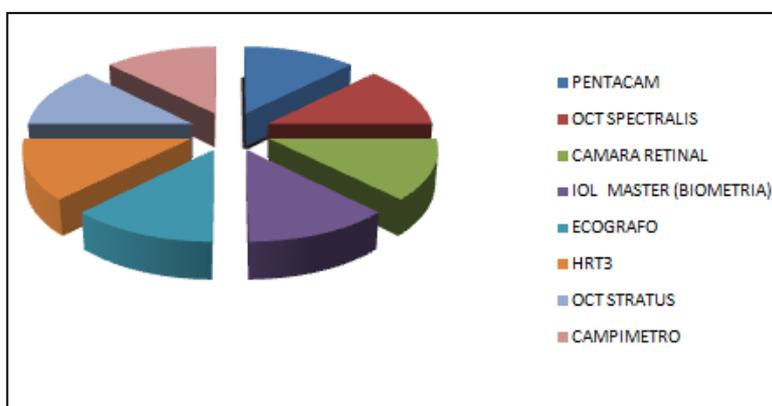


Figura 18. Ingresos comparativos por exámenes de diagnóstico año 2013

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Para confirmar la teoría de la organización de la empresa se elaboró un cuestionario de satisfacción laboral S20/23 que fue aplicado para el personal administrativo: secretarias, mensajero, personal de limpieza y de especialidad solamente a la enfermera, (total 6 personas) para ver el grado de satisfacción labora en la empresa.

El cuestionario de satisfacción laboral S20/23 es un cuestionario que sirve para obtener una evaluación útil y precisa dentro de los parámetros motivacionales y temporales a que están expuestos los empleados dentro de una organización.

Este cuestionario presenta un nivel de fiabilidad y validez que puede considerarse apreciable permitiendo la obtención de una medida global de satisfacción y descripción de cinco factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción del trabajo y satisfacción con la participación. (Meliá & Peiró, 1989, pág. 4)

Se procedió a realizar esta encuesta con el objetivo de identificar mediante los cinco factores de satisfacción la complacencia del empleado con su: supervisión, participación, espacio físico, trabajo encomendado y su remuneración, o su insatisfacción del personal en cada una de estas instancias, que son de gran importancia debido a que con esta premisa se puede elaborar el plan de acción no sólo financiero sino administrativo que involucre el aspecto humano y laboral del recurso de la empresa.

Depende de la satisfacción laboral de los empleados el que su trabajo y desempeño sea mejor y adecuado de acuerdo a las condiciones de la empresa.

Con personas desmotivadas o insatisfechas no se puede trabajar de una manera eficiente y eficaz.

Se puede segmentar el personar o tener en cuenta para posibles cambios, promociones, liquidaciones o hacer que su trabajo sea interesante y productivo para así ejecutar el plan financiero que se tiene en marcha y se desea proponer.

Considerando ciertas sugerencias se procedió a evaluar al personal obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 05. Cuadro de Satisfacción Laboral con resumen de encuestas

CUESTIONARIO 20/23 A 6 PERSONAS		Insatisfecho (%)			Indiferente (%)	Satisfecho(%)		
		Muy	Algo	Poco		Poco	Algo	Muy
USTED SE SIENTE SATISFACCIÓN CON:		Muy	Algo	Poco	0,00	Poco	Algo	Muy
1	Su trabajo.	16,67	50,00	16,67	0,00	0,00	0,00	16,67
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo	16,67	0,00	0,00	0,00	50,00	33,33	0,00
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	16,67	0,00	0,00	0,00	16,67	50,00	16,67
4	El salario que usted recibe	33,33	0,00	33,33	0,00	16,67	16,67	0,00
5	Los objetivos, metas y tasa de producción que debe alcanzar	16,67	0,00	0,00	0,00	33,33	33,33	16,67
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	16,67	0,00	0,00	16,67	66,67	0,00	0,00
7	Con el espacio físico disponible	0,00	0,00	0,00	0,00	83,33	0,00	16,67
8	Con la iluminación de su lugar de trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	33,33	33,34	33,33
9	Con la ventilación de su lugar de trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	66,67	16,67	16,67
10	Con la temperatura ambiental de su local de trabajo	0,00	0,00	0,00	0,00	83,33	16,67	0,00
11	Con las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	16,67	0,00	0,00	33,33	16,67	16,67	16,67
12	Con las oportunidades de promoción que tiene.	0,00	0,00	0,00	33,33	50,00	16,67	0,00
13	Con las relaciones personales con sus superiores.	16,67	0,00	0,00	0,00	33,33	50,00	0,00
14	Con la supervisión a su trabajo	16,67	0,00	0,00	0,00	33,33	50,00	0,00
15	Con la proximidad y frecuencia con es supervisado	0,00	0,00	0,00	16,67	50,00	33,33	0,00
16	Con la manera en que sus supervisores juzgan su trabajo	16,67	0,00	0,00	0,00	50,00	33,33	0,00
17	Con la "igualdad " y "justicia "de trato que recibe su empresa	16,67	0,00	0,00	0,00	16,67	66,67	0,00
18	Con ell apoyo que recibe de sus superiores	16,67	0,00	0,00	0,00	16,67	66,67	0,00
19	Con la capacidad para decisión en el desarrollo de su trabajo	16,67	0,00	0,00	0,00	33,33	33,33	16,67
20	Con su aporte a las decisiones referentes a su trabajo	16,67	0,00	0,00	0,00	50,00	16,67	16,67
21	Con su participación en las decisiones de grupo de trabajo relativas a su empresa.	16,67	0,00	0,00	0,00	66,67	0,00	16,67
22	Con el grado en que su empresa cumple con el convenio , las disposiciones	16,67	0,00	0,00	0,00	33,33	50,00	0,00
23	Con la forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	16,67	0,00	0,00	16,67	33,33	33,33	0,00

Fuente 20/23

Elaborado por: Jenny Albuja (Meliá & Peiró, 1989, pág. 4)

#### **2.1.4.1 Evaluación de los procesos administrativos.**

Se procedió a evaluar los procesos administrativos en cuestiones de eficiencia y eficacia del personal, la organización de la Empresa es considerada como estable y su trabajo es dinámico y funcional en la cual todo el recurso humano trabaja de forma responsable cumpliendo sus actividades por parte de la parte médica y personal administrativa. El control en lo que respecta al recurso humano permite mantener un ambiente organización adecuado.

Oftalmotec mantiene prestigio debido a que sus exámenes de diagnóstico tienen una seguridad del 99.9%, y muy rara vez se ha realizado un examen que ha requerido una nueva toma por falla del equipo médico o por falla humana.

La Empresa ha mostrado seriedad y cumplimiento en los compromisos financieros adquiridos con proveedores, pacientes y empleados.

Una de las falencias que cabe recalcar es que el personal administrativo no está lo suficientemente motivado y vinculado con la empresa en el sentido de que falta influencia por parte de los directivos y gerencia en liderar procesos de aprendizaje, auto realización, metas y alcances personales.

#### **2.1.5 Procesos operativos.**

No existe un cronograma de actividades o flujo de procesos a desarrollar por el personal, aunque cada miembro de la organización sabe cuáles son sus actividades y cuales sus responsabilidades.

##### **2.1.5.1 Evaluación de los procesos operativos.**

Los grados de capacitación, el personal administrativo se lo entrena en un lugar de trabajo, realizando las actividades que tendrá que cumplir, antes se le explica cual es la posición en el mercado, que hace la empresa, la atención que se brinda a los pacientes y como desenvolverse.

Además de los procesos que brindan, se le explica los precios y condiciones para cada efecto, lo cual debe memorizar para tener en cuenta en la atención a pacientes.

La evaluación de la enfermera en su posición es muy importante ya que da soporte a los médicos en los procedimientos requeridos.

Evaluación tiempo de espera para una cita, un paciente tiene un máximo de espera aproximadamente dos días para obtener un turno para un examen de diagnóstico que no

requiere ser analizado de forma urgente. Se pretendería bajar ese tiempo por lo menos en 1 día para obtener una mejora en el tiempo.

Evaluación de inventario, el proceso de inventario se pretende mejorar debido a que existen medicinas con tiempo próximo a caducarse así como insumos médicos solicitados, cancelados y no retirados por los pacientes.

Se debe capacitar al personal en el proceso y manejo del inventario así como el sistema para que la rotación de los medicamentos y artículos de salud visual sea óptima.

Evaluación de desempeño del personal, el personal debe tener la predisposición de que su posición sea poli-funcional ya que en varias ocasiones se pretende rotar al personal en procesos diferentes pero no se ve la predisposición de hacer otras funciones sino para las cuales fue contratada, esto conlleva a que si existiera un faltante de personal obstaculizara y limitaría la atención a pacientes en la exclusividad y excelencia.

Evaluación de marketing o ventas, Oftalmotec como centro de diagnóstico de visión debe buscar un mayor mercado, aunque está posicionada en sector de salud visual como líder, para mantenerse, debe sobre dimensionar sus metas y ventas y hacer un campaña agresiva ya que las empresas similares de salud visual brindan los mismos servicios y ofertan las mismas condiciones de exámenes en tanto en cuanto no hay mayor diferencia, por eso la excelencia y calidad de sus servicios puede marcar la diferencia.

Como campaña de atención al paciente requiere sé una propaganda y como introducción al mercado de la salud pero como filial o derivada de las empresas de seguros, no solamente de médicos oftalmólogos.

La falta de personal en ventas que oferte los beneficios de los productos y servicios que tiene Oftalmotec es la idea estudiada por los dueños de la empresa para que a corto plazo se contrata una persona con conocimiento y manejo de destrezas de marketing y ventas con el fin de tener la oportunidad de negociar ofertas y permita el cierre de contratos.

## **2.2 Análisis FODA**

### **2.2.1 Fortalezas**

- **Fuerte imagen de marca y reputación.**

La empresa cuenta con el aval de los médicos dueños asociados y su personal médico y profesional que brinda la mejor imagen en el sector de la salud.

- **Condición financiera sólida, amplios recursos financieros.**

Oftalmotec tiene un nivel financiero sostenido, con lo que ha podido obtener ganancias en los últimos años.

- **Ventajas de costos sobre rivales.**

Bajos costos en relación a sus competidores.

- **Estudios oftalmológicos de calidad.**

Debido al uso de equipos de última tecnología y el profesionalismo del personal que labora, los estudios oftalmológicos son de gran calidad.

- **Altos incentivos para el trabajador como bonos.**

Son bonos ocasionales que incentivan al trabajador a ser partícipes de ellos mediante su eficiencia en el trabajo.

- **Recurso humano calificado y certificado.**

(Médicos), profesionales de 1er. Orden.

Capacitados y titulados en el campo de la oftalmología cumplen con esta labor de atención a pacientes.

- **Respaldo técnico y profesional.**

Debido al equipo de última tecnología que utilizan cuentan con el respaldo y garantía de las mejores marcas del mundo a nivel técnico y profesional.

### **Ubicación**

El centro está ubicado en el sector más importante de la capital respecto a atención hospitalaria.

#### **2.2.2 Debilidades**

- **Débil planificación y promoción en ventas.**

No existe una planificación a corto o largo plazo en promocionar a Oftalmotec, debe existir un plan de marketing que permita conocer el mercado, sus competidores y elaborar un plan de ventas.

- **Falta de capacitación al personal administrativo en valores.**

Se debe contratar a personal que tenga como mínimo tercer nivel incompleto ya que personas contratadas con título de colegio, no mantienen un nivel alto de valores profesionales y personales, así como de responsabilidad por el sueldo que se les ofrece.

- **Espacio físico para personal.**

Es pequeño para uso del personal porque sólo existen las áreas médicas adecuadas pero las áreas de comer, reunión, archivo o descanso son incómodos y ocupan espacios reducidos y no ventilados.

- **Falta de un contador permanente.**

Permite que la empresa trabaje con proyectos de mejora en ventas y presupuestos ya que el trabajo del día se lo controla y gestiona e iguala los días que va el contador por lo que no se puede realizar gestión fuera del horario que éste presta sus servicios.

- **Bajo gasto en pago de horas extras.**

Porque el sueldo sobre el que se calculan las mismas es el básico en el caso para el personal administrativo como secretarias, mensajero y personal de limpieza.

### **2.2.3 Oportunidades.**

- **Inversiones para renovar tecnología.**

El adquirir nueva tecnología mediante la inversión permite que el centro oftalmológico trabaje con los mejores equipos y representación a nivel mundial, eso garantiza el resultado.

- **Nuevas investigaciones en el campo Oftalmológico respecto a exámenes complementarios.**

Se puede asociar un grupo de exámenes para establecer un resultado o diagnóstico más preciso de alguna dolencia o situación de un paciente.

- **Desarrollo y capacitación del recurso humano.**

Capacitar en diferentes áreas como servicio, atención a clientes, valores, satisfacción personal y profesional, garantizarían que el nivel de atención sería óptimo.

- **Apertura del sector financiero para financiamiento de nuevas inversiones.**

Las entidades financieras permiten mediante el financiamiento adquirir nuevos recursos o invertir en equipamiento, adecuación, construcción y otros para el sector privado de manera importante.

- **Existencia de mayor interés por parte de los pacientes para estudios complementarios para su salud visual.**

Las personas deben estar al tanto que la salud visual es un tema muy importante y de trascendencia en la vida diaria, ya que hay casos que pudieron haberse detectado en su momento para no tener que recurrir a tratamientos definitivos como última opción.

Los exámenes complementarios permiten que se estudie de manera interna y detallada como está el paciente en su total sentido de la visión.

- **Oportunidades de expansión y apertura de otra sucursal.**

Sería muy oportuno otro centro como sucursal o aliado que permita estar al alcance de pacientes sobre todo de provincia ya que deben viajar a la capital o principales ciudades del país para recibir sus diagnósticos previa realización de exámenes.

#### **2.2.4 Amenazas.**

- **Situación económica mundial.**

Es imperante que la economía mundial tiene incidir en las economías de los países del tercer mundo.

- **Incertidumbre por la situación política actual.**

La inestabilidad de los últimos años ha sido una situación importante en la economía y política, aunque se ha logrado mantener un gobierno estable el último período, se debe estar cauto a los posibles cambios o planes de gobierno en sus distintos frentes y funciones.

- **Competencia desleal por parte de TOPVISION, su mayor competencia.**

Su mayor competidor es quien trata de captar clientes de manera no profesional sino haciendo una campaña desleal.

- **Fortalecimiento de competencia TOPVISION, CLÍNICA SANTA LUCÍA.**

La competencia de Oftalmotec ha logrado incluirse dentro del mercado oftalmológico adquiriendo nueva tecnología, con profesionales que tienen otras metas y haciendo una campaña muy agresiva para ganar mercado con costos bajos, nuevas ofertas con mejores resultados según los competidores, viendo como la salud visual se convierte en un negocio.

- **Otorgamiento de comisiones a doctores por competencia.**

Ahora la mayoría de centros optan por trabajar por comisiones sobre cada paciente atendido, cosa que Oftalmotec no lo realiza.

- **Oportunidades de expansión y apertura de otra sucursal.**

Sería muy oportuno otro centro como sucursal o aliado que permita estar al alcance de pacientes sobre todo de provincia ya que deben viajar a la capital o principales ciudades del país para recibir sus diagnósticos previa realización de exámenes

En el año 2009 se hizo una análisis FODA de la empresa respecto a su situación en el mercado, su situación de personal, tecnología y demás, luego de 4 años no ha habido una mejora notable porque a partir del año 2011 cambio la dirección de la Empresa para obtener mejora financiera esperada, pero se analiza en la evaluación de estados financieros, razón por lo que se puede mantener la misma matriz FODA su análisis mejorado, esperando que este modelo de gestión planteado mejore considerablemente la empresa en todos los aspectos, financiero, de mercado, talento humano, gestión y tecnología.

#### **2.2.5 Matriz FODA.**

La matriz fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA) en la empresa Oftalmotec es un instrumento importante que permitirá desarrollar estrategias que permitan incrementar la utilidad, rentabilidad y trabajar bajo las premisas de eficiencia y eficacia.

- Estrategias de fortalezas y oportunidades
- Estrategias de debilidades y oportunidades

- Estrategias de fortalezas y amenazas y
- Estrategias de debilidades y amenazas

**2.2.5.1. Matriz Fortalezas y Oportunidades.**

FORTALEZAS -F	
1.Fuerte imagen de marca y reputación	
2. Condición financiera sólida, amplios recursos financieros	
3.-Ventajas de costos sobre rivales	
4.-Estudios oftalmológicos de calidad	
5.- Altos incentivos para el trabajador	
6.-Recurso humano calificado y certificado	
7.-Respaldo técnico y profesional	
8.- Ubicación Física Adecuada	
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS F-O
1. Inversión para renovar tecnología	1.- Hacer una campaña de conocimiento de productos y servicios con la ventaja de costo, producto y tecnología (F1-F3-F4-O1)
2. Nuevas investigaciones de campo respecto de exámenes complementarios para estudios.	2.- Realizar capacitaciones por parte del área técnica al equipo humano con incentivos monetarios y laborales (F5-F6-O3)
3.Desarrollo y capacitación del recurso humano	3.- Realizar investigación en base auspicios profesionales para alentar la marca en el mercado oftalmológico (F7-F4-O2-F1)

Figura 19. Matriz de fortalezas y oportunidades

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

**2.2.5.1.1. Estrategias fortalezas – oportunidades.**

Se usa las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas que existen en las oportunidades o hechos externos. Esta es la situación en la que los directivos y dueños de la empresa deseen que esté la compañía. Con esta situación la empresa se puede fortalecer en el mercado mediante la aplicación de las estrategias FO.

### 2.2.5.2. Matriz de Debilidades –Amenazas.

		DEBILIDADES-D
		1. Débil planificación y promoción en ventas
		2. Falta de capacitación al personal en ventas
		3. Espacio físico para el personal
		4. Falta de un contador permanente
		5. Bajo gasto en pago de horas extras
AMENAZAS	ESTRATEGIAS D-A	
1.- Situación económica mundial	1.-Realizar una campaña agresiva de ventas y promoción de servicios con el personal y luego con médicos asociados (D1-D4-A3-A-4)	
2.-Competencia desleal TOPVISION	2.-Justificar la necesidad de un crédito para readecuaciones físicas o compra nuevo local para mejorar espacio físico y de atención a pacientes (D3,D2-A2)	
3.-Fortalecimiento de la competencia	3.-Capacitar al personal full tiempo en para justificar el pago de incentivos y mejorar sueldos (D2-A4)	
4.-Otorgamiento de comisiones por parte de la competencia a médicos		

Figura 20. Matriz de debilidades y amenazas

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

#### 2.3.5.2.1. Estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias son métodos de defensa para reducir las debilidades internas de la empresa y evitar las amenazas del entorno.

La empresa enfrenta muchas amenazas externas sobre todo con la situación económica mundial y país así como la competencia desleal por parte de sus rivales haciendo uso de métodos que no son compartidos por los dueños accionistas de Oftalmotec.

Deben emprender una campaña agresiva de ventas y marketing para mejorar la imagen y que la marca sea conocida y requerida a nivel de la salud visual.

### 2.2.5.3. Matriz de Debilidades –Oportunidades.

DEBILIDADES-D	
	1. Débil planificación y promoción en ventas
	2.-Falta de capacitación al personal en cuestión valores
	3.- Espacio físico para el personal
	4.-Falta de un contador permanente
	5.-Bajo gasto en pago de horas extras
OPORTUNIDADES –O	ESTRATEGIAS D-O
1.- Inversión para renovar tecnología	1. Implementar el área de ventas y marketing (D1,O2)
2. Nuevas investigaciones de campo respecto de exámenes complementarios para estudios.	2. Un programa de capacitación al personal 100% previo a la contratación y un estándar mínimo de nivel de estudios (D2-O3)
3.Desarrollo y capacitación del recurso humano	3. Buscar inversores para adherirse como socios en la empresa para renovación de tecnología, dejar a un contador para mejor control de facturación, gastos e ingresos (O1-O3-D2-D4)

Figura 21. Matriz de debilidades y oportunidades

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

### **2.2.5.3.1** *Las estrategias de debilidades – oportunidades.*

Se pretenden utilizar las oportunidades externas frente a las debilidades internas y aplicar la estrategia y plan de acción.

Ejecutar las ideas oportunamente para que no haya forma de las debilidades se fortalezcan.

#### 2.2.5.4. Matriz de Fortalezas – Amenazas.

		FORTALEZAS -F	
		1. Fuerte imagen de marca y reputación	
		2. Condición sólida, amplios recursos financieros	
		3 Ventajas sobre rivales	
		4. Estudios oftalmológicos de calidad	
		5. Recursos humano clasificado y certificado	
		6. Respaldo técnico y profesional	
		7. Ubicación Física Adecuada	
AMENAZAS- A		ESTRATEGIA F-A	
1. –Situación económica mundial		1.Realizar una campaña sobre paquetes de exámenes complementarios de salud visual auspiciado por el Hospital Metropolitano a precios de afiliados(F1-A3-A4-F3-F5)	
3.-Competencia de TOPVISION que no es leal		2. Contratar una persona en imagen y ventas que realice una campaña inmediata en medios de comunicación relacionando ubicación, servicio y estudios de calidad (,A2-F1-A3-A4-F4-F7-F8)	
4.-Fortalecimiento de la competencia		3. Incrementar los incentivos y recursos, que el personal que labore debe marcar la diferencia en servicio y dedicación con talleres y remuneración acorde con el medio.(F5-F6-A4)	
5.-Otorgamiento de comisiones por parte de la competencia a médicos			

Figura 22. Matriz de fortalezas y amenazas

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

##### 2.2.5.4.1. Las estrategias fortalezas-amenazas.

Se debe utilizar las fortalezas para sobrellevar las amenazas externas y sobre todo la competencia de los rivales que desean ganar mercado con campañas astutas y desleales siendo esto una gran amenaza desde cualquier visión.

FORTALEZAS – F		DEBILIDADES-D
1. Fuerte imagen de marca y reputación		1. Débil planificación y promoción en ventas
2. Condición financiera sólida, amplios recursos financieros		2. Falta de capacitación al personal administrativo en valores
3. Ventajas de costos sobre rivales		3. Espacio físico para personal
4. Estudios oftalmológicos de calidad		4. Falta de un contador permanente,
5. Altos incentivos para el trabajador		5. Bajo gasto en pago de horas extras
6. Recurso humano calificado y certificado		
7. Respaldo técnico y profesional		
8. Ubicación física adecuada		
OPORTUNIDADES –O	ESTRATEGIAS F-O	ESTRATEGIAS D-O
1. Inversiones para renovar tecnología	1. Hacer una campaña de conocimiento de productos y servicios con la ventaja de costo, producto y tecnología (F1-F3-F4-O1)	1. Implementar el área de ventas y marketing (D1-D2)
2. Nuevas investigaciones en el campo oftalmológico respecto a exámenes complementarios		
3. Desarrollo y capacitación del recurso humano	2. Realizar capacitaciones por parte del área técnica al equipo humano con incentivos monetarios y laborales (F5-F6-O3)	2. Un programa de capacitación al personal y un estándar como mínimo de nivel de estudios (D2-O3)
4. Apertura en el sector financiero para financiamiento de nuevas inversiones		
5. Existencia de mayor interés por parte de los pacientes para estudios complementarios de salud	3. Realizar una investigación en base a auspicios profesionales para alentar la marca en el mercado oftalmológico (F7-F4-O2-F1)	3. Buscar inversores para adherirse como socios en la empresa para renovación de tecnología, dejar a un contador para mejor control de facturación, gastos e ingresos. (O1-O3-D2-D4)
6. Oportunidades de expansión y apertura		
AMENAZAS –A	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
1. Situación económica mundial	1. Realizar una campaña sobre paquetes de exámenes de salud visual complementarios auspiciado por el Hospital Metropolitano a precio de afiliados, firmar acuerdo o convenio(F1-A3-A4-F3-F5)	4. Realizar una campaña agresiva de ventas y promoción de servicios con el personal y luego con los médicos asociados (D1-D4-A3-A4)
2. Incertidumbre por la política actual	2. Contratar una persona en imagen y ventas que haga una campaña en medios de comunicación (A2-F1-A3-A4-F4-F7-F8)	5. Justificar la necesidad de un crédito para readecuaciones físicas o compra de local (D3-D2-A2)
3. Competencia desleal por TOVISION	3. Incrementar incentivos y recursos, que el personal que labore debe marcar la diferencia en servicio y dedicación con talleres y remuneración acorde con el medio.(F5-F6-A4)	6. Capacitar al personal full tiempo para justificar pago de incentivos y mejorar sueldos (D2-A4)
4. Fortalecimiento de competencia		

Figura 23. Matriz FODA

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

### 2.2.6 Matriz de Estrategias.

Se puede resumir de la siguiente manera los posibles problemas y las soluciones que se deben aplicar para gestionar una mejor dirección de la empresa.

En cuestión de marketing o ventas, hace falta una cadena de elementos propios que permitan a la empresa entrar en una élite y se mantenga.

Oftalmotec debe incluir un programa agresivo que incluya diferenciación en el servicio, atención personalizada eso marca la pauta con relación a la competencia, porque la competencia puede tener los equipos de diagnóstico pero el profesionalismo, atención y servicio se mantiene y se lidera.

En cuestión de espacio físico, es una debilidad porque no existe un área que permita al personal tomar un descanso dentro de su horario o un lugar privado para mantenerse fuera por un momento del trabajo diario.

El pago de horas extras no es satisfactorio para el personal debido a que se calcula en base al sueldo percibido por éste.

Oftalmotec puede mejorar en lo referente al recurso humano si cambia la política de contratación de personal con un nivel mínimo de estudios y mejorando los sueldos en comparación con el medio y la competencia, para que haya compensación y la gente que labora se sienta satisfecha y reconocida por su tarea, eso haría que haya más lealtad, satisfacción, fidelidad y reciprocidad con la Empresa.

También sería un aspecto positivo el que se busque un local más grande que permita no solo la distribución para el área de pacientes, exámenes y recepción sino también permita un espacio físico para el uso del personal. (Garcés, 2009, pág. 7)

## **2.3 Organización Financiera**

La organización financiera está a cargo de la Gerente General Economista María Elena Molina.

### **2.3.1 Procesos financieros.**

La empresa Oftalmotec al realizar un examen de diagnóstico o la venta de un suministro médico provee al cliente del servicio o del producto requerido y por el cual recibe el pago que se registra en su sistema contable como ingreso contra la entrega de una factura.

Los pagos se realizan son en efectivo, cheque o tarjeta de crédito. La contadora recepta las copias de los documentos de cobro para su conciliación diaria y posterior generación de reportes y balances para el cumplimiento de obligaciones mensuales y anuales con las entidades de control tributario.

Las cuentas por cobrar no mantienen un período alto de recuperación por existe una gestión adecuada que no pasa de los 30 días.

Para poder realizar la evaluación financiera realizaremos primero el análisis vertical y horizontal de la Empresa durante los años 2011-2012-2013 para ver como se han mantenido las cuentas y sus variaciones.

Luego aplicaremos las razones financieras para tener como punto de referencia para el análisis.

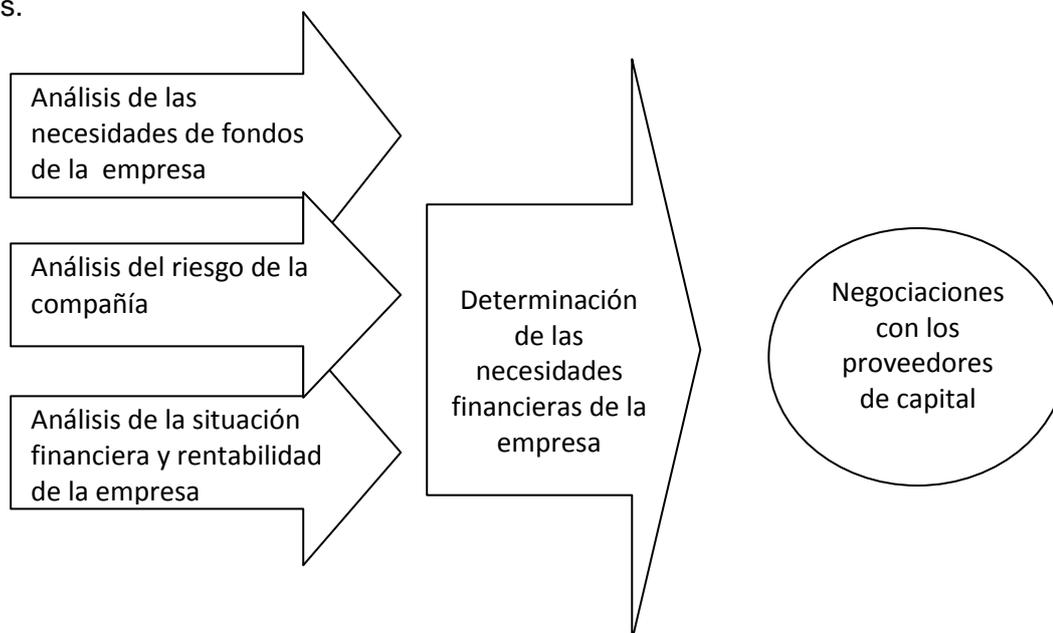


Figura 24. Esquema para el análisis financiero.

Fuente: (Stephen, Randolph, & Bradford, 2010, pág. 130)

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

### **2.3.1.1 Evaluación de los Estados Financieros.**

El análisis de los estados financieros en una empresa permite conocer la situación económica real de la empresa mediante el uso de ratios financieros que miden la rentabilidad de los capitales invertidos en ella.

El análisis financiero contempla todos los aspectos de la actividad de la empresa ya que la empresa no basta con ser rentable sino además tener una visión a futuro.

El análisis financiero se realiza en base a ciertos términos que se debe conocer:

- *Rentabilidad*: rendimiento que generan los activos que se encuentran en operación.
- *Liquidez*: capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas en forma oportuna.
- *Tasa de rendimiento*: porcentaje de utilidad durante un período.

Para el análisis financiero se utilizan los siguientes métodos de evaluación: Análisis Vertical, Análisis Horizontal, Razones Financieras.

## Análisis del Vertical de los Estados Financieros 2011-2012-2013

El Análisis Vertical se usa para analizar los estados financieros como el balance general o estados de resultados de manera vertical.

Tabla 06. Balance General Análisis Vertical

CONOFT CIA. LTDA.						
BALANCE GENERAL						
ANÁLISIS VERTICAL						
CUENTA	2011		2012		2013	
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>74,736.66</b>	<b>26.17%</b>	<b>100,466.77</b>	<b>15.18%</b>	<b>67,517.24</b>	<b>11.26%</b>
Caja-Bancos	6,087.03	2.13%	27,808.70	4.20%	16,249.74	2.71%
Cuentas por cobrar	46,784.91	16.38%	39,605.97	5.98%	12,160.20	2.03%
Inventarios	12,002.54	4.20%	15,875.19	2.40%	19,380.35	3.23%
Pagos anticipados	9,862.18	3.45%	17,176.91	2.60%	19,726.95	3.29%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>210,807.53</b>	<b>73.83%</b>	<b>530,350.05</b>	<b>80.14%</b>	<b>503,688.32</b>	<b>83.99%</b>
Inmuebles	162,829.00	57.02%	162,829.00	24.60%	162,829.00	27.15%
Muebles y enseres	5,728.87	2.01%	2,799.04	0.42%	2,799.04	0.47%
Maquinaria, equipo e instalaciones	517,030.72	181.07%	678,795.68	102.57%	715,608.85	119.33%
Equipo de Cómputo	20,386.65	7.14%	17,653.50	2.67%	20,007.40	3.34%
Vehículo	4,100.00	1.44%	4,100.00	0.62%	4,100.00	0.68%
Depreciación (-)	(499,267.71)	-174.85%	(335,827.17)	-50.74%	(401,655.97)	-66.98%
Terrenos	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
<b>ACTIVO INTANGIBLES</b>	<b>-</b>	<b>0.00%</b>	<b>31,000.60</b>	<b>4.68%</b>	<b>28,499.53</b>	<b>4.75%</b>
Software	-	0.00%	35,464.00	5.36%	35,464.00	5.91%
Depreciación acumulada Softwares	-	0.00%	(4,463.40)	-0.67%	(6,964.47)	-1.16%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>285,544.19</b>	<b>100%</b>	<b>661,817.42</b>	<b>100%</b>	<b>599,705.09</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>123,741.92</b>	<b>43.34%</b>	<b>210,358.41</b>	<b>31.78%</b>	<b>126,718.10</b>	<b>21.13%</b>
Proveedores	77,884.50	27.28%	143,924.00	21.75%	68,964.83	11.50%
Deudas fiscales	25,585.40	8.96%	36,882.51	5.57%	31,041.46	5.18%
Retenciones IESS	1,305.14	0.46%	1,205.06	0.18%	1,497.59	0.25%
Provisiones laborales	18,675.78	6.54%	28,146.84	4.25%	24,683.99	4.12%
Otras cuentas por pagar	291.10	0.10%	200.00	0.03%	530.23	0.09%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>75,560.68</b>	<b>26.46%</b>	<b>59,920.46</b>	<b>9.05%</b>	<b>32,206.83</b>	<b>5.37%</b>
Obligaciones Financieras	57,560.68	20.16%	55,547.55	8.39%	26,801.35	4.47%
Provisiones laborales	-	0.00%	4,372.91	0.66%	5,405.48	0.90%
Cuentas por pagar socios	18,000.00	6.30%	-			
<b>PASIVO DIFERIDO</b>	<b>-</b>	<b>0.00%</b>	<b>52,358.96</b>	<b>7.91%</b>	<b>52,358.96</b>	<b>8.73%</b>
Pasivo diferido	-	0.00%	52,358.96	7.91%	52,358.96	8.73%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>199,302.60</b>	<b>70%</b>	<b>322,637.83</b>	<b>49%</b>	<b>211,283.89</b>	<b>35%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito	10,000.00	3.50%	10,000.00	1.51%	10,000.00	1.67%
Reserva legal	1,303.03	0.46%	1,303.03	0.20%	1,303.03	0.22%
Resultados año anteriores	-	0.00%	210,954.35	31.88%	275,359.60	45.92%
Resultado del ejercicio	74,938.56	26.24%	116,922.21	17.67%	101,758.57	16.97%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>86,241.59</b>	<b>30%</b>	<b>339,179.59</b>	<b>51%</b>	<b>388,421.20</b>	<b>65%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>285,544.19</b>	<b>100%</b>	<b>661,817.42</b>	<b>100%</b>	<b>599,705.09</b>	<b>100.00%</b>

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

▪ **Análisis del Activo.**

En el año 2013 el Activo Corriente obtuvo un menor porcentaje de participación en relación con el activo corriente de los años 2011 y 2012 apenas con el 11.26% del activo, mientras que en el Activo Fijo tuvo una mayor participación con el 83.99% en relación al 2011 el cual aportó apenas con el 73.83%, siendo el año de menor más bajo de este análisis.

En el Activo Intangible no se reportan valores en el año 2011 ya que no se consideraron, pero en el año 2013 la participación es más baja con el 4.75% que en el año 2012.

Dentro del Activo Corriente y durante el año de análisis 2013 se puede observar que la que la cuenta de pagos anticipados es la que más concentración con un aporte del 3.29% del total del activo corriente, así en cambio la cuenta de inventarios participa con el 3.23%, seguida por las cuentas de caja bancos con el 2.71% y la de cuentas por cobrar con el 2.03% del total del activo corriente respectivamente.

En el año 2013 el Activo Fijo obtuvo un menor porcentaje de participación en relación con el activo corriente de los años 2011 y 2012 apenas con el 11.26% del activo, mientras que en el Activo Fijo tuvo una mayor participación con el 83.99% en relación al 2011 el cual aportó apenas con el 73.83%, siendo el año de menor más bajo de este análisis.

En el grupo del Activo Fijo se observa que la cuenta de Maquinaria, equipo e instalación posee la mayor participación con el 119.33% respecto al total del activo fijo si se incluye la depreciación -66.98%, esto quiere decir que la empresa mantiene que en los tres años de análisis se mantiene un alto e importante rubro en lo que respecto a equipos de diagnóstico por los cuales debe tener cuidado y realizar mantenimientos y actualización para su perfecto funcionamiento.

Seguidas a esta cuenta está la cuenta de bienes inmuebles con el 27.15% de aporte en el año 2013, un 24,60% en el año 2012 y en el año 2011 su rubro es el más alto con el 57,02% de participación.

Dentro del rubro de muebles y enseres el valor más alto que aporta a la cuenta del activo fijo corresponde al año 2011 con el 2.01% de participación, así los otros dos años aportan con 0.42% en el año 2012 y 0.47% en el 2013 respectivamente.

En el Grupo de Activos intangibles el rubro de software tiene un alto porcentaje 5.91% respecto al resto de activos en el año 2013 ya que aquí constan los costos que mantiene la empresa para solventar el buen funcionamiento de los equipos oftalmológicos.



Figura 25. Análisis Vertical Cuenta del Activo 2011

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela



Figura 26. Análisis Vertical Cuenta del Activo 2012

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela



Figura 27. Análisis Vertical Cuenta del Activo 2013

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

▪ **Análisis del Pasivo.**

Se puede observar para el análisis que el Pasivo en relación al total Pasivo y Patrimonio en el año 2011 aporta con el 70% y en el año 2012 con 49% respectivamente, en cambio el año 2013 año del estudio tiene una participación del 35%, siendo el año en que menos obligaciones por pagar a terceros tiene la empresa.

Dentro del grupo del Pasivo corriente, en el año 2011 tiene un aporte del 43.34% y en año 2012 con el 31.79%. n el año 2013 el aporte es apenas del 21.13% siendo la cuenta Proveedores la que representa un 11.50% del total del pasivo corriente, con este indicador puedo establecer la liquidez de la empresa para adquirir sus deudas a corto plazo y abastecerse para la venta, seguida de la cuenta de proveedores está la cuenta de los pagos por deudas fiscales con una concentración del 5.18% y posterior están las provisiones laborales con el 4.12% de participación en el total del pasivo corriente, siendo de menor importancia por su participación las retenciones al IESS con el 0.25% y otras cuentas por pagar con el 0.09%.

Del Pasivo a largo plazo las obligaciones financieras durante el año 2011 y el año 2012 superan en un 100% a las obligaciones financieras del 2013, la empresa llega a tener una participación del 4.47% respecto al total del pasivo y patrimonio, seguida con la cuenta de provisiones laborales con el 0.90 % del total del pasivo no corriente.

En Pasivos Diferidos su concentración se mantiene en el año 2012 y 2013 el mismo valor pero con diferente participación, para el año 2013 esta cuenta aporta con el 8.73% de concentración.

En la cuenta de Patrimonio el año 2013 mantiene una mayor concentración versus el año 2011 y 2012 con el aporte del 65% sobre el pasivo y patrimonio. Adicionalmente se puede visualizar que el 45.92% corresponde a la cuenta de Resultados de años anteriores rubro importante comparado con el total del patrimonio que es el 65%, y la utilidad para el año 2013 participa con el 16.97%.

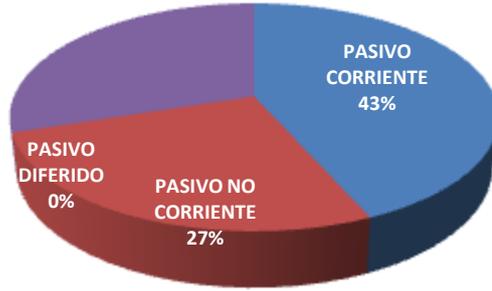


Figura 28. Análisis Vertical Cuenta del Pasivo y Patrimonio 2011

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

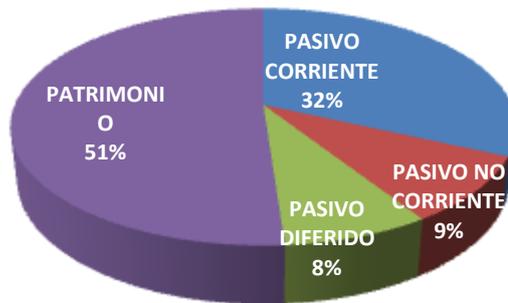


Figura 29. Análisis Vertical Cuenta del Pasivo y Patrimonio 2012

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela



Figura 30. Análisis Vertical Cuenta del Pasivo y Patrimonio 2013

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Tabla 07. Estado De Resultados Análisis Vertical

CONOFT CIA. LTDA.						
ESTADO DE RESULTADOS						
ANÁLISIS VERTICAL						
CUENTA	2011		2012		2013	
<b>ORDINARIAS</b>	<b>561,893.21</b>	<b>100.00%</b>	<b>638,221.50</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$623,367.16</b>	<b>100.00%</b>
VENTA DE BIENES	89,989.99	16.02%	119,692.30	18.75%	\$131,183.87	21.04%
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	469,586.75	83.57%	516,487.18	80.93%	\$491,918.60	78.91%
OTROS INGRESOS	2,316.47	0.41%	2,042.02	0.32%	\$264.69	0.04%
<b>GANANCIA BRUTA -</b>	<b>501,306.53</b>	<b>89.22%</b>	<b>\$557,751.31</b>	<b>87.39%</b>	<b>\$540,988.72</b>	<b>86.78%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>445,889.25</b>	<b>79.35%</b>	<b>459,330.11</b>	<b>71.97%</b>	<b>468,470.41</b>	<b>75.15%</b>
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	60,586.68	10.78%	80,470.19	12.61%	\$82,378.44	13.22%
<b>GASTOS</b>	<b>385,302.57</b>	<b>68.57%</b>	<b>378,859.92</b>	<b>59.36%</b>	<b>\$386,091.97</b>	<b>61.94%</b>
GASTOS	314,135.19	55.91%	364,305.08	57.08%	\$372,544.50	59.76%
SUELDOS, SALARIOS	49,054.20	8.73%	49,032.81	7.68%	\$58,983.26	9.46%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	8,825.63	1.57%	11,506.08	1.80%	\$11,574.58	1.86%
INDEMNIZACIONES	6,303.61	1.12%	7,562.11	1.18%	\$18,661.29	2.99%
EMPLEADOS	11,744.02	13.05%	15,981.27	13.35%	-	0.00%
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS	86,992.61	15.48%	82,903.99	12.99%	\$68,809.89	11.04%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	16,568.72	2.95%	7,770.82	1.22%	\$10,171.93	1.63%
COMBUSTIBLES	-	0.00%	-	0.00%	\$2,417.71	0.39%
SEGUROS Y REASEGUROS	6,963.99	1.24%	6,979.74	1.09%	\$8,686.24	1.39%
GASTOS DE GESTIÓN	-	0.00%	3,129.77	0.49%	\$2,053.27	0.33%
GASTOS DE VIAJE	27,692.33	.	26,682.85	4.18%	\$28,916.51	4.64%
TELECOMUNICACIONES	3,710.70	0.66%	4,147.23	0.65%	\$4,359.53	0.70%
OTROS	3,036.49	0.54%	-	0.00%	\$7,201.98	1.16%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	93,242.89	16.59%	61,175.91	9.59%	\$65,828.80	10.56%
INTANGIBLES	-	0.00%	2,372.73	0.37%	\$2,501.07	0.40%
OTROS GASTOS	52,747.89	9.39%	85,059.77	13.33%	\$82,378.44	13.22%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>18,419.49</b>	<b>3.28%</b>	<b>14,554.84</b>	<b>2.28%</b>	<b>\$13,547.47</b>	<b>2.17%</b>
INTERESES	8,910.16	1.59%	6,419.63	1.01%	\$4,685.50	0.75%
COMISIONES	7,668.64	1.36%	8,135.21	1.27%	\$8,861.97	1.42%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	1,840.69	2.05%	-	0.00%	-	0.00%
<b>Y RENTA</b>	<b>116,003.96</b>	<b>20.65%</b>	<b>178,438.38</b>	<b>27.96%</b>	<b>\$154,196.81</b>	<b>24.74%</b>
15% PARTICIPACIÓN	17,400.59	3.10%	26,765.76	4.19%	\$23,129.52	3.71%
IMPUESTOS	98,603.37	17.55%	151,672.62	23.76%	\$131,067.29	21.03%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	23,664.81	4.21%	\$34,750.41	5.44%	\$29,308.72	4.70%
<b>PERIODO</b>	<b>74,938.56</b>	<b>13.34%</b>	<b>116,922.21</b>	<b>18.32%</b>	<b>\$101,758.57</b>	<b>16.32%</b>

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

- **Análisis de las ventas.**

En el análisis que se realiza sobre el estado de resultados se observa que el año 2012 es cuando la empresa obtuvo los rubros más altos en ingresos con un valor de \$638,221.50, mientras que el año 2013 las ventas llegaron a \$623.367.16, siendo el valor más bajo de aporte en el año 2011 con \$561,893.21.

Las ventas representan el 100%, considerando las ventas por servicios el rubro más importante dentro de las cuentas del ingreso, así se tiene que la participación en el año

2013 llega al 78.91%, 80.93% en el año 2012 y en el año 2011 aportó con el 83.57% siendo éste el mejor año en ventas. Luego están las ventas de bienes o productos que para el año 2013 es el rubro más alto con el 21.04% respecto al ingreso y a los otros años, en el 2011 con el 16.02% y en el 2012 con el 18.75%.

Entre los costos y gastos, hay un porcentaje similar de participación de acuerdo a los gastos efectuados y los costos realizados, en el año 2011 \$445,889.25 con un aporte del 79.35% respecto al ingreso, en el año 2012 con \$459,330.11 que representa el 71.97% y finalmente en el año 2013 con \$468,470.41 con la participación del 75.15% del total del ingreso.

Al desglosar la cuenta del gasto en sus cuentas de costo ventas y/o producción, gastos administrativos y financieros para la empresa Oftalmotec consideramos los siguientes rubros:

En el año 2013 el aporte para la cuenta del costo de ventas es del 13.22%, mientras que para el año 2012 su contribución es del 12.61% y para el 2011 su rubro es el más bajo con el 10.78%.

Dentro de los gastos administrativos podemos partir con el año 2011 que cuenta con la mayor cantidad de gasto por este rubro, con el 68.57% que corresponde a \$385,302.67, mientras que en el año 2012 su aporte es del 59.36% y en el año 2013 es de \$61.94% respectivamente.

En el rubro de gastos financieros el año 2013 cuenta con la menor participación respecto al total de gastos con el aporte de 2.17%, mientras que el año 2011 con el 3.28% y el 2012 con el 2.28%.

Se resume el valor de la utilidad de la siguiente manera: en el año 2011 la empresa obtuvo un valor de \$74,938.56 que representa el 13.34% del ingreso de ese año, a diferencia del año 2012 con \$116,922.21 con un aporte del 18.32% del ingreso y finalmente el año 2013 para el análisis cierra con una utilidad de \$101,758.57 que representa el 16.32%.

El análisis vertical del Estado de Resultados indica que el mejor año para la Empresa fue el año 2012.

## Análisis Horizontal de los Estados Financieros 2011-2013 y 2012-2013

Tabla 08. Balance General Análisis Horizontal 2011-2013

CONOFT CIA. LTDA. BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL 2011 -2013				
CUENTA	2011	2013	AUMENTO DISMINUCION ABSOLUTOS	RELATIVO %
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>74,736.66</b>	<b>67,517.24</b>	<b>(7,219.42)</b>	<b>-9.66%</b>
Caja-Bancos	6,087.03	16,249.74	10,162.71	166.96%
Cuentas por cobrar	46,784.91	12,160.20	(34,624.71)	-74.01%
Pagos anticipados	9,862.18	19,726.95	9,864.77	100.03%
Inventarios	12,002.54	19,380.35	7,377.81	61.47%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>210,807.53</b>	<b>503,688.32</b>	<b>292,880.79</b>	<b>138.93%</b>
Inmuebles	162,829.00	162,829.00	0.00	0.00%
Muebles y enseres	5,728.87	2,799.04	(2,929.83)	-51.14%
Maquinaria, equipo e instalaciones	517,030.72	715,608.85	198,578.13	38.41%
Equipo de Cómputo	20,386.65	20,007.40	(379.25)	-1.86%
Vehículo	4,100.00	4,100.00	0.00	0.00%
Depreciación (-)	(499,267.71)	(401,655.97)	97,611.74	-19.55%
Terrenos	-	-	-	0.00%
<b>ACTIVO INTANGIBLES</b>	<b>-</b>	<b>28,499.53</b>	<b>28,499.53</b>	<b>100.00%</b>
Software	-	35,464.00	35,464.00	100.00%
Depreciación acumulada Software	-	(6,964.47)	(6,964.47)	100.00%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>285,544.19</b>	<b>599,705.09</b>	<b>314,160.90</b>	<b>110.02%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>123,741.92</b>	<b>126,718.10</b>	<b>2,976.18</b>	<b>2.41%</b>
Proveedores	77,884.50	68,964.83	(8,919.67)	-11.45%
Deudas fiscales	25,585.40	31,041.46	5,456.06	21.32%
Retenciones IESS	1,305.14	1,497.59	192.45	14.75%
Provisiones laborales	18,675.78	24,683.99	6,008.21	32.17%
Otras cuentas por pagar	291.10	530.23	239.13	82.15%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>75,560.68</b>	<b>32,206.83</b>	<b>(43,353.85)</b>	<b>-57.38%</b>
Obligaciones Financieras	57,560.68	26,801.35	(30,759.33)	-53.44%
Provisiones laborales	-	5,405.48	5,405.48	0.00%
Cuentas por pagar socios	18,000.00	-	(18,000.00)	-100.00%
<b>PASIVO DIFERIDO</b>	<b>-</b>	<b>52,358.96</b>	<b>52,358.96</b>	<b>0.00%</b>
Pasivo diferido	-	52,358.96	52,358.96	100.00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>199,302.60</b>	<b>211,283.89</b>	<b>11,981.29</b>	<b>6%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital suscrito	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00%
Reserva legal	1,303.03	1,303.03	0.00	0.00%
Resultados año anteriores	-	275,359.60	275,359.60	100.00%
Resultado del ejercicio	116,003.96	-	(116,003.96)	-100.00%
Utilidad neta	(41,065.40)	101,758.57	142,823.97	-347.80%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>86,241.59</b>	<b>388,421.20</b>	<b>302,179.61</b>	<b>350%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>285,544.19</b>	<b>599,705.09</b>	<b>314,160.90</b>	<b>110.02%</b>

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

- **Análisis Horizontal del activo año 2011 -2013.**

Para el análisis horizontal de los años en estudio 2011-2013 el valor en dinero corresponde al aumento o disminución en su valor absoluto mientras que la variación en porcentaje corresponde al incremento o disminución en relativo.

En el período 2013 las cuentas del activo aumentaron en \$314,160.90 que corresponde a un 110.02% respecto al año 2011.

En el Activo corriente hubo una disminución de \$7,219.42 o el 9.66% respecto al año 2011 y de acuerdo a las cuentas que conforman este rubro se reduce que a pesar de que existía un incremento considerable en la cuenta caja bancos de \$10,172.61 que corresponde al 166.96%, las cuentas por cobrar disminuyeron en un 74.01%, los pagos anticipados tuvieron un incremento de 100.03% y la cuenta de inventarios también se incrementó en un 61.47%, el resultado del global del activo corriente se refleja en esa forma.

En el activo fijo se logra un incremento de 138.93%, es decir \$292,880.79 respecto al año 2011 de manera global, la cuenta bienes inmuebles no tiene ningún cambio, la cuenta de muebles y enseres disminuyó en un 51.14% respecto al 2011 en su participación, en equipo de cómputo el aporte fue menor que en el 2011 disminuyó el 1.86%, la cuenta vehículos se mantuvo igual en los dos períodos, en cambio en la cuenta de maquinaria, equipo e instalaciones hubo un aumento del 38.41% que corresponde a \$198,578.13, por último la cuenta de depreciación bajó en un 19.55% respecto al año 2011.

Los activos intangibles se mantuvieron en un aumento y disminución del 100% respecto al año comparado 2011.

- **Análisis Horizontal de Pasivo y Patrimonio año 2011-2013.**

En la cuenta del pasivo y patrimonio hubo un incremento de \$314.160.90 que corresponde al 110.02% respecto al año 2011.

En el pasivo corriente el incremento total es muy bajo, apenas del 2.41%, que corresponde a \$2,976.18 desglosado de la siguiente manera: la cuenta proveedores disminuyó en \$8,919.67 que corresponde al 11.45%, las deudas fiscales obtuvieron un 21.32% de aumento en comparación al año 2011, la retenciones por aportes al IESS apenas se incrementaron en un 14.75% es decir en \$192.45, en cambio en las provisiones laborales hubo un incremento de \$6,008.21 que corresponde al 32.17%, y por último en otras cuentas por pagar el incremento fue de \$239.13 que corresponde al 82.15%.

En el pasivo a largo plazo la tendencia fue que disminuyó en un 57.38% debido a que las obligaciones financieras a largo plazo disminuyeron, el pasivo diferido se incrementó en un 100%.

El total del pasivo del año 2011 respecto al 2013 tiene un incremento de \$11,981.29 que corresponde al 6% es decir su obligación para con terceros se incrementó globalmente en un 6%.

Dentro el grupo de Patrimonio las cuentas que tienen movimiento en sus resultados son: resultado de años anteriores con un incremento del 100% ya que refleja en su balance 2013 un valor de \$275,359.60.

En la cuenta de resultado del ejercicio existen una disminución en el año 2013 del 100% respecto al año 2012, en la cuenta de Utilidad neta hay un incremento muy importante respecto al año 2011 con un 347.80% que corresponde a \$142,823.97.

Se finaliza el análisis horizontal con el total del Pasivo y Patrimonio del año 2013 con un incremento del 110.02% que corresponde a \$314,160.90 respecto al año 2011.

**Tabla 09.** Balance General Análisis Horizontal 2012-2013

CONOFT CIA. LTDA. BALANCE GENERAL ANÁLISIS HORIZONTAL 2012 -2013				
CUENTA	2012	2013	AUMENTO DISMINUCION ABSOLUTOS	RELATIVO %
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>100,466.77</b>	<b>67,517.24</b>	<b>(32,949.53)</b>	<b>-32.80%</b>
Caja-Bancos	27,808.70	16,249.74	(11,558.96)	-41.57%
Cuentas por cobrar	39,605.97	12,160.20	(27,445.77)	-69.30%
Pagos anticipados	15,875.19	19,726.95	3,851.76	24.26%
Inventarios	17,176.91	19,380.35	2,203.44	12.83%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>530,350.05</b>	<b>503,688.32</b>	<b>(26,661.73)</b>	<b>-5.03%</b>
Inmuebles	162,829.00	162,829.00	0.00	0.00%
Muebles y enseres	2,799.04	2,799.04	0.00	0.00%
Maquinaria, equipo e instalaciones	678,795.68	715,608.85	36,813.17	5.42%
Equipo de Cómputo	17,653.50	20,007.40	2,353.90	13.33%
Vehículo	4,100.00	4,100.00	0.00	0.00%
Depreciación (-)	(335,827.17)	(401,655.97)	(65,828.80)	19.60%
Terrenos	-	-	-	0.00%
<b>ACTIVO INTANGIBLES</b>	<b>31,000.60</b>	<b>28,499.53</b>	<b>(2,501.07)</b>	<b>-8.07%</b>
Software	35,464.00	35,464.00	0.00	0.00%
Depreciación acumulada Software	(4,463.40)	(6,964.47)	(2,501.07)	56.04%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>661,817.42</b>	<b>599,705.09</b>	<b>(62,112.33)</b>	<b>-9.39%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>210,358.41</b>	<b>126,718.10</b>	<b>(83,640.31)</b>	<b>-39.76%</b>
Proveedores	143,924.00	68,964.83	(74,959.17)	-52.08%
Deudas fiscales	36,882.51	31,041.46	(5,841.05)	-15.84%
Retenciones IESS	1,205.06	1,497.59	292.53	24.28%
Provisiones laborales	28,146.84	24,683.99	(3,462.85)	-12.30%
Otras cuentas por pagar	200.00	530.23	330.23	165.12%
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>112,279.42</b>	<b>32,206.83</b>	<b>(80,072.59)</b>	<b>-71.32%</b>
Obligaciones Financieras	55,547.55	26,801.35	(28,746.20)	-51.75%
Provisiones laborales	4,372.91	5,405.48	1,032.57	23.61%
Cuentas por pagar socios	-	-	0.00	0.00%
<b>PASIVO DIFERIDO</b>	<b>-</b>	<b>52,358.96</b>	<b>52,358.96</b>	<b>0.00%</b>
Pasivo diferido	52,358.96	52,358.96	0.00	0.00%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>322,637.83</b>	<b>211,283.89</b>	<b>(111,353.94)</b>	<b>-35%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital suscrito	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00%
Reserva legal	1,303.03	1,303.03	0.00	0.00%
Resultados año anteriores	210,954.35	275,359.60	64,405.25	30.53%
Resultado del ejercicio	116,921.21	-	(116,921.21)	-100.00%
Utilidad neta	-	101,758.57	101,758.57	100.00%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>339,178.59</b>	<b>388,421.20</b>	<b>49,242.61</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>661,816.42</b>	<b>599,705.09</b>	<b>(62,111.33)</b>	<b>-9.38%</b>

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

En el análisis horizontal de los años 2012-2013 el valor en dinero corresponde al aumento o disminución en su valor absoluto mientras que la variación en porcentaje corresponde al incremento o disminución en relativo.

En el período 2013 las cuentas del activo disminuyeron en \$67,750.68 que corresponde a un 10.24% respecto al año 2012.

En el Activo corriente hubo una disminución de \$38,587.88 que significa el 38.41% respecto al año 2012, se reduce también en la cuenta caja bancos \$11,558.96 que corresponde al 41.57%, las cuentas por cobrar también sufren un decremento respecto al año 2012 en un 69.30%, la cuenta de pagos anticipados y de inventarios tuvieron un incremento de 24.26% y de 12.83 % respectivamente.

El activo fijo se produce una baja de \$26,661.73 que corresponde al 5.03%, 2011 de manera global, la cuenta bienes inmuebles y muebles y enseres no tiene ningún cambio, la cuenta equipo, maquinaria e instalaciones cuenta con el aporte de 5.42%, el equipo de cómputo sufre un incremento del 13.33%, vehículos se mantuvo igual en los dos períodos, por último la cuenta de depreciación bajó en un 19.60% respecto al año 2012.

Los activos intangibles en lo referente a la cuenta de software no existe variación en los dos períodos, mientras que en la de depreciación acumulada de software existe un decremento del 56.4% cuyo valor absoluto es de \$2,501.07.

- **Análisis Horizontal de Pasivo y Patrimonio año 2012-2013.**

En la cuenta del pasivo y patrimonio del año 2013 hubo un decremento de \$62,111.33 que corresponde al 9.38% respecto al año 2012.

En el pasivo corriente existe un decremento del 39.76%, que corresponde a \$83,640.31 desglosado de la siguiente manera: la cuenta proveedores disminuyó en \$74,959.17 que corresponde al 52.08%, las deudas fiscales obtuvieron una baja en 15.84% respecto al año 2012, la retenciones por aportes al IESS apenas se incrementaron en un 24.28% es decir en \$292.53, cosa que no ocurrió con las provisiones laborales en las que hubo una baja de \$3,462.85 que corresponde al 12.30%, y por último en otras cuentas por pagar el incremento fue de \$330.23 que corresponde al 165.12%.

En el pasivo a largo plazo la tendencia fue que disminuyó en un 71.32% debido a que las obligaciones financieras a largo plazo disminuyeron en un 51.75% que corresponde a \$28,746.20 y en las provisiones laborales a largo plazo existe un incremento del 23.61% respecto al año 2012.

En la cuenta de pasivo diferido no se registran novedades de incrementos o disminuciones. Dentro del grupo de Patrimonio las cuentas que tienen movimiento en sus resultados son:

Resultado de años anteriores con un incremento del 30.53% ya que refleja en su balance 2013 un valor de \$275,359.60 en relación al 2012 con un valor de \$210,954.35.

En la cuenta de resultado del ejercicio existen una disminución en el año 2013 del 100% con relación al año 2012, en la cuenta de Utilidad neta hay un incremento muy importante respecto al año 2012 con un 100.00% que corresponde a \$49,242.61.

Se finaliza el análisis horizontal con el total del Pasivo y Patrimonio del año 2013 con un decremento del 9.38% que corresponde a \$62,111.33 respecto al año 2012.

### Análisis Horizontal de las ventas 2011-2013

Tabla 10. Estado De Resultados Análisis Horizontal 2011-2013

CONOFT CIA. LTDA. ESTADO DE RESULTADOS ANÁLISIS HORIZONTAL AÑO 2011 VS 2013				
CUENTA	2011	2013	DISMINUCION O	RELATIVO
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>561,893.21</b>	<b>\$ 623,367.16</b>	<b>61,473.95</b>	<b>10.94%</b>
VENTA DE BIENES	89,989.99	\$ 131,183.87	41,193.88	45.78%
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	469,586.75	\$ 491,918.60	22,331.85	4.76%
OTROS INGRESOS	2,316.47	\$ 264.69	(2,051.78)	-88.57%
<b>GANANCIA BRUTA -</b>	<b>501,306.53</b>	<b>\$ 540,988.72</b>	<b>39,682.19</b>	<b>7.92%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>445,889.25</b>	<b>468,470.41</b>	<b>22,581.16</b>	<b>5.06%</b>
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	60,586.68	\$ 82,378.44	21,791.76	35.97%
<b>GASTOS</b>	<b>385,302.57</b>	<b>\$ 386,091.97</b>	<b>789.40</b>	<b>0.20%</b>
GASTOS	314,135.19	\$ 372,544.50	58,409.31	18.59%
SUELDOS, SALARIOS	49,054.20	\$ 58,983.26	9,929.06	20.24%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	8,825.63	\$ 11,574.58	2,748.95	31.15%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	6,303.61	\$ 18,661.29	12,357.68	196.04%
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	11,744.02	\$ -	(11,744.02)	-100.00%
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS	86,992.61	\$ 68,809.89	(18,182.72)	-20.90%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	16,568.72	\$ 10,171.93	(6,396.79)	-38.61%
COMBUSTIBLES	-	\$ 2,417.71	2,417.71	100.00%
SEGUROS Y REASEGUROS	6,963.99	\$ 8,686.24	1,722.25	24.73%
GASTOS DE GESTIÓN		\$ 2,053.27	2,053.27	100.00%
GASTOS DE VIAJE	27,692.33	\$ 28,916.51	1,224.18	4.42%
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	3,710.70	\$ 4,359.53	648.83	17.49%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	3,036.49	\$ 7,201.98	4,165.49	137.18%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	93,242.89	\$ 65,828.80	(27,414.09)	-29.40%
INTANGIBLES	-	\$ 2,501.07	2,501.07	100.00%
OTROS GASTOS	52,747.89	\$ 82,378.44	29,630.55	56.17%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>18,419.49</b>	<b>\$ 13,547.47</b>	<b>(4,872.02)</b>	<b>-26.45%</b>
INTERESES	8,910.16	\$ 4,685.50	(4,224.66)	-47.41%
COMISIONES	7,668.64	\$ 8,861.97	1,193.33	15.56%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	1,840.69	\$ -	(1,840.69)	-100.00%
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% Y RENTA</b>	<b>116,003.96</b>	<b>\$ 154,196.81</b>	<b>38,192.85</b>	<b>32.92%</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	17,400.59	\$ 23,129.52	5,728.93	32.92%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	98,603.37	\$ 131,067.29	32,463.92	32.92%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	23,664.81	\$ 29,308.72	5,643.91	23.85%
GANANCIA (PÉRDIDA)	74,938.56	\$ 101,758.57	26,820.01	35.79%
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO</b>	<b>74,938.56</b>	<b>\$ 101,758.57</b>	<b>26,820.01</b>	<b>35.79%</b>

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

En las ventas durante los años comparados 2011-2013, hubo un aumento del 10.94% que corresponde a \$61,473.95 en lo referente a ingresos de bienes y servicios que presta la empresa.

Dentro de ventas de bienes el incremento que existe es del 45.78%, este dato corresponde a \$ 41,193.88 valor incrementado entre los años 2011 y 2013, mientras que en rubro de venta de servicios el año 2013 posee mayor aporte con \$22,331.85 que corresponde al 4.76%.

Respecto a la ganancia bruta del período analizado hay una diferencia de \$39,682.19 que corresponde al 7.92% de incremento en el año 2013 respecto al 2011.

En la cuenta de costos y gastos se analiza existe un incremento del 5.06% que corresponde a \$22,581.76.

En la cuenta de costo de ventas y producción el valor de incremento el año 2013 es de \$21,791.76 que corresponde al 35.97%, mientras que en los gastos administrativos el incremento de gasto es mínimo con el 0.20%, siendo los gastos financieros menores que el año 2011 con un decremento del 26.45% que corresponde a \$4,872.05.

Dentro del rubro de ganancia antes del 15% de participación a empleados y renta el año 2013 tuvo un incremento importante que es de \$38,192.85 que corresponde al 35.92% de la participación, de ahí que las utilidades repartidas a los trabajadores y la participación de antes de impuestos tienen el mismo porcentaje de incremento.

El valor de impuesto a la renta causado difiere debido a que en el año 2011 el rubro pagado fue de \$23,664.81 y el año 2013 fue de \$29,308.72 con un incremento del 23.85%.

La ganancia neta del período 2013 es de 101,758.57 a diferencia del 2011 que obtuvo el valor de \$74,938.56 con un valor de incremento de \$26,820.01 que corresponde al 35.79% más.

## Análisis Horizontal de las ventas 2012-2013.

Tabla 11. Estado De Resultados Análisis Horizontal 2012-2013

CONOFT CIA. LTDA.				
ESTADO DE RESULTADOS				
ANÁLISIS HORIZONTAL				
CUENTA	2012	2013	AUMENTO	RELATIVO %
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>638,221.50</b>	<b>623,367.16</b>	<b>(14,854.34)</b>	<b>-2.33%</b>
VENTA DE BIENES	119,692.30	131,183.87	11,491.57	9.60%
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	516,487.18	491,918.60	(24,568.58)	-4.76%
OTROS INGRESOS	2,042.02	264.69	(1,777.33)	-87.04%
<b>GANANCIA BRUTA -</b>	<b>557,751.31</b>	<b>540,988.72</b>	<b>(16,762.59)</b>	<b>-3.01%</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>459,330.11</b>	<b>468,470.41</b>	<b>9,140.30</b>	<b>1.99%</b>
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	80,470.19	82,378.44	1,908.25	2.37%
<b>GASTOS</b>	<b>378,859.92</b>	<b>386,091.97</b>	<b>7,232.05</b>	<b>1.91%</b>
GASTOS	364,305.08	372,544.50	8,239.42	2.26%
SUELDOS, SALARIOS	49,032.81	58,983.26	9,950.45	20.29%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	11,506.08	11,574.58	68.50	0.60%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	7,562.11	18,661.29	11,099.18	146.77%
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	15,981.27	-	(15,981.27)	-100.00%
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS	82,903.99	68,809.89	(14,094.10)	-17.00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7,770.82	10,171.93	2,401.11	30.90%
COMBUSTIBLES	-	2,417.71	2,417.71	100.00%
SEGUROS Y REASEGUROS	6,979.74	8,686.24	1,706.50	24.45%
GASTOS DE GESTIÓN	3,129.77	2,053.27	(1,076.50)	100.00%
GASTOS DE VIAJE	26,682.85	28,916.51	2,233.66	8.37%
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	4,147.23	4,359.53	212.30	5.12%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	-	7,201.98	7,201.98	100.00%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	61,175.91	65,828.80	4,652.89	7.61%
INTANGIBLES	2,372.73	2,501.07	128.34	100.00%
OTROS GASTOS	85,059.77	82,378.44	(2,681.33)	-3.15%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>14,554.84</b>	<b>13,547.47</b>	<b>(1,007.37)</b>	<b>-6.92%</b>
INTERESES	6,419.63	4,685.50	(1,734.13)	-27.01%
COMISIONES	8,135.21	8,861.97	726.76	8.93%
OTROS GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	0.00%
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% Y RENTA</b>	<b>178,438.38</b>	<b>154,196.81</b>	<b>(24,241.57)</b>	<b>-13.59%</b>
15% PARTICIPACIÓN	26,765.76	23,129.52	(3,636.24)	-13.59%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	151,672.62	131,067.29	(20,605.33)	-13.59%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	34,750.41	29,308.72	(5,441.69)	-15.66%
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO</b>	<b>116,922.21</b>	<b>101,758.57</b>	<b>(15,163.64)</b>	<b>-12.97%</b>

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

En las ventas durante los años comparados 2012-2013, hubo un decremento del 2.33% que corresponde a \$14,854.34 que corresponde a los ingresos de bienes y servicios por parte de la empresa.

Dentro de ventas de bienes hay un incremento de 9.60%, que corresponde a \$ 11,491.57, mientras que en rubro de venta de servicios el año 2013 posee un menor aporte con un 4.76% menos.

La cuenta de otros ingresos también tiene un decremento del 87.04% respecto al 2011.

Respecto a la ganancia bruta del período analizado hay una diferencia de \$16,762.59 que corresponde al 3.01% de decremento del año 2013 respecto al 2011.

En la cuenta de costos y gastos se analiza existe un incremento del 1.99% que corresponde a \$9,140.30.

En la cuenta de costo de ventas y producción el valor de incremento el año 2013 es de \$1,908.25 que corresponde al 2.37%, mientras que en los gastos administrativos el incremento del gasto es mínimo con el 1.91% que corresponde a 7,232.05, siendo los gastos financieros menores que el año 2011 con un decremento del 6.92%.

Dentro del rubro de ganancia antes del 15% de participación a empleados y renta el año 2013 tuvo un decremento importante que es de \$24,241.57 que corresponde al 13.59% de la participación, de ahí que las utilidades repartidas a los trabajadores y la participación de antes de impuestos tienen el mismo porcentaje de incremento.

El valor de impuesto a la renta causado es diferente debido a que en el año 2012 el rubro pagado fue de \$34,750.41 y el año 2013 fue de \$29,308.72 con un porcentaje menor que es del 15.66%.

Así la ganancia neta del período 2013 es de 101,758.57 a diferencia del 2012 que obtuvo el valor de \$116,922.21 con un valor menor de \$15,163.64 que corresponde al 12.97% menos.

### **2.3.2. Razones Financieras.**

La información que poseen los estados financieros básicos es importante para hacer comparaciones sobre el desarrollo de la empresa en los años analizados así como visualizar su eficiencia operativa.

Se utilizan las razones financieras como comparativos dentro de la misma empresa o fuera de ella, lo que interesa es la razón a un determinado período o a lo largo del tiempo a futuro, es decir es el ratio que me da como resultado de comparar dos cifras de los estados financieros y permite tomar decisiones en base a ese resultado.

#### **2.3.2.1 Razones de Liquidez.**

La razón de liquidez se utiliza con el fin de determinar la capacidad de una empresa de cumplir con las obligaciones a corto plazo.

Nombre del índice	Fórmula	
Razón del circulante	Activo circulante/ Pasivo circulante	
2011	2012	2013
0,6	0,48	0,53

Figura 31. Razón del circulante

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Oftalmotec cuenta con una liquidez baja casi deficiente porque según la definición de esta razón el resultado indica que por cada dólar que la empresa debe puede pagar sus deudas y esto en resumen es superior al 50% en dos de los tres años de estudio. Así se deduce que en el año 2011 por cada dólar con que cuenta la empresa puede utilizar \$0.60 centavos de dólar para pagar su deuda, para el 2012 cuenta para pagar su deuda con \$0.48 centavos de dólar y para el 2013 cuenta con \$0.53 centavos de dólar para pagar sus deudas.

- **Prueba del ácido:** es el activo total menos el inventario sobre el pasivo circulante, la capacidad de pagar sus deudas con el efectivo netamente.

Nombre del índice	Fórmula	
Prueba del ácido	(Activo circulante- Inventario) / Pasivo circulante	
2011	2012	2013
0,51	0,40	0,38

Figura 32. Prueba del ácido

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Oftalmotec cuenta con poca liquidez según esta razón financiera debido a que por cada dólar que debe a sus Acreedores puede responder con el efectivo neto resultado de esta razón.

Por lo que se deduce que Oftalmotec para el año 2011 por cada dólar de deuda pendiente puede pagar sólo \$0.51 centavos de dólar líquidos a sus acreedores, lo mismo resulta para el año 2012, cuenta con tan solo \$0.40 centavos de dólar líquidos para pagar a sus acreedores y para el 2013 con \$0.38 centavos líquidos para pagar sus deudas.

### 2.3.2.2. Razones de Apalancamiento.

Razones que permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deuda.

- **La razón de deuda capital.** indica como evaluar el grado en que las empresas utilizan el dinero prestado.

Nombre del índice	Fórmula	Descripción
Razón Deuda a Capital	Pasivo Total	Participación del pasivo respecto al patrimonio.
2011 2,31	2012	2013 0,54

Figura 33. Razón de deuda capital

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

La razón deuda capital indica que los acreedores de Oftalmotec proporcionan dinero para continuar con la actividad sobre el patrimonio accionario.

Así en el año 2011 Oftalmotec cuenta \$2.31 centavos de dólar de financiamiento por cada dólar que aportan los accionistas, en el año 2012 cuenta con 0.95 centavos de dólar financiado por dólar accionario y en el 2013 cuenta con 0.54 centavos de dólar por dólar que aportan los accionistas.

En el caso del año 2013 su valor es apenas de 0.54 centavos por dólar, mientras más bajo sea el valor de la razón más y mejor será el nivel de financiamiento proporcionado por los accionistas.

- **La razón de deuda a activo total.** “pone en manifiesto la importancia relativa del financiamiento de deuda de la empresa al mostrar el porcentaje de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda.” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 137)

Nombre del índice	Fórmula	Descripción
Razón de Deuda a Activo Total	Deuda Total / Activo total	% de activos de la empresa sustentados mediante financiamiento de deuda
2011 0,7	2012 0,49	2013 0,35

Figura 34. Razón de deuda a activo total

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Para el análisis se deduce que para la empresa Oftalmotec el 70% de los activos utilizados para el año 2011 son financiados con deuda y el 30% restante proviene del capital de los accionistas, esto no es beneficioso porque apenas el 30% corresponde al capital accionario. Para el año 2012 el 49% son financiados con deuda y el 51% viene del capital accionario

Y para el año 2013 apenas el 35% de los activos están financiados con deuda, por lo tanto el 65% restante está financiado por capital propio.

### 2.3.2.3 Razones de Actividad.

Las razones de actividad miden la eficiencia de las empresas en cuanto al uso de sus activos.” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 139)

Con la razón de actividad se pretende manejar dos grupos principales de activos las cuentas por cobrar y la cuenta de inventarios.

- **Actividad de las cuentas por cobrar:** La razón de rotación de cuentas por cobrar permite conocer el número de veces que las cuentas se han convertido en efectivo durante el período de un año.

Nombre del índice	Fórmula	
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas anuales a crédito / cuentas por cobrar	
2011	2012	2013
12,01	16,11	51,26

Figura 35. Razón de cuentas por cobrar

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Para la razón de cuentas por cobrar de la empresa Oftalmotec se deduce que para el año 2011 se han hecho efectivas 12.01 veces por año, para el año 2012 el número de veces que se han hecho efectivas han sido 16.11, y para el año 2013 las cuentas por cobrar fueron convertidas en efectivo 51.26 veces en el año.

- **El período promedio de cobro de las cuentas por cobrar se calcula:**

Nombre del índice	Fórmula	
RCC en días	Días del año/ RCC	
2011	2012	2013
30,39	16,11	7,12

Figura 36. Razón rotación de cuentas por cobrar

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

El período promedio de las cuentas por cobrar de Oftalmotec Indica el número de días antes de que se hagan efectivas las cuentas en el período de un año.

Para el año 2011 indica el número de días promedio que las cuentas por cobrar se encuentran pendientes de cobro antes de hacerse efectivas, es decir pasaron 30.39 días antes de efectivizarse, el año 2012 pasaron 16.11 días y en el año 2013 el tiempo promedio fue tan sólo 7.12 días.

El año 2013 fue el mejor año en el que se recuperaron las cuentas por cobrar en el menor tiempo posible.

- **Actividad de inventario.**

Esta razón sirve para establecer la eficiencia con la que la empresa maneja su inventario.

Nombre del índice	Fórmula	
Rotación de inventario	Costo de bienes vendidos / Inventario	
2011	2012	2013
37,15	28,93	24,17

Figura 37. Razón de inventario

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Para la empresa Oftalmotec el análisis de la razón del inventario indica que se mide las veces que el inventario se convierte en cuentas por cobrar durante el año.

Mientras más alto sea el valor de la rotación del inventario es mejor su manejo ante lo cual se deduce que en el año 2011 el inventario rotó 37.15, en el año 2012 rotó 28.93 veces y en el año 2013 rotó 24.17.

Una elevada rotación tampoco es buena porque puede causar desabastecimiento.

- **El período promedio de cobro del inventario se calcula:**

Nombre del índice	Fórmula	
Rotación de inventario en días	Días del año/ Rotación de inventario	
2011	2012	2013
9,83	12,62	15,10

Figura 38. Razón de rotación de inventario

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Para Oftalmotec la rotación de inventario en días es la cifra dentro del año que indica el número de días promedio que la cuenta de inventario se transforme en cuentas por cobrar a través de la venta.

Por lo tanto según el análisis se puede deducir que para el año 2011 la empresa tarda 9.83 días en promedio en transformar su cuenta de inventario en cuentas por cobrar, en el año 2012 tarda, 12.62 días, y en el año 2013, tarde 15.10 días, el Año 2012 es el año que menos tiempo toma transformar su cuenta de inventario en cuentas por cobrar por la rotación.

- **Rotación del activo total.**

Es la relación entre las ventas netas y el activo total, representa la eficiencia relativa con la que la empresa utiliza sus activos totales para generar ventas.

Nombre del índice	Fórmula	
Rotación del Activo	Ventas Netas / Activo Total	
2011	2012	2013
1,97	0,96	1,04

Figura 39. Razón de activo total

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Para la razón de rotación del activo total de la empresa Oftalmotec se deduce que la rotación del activo del año 2011 es de \$1.97 dólares en ventas por utilización de activos.

En el año 2012 se generaron \$0.96 centavos de dólar en ventas y en el año 2013 se generó en ventas \$1.04 dólares con la utilización de sus activos.

Esto se resume en que el año 2013 genera menos ingresos por concepto de ventas por dólar invertido en activos que el año 2011.

#### 2.3.2.4. Razones de rentabilidad.

Razones que relacionan las utilidades con las ventas y la inversión.

- **Rentabilidad con respecto a las ventas:** con esta razón se verifica:

Nombre del índice	Fórmula	
Margen de utilidad Bruta	Utilidad bruta/ Ventas Netas	
2011	2012	2013
21%	28%	25%

Figura 40. Razón de utilidad bruta

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Para la empresa Oftalmotec se deduce la utilización de la fórmula utilidad bruta/ ventas netas en el siguiente resultado por años:

El margen de utilidad bruta sobre las ventas para el año 2011 está en el 21%, hay un incremento para el año 2012 con el 28% de margen de utilidad y en el año 2013 apenas el 25% con un decremento del 3% respecto al último año.

Ahora se puede deducir el margen de Utilidad neta luego de impuestos sobre ventas netas

Nombre del índice	Fórmula	
Margen de utilidad Neta	Utilidad neta después de impuestos/ Ventas Netas	
2011	2012	2013
0,13	0,18	0,16

Figura 41. Razón de utilidad neta

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

En el estudio de Oftalmotec respecto a esta razón financiera se deduce que:

El margen de utilidad neta sobre las ventas para el año 2011 es el 13%, para el año 2012 subió al 18 % con una mejoría y en el año 2013 apenas es el 16% vuelve a bajar 2 puntos porcentuales.

Este valor porcentual corresponde a la rentabilidad de las ventas de la empresa después de considerar todos los gastos e impuestos.

▪ **Rentabilidad con respecto a la inversión.**

La rentabilidad respecto a la inversión mide el rendimiento sobre la inversión o sobre el activo.

Nombre del índice	Fórmula	
Margen rentabilidad sobre inversión	Utilidad neta después de impuestos / Activos totales	
2011	2012	2013
26%	18%	17%

Figura 42. Rentabilidad con respecto a la inversión

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Para la empresa Oftalmotec esta razón que es el rendimiento por inversión indica la siguiente conclusión:

Que la empresa emplea más activos por dólar en el año 2011 con el 26% de rendimiento anual, para el año 2012 llega al 18% y el rendimiento menor por inversión es el del año 2013 el 17%.

▪ **RSI o Rendimiento sobre la inversión.**

Para poder medir el RSI o Rendimiento sobre la inversión se debe multiplicar el margen de Utilidad neta de la empresa por la rotación de los activos totales, mediante este proceso se va a tener el parámetro adecuado de la medición de la eficacia general de la empresa.

$$\text{Poder productivo} = \text{Rentabilidad de las ventas} * \text{Eficiencia de los activos}$$

$$\text{ROI} = \text{Margen de utilidad neta} * \text{Rotación de activos totales}$$

$$(2011) \quad \text{ROI} = 13 \% * 1.97 = 25.61\%$$

$$(2012) \quad \text{ROI} = 18 \% * 0.96 = 17.28\%$$

$$(2013) \quad \text{ROI} = 16 \% * 1.04 = 16.64\%$$

Para Oftalmotec se llega a la conclusión con los siguientes valores de acuerdo a los Balances:

Por cada dólar invertido genera 25 centavos de dólar en utilidad para el año 2011, 17 centavos de dólar para el año 2012 y 16 centavos de dólar para el 2013, todo ese resultado después de impuestos.

▪ **RCI o Rendimiento sobre el capital.**

“El rendimiento sobre el capital compara la utilidad neta después de impuestos menos los dividendos de las acciones preferentes si las hubiere, con el capital que invierten en la empresa los accionistas.” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 148)

Nombre del índice	Fórmula	
Rendimiento sobre el capital RSC	Utilidad neta después de impuestos / Capital accionario	
2011	2012	2013
0,87	0,34	0,26
MARGEN DE UTILIDAD NETA *	ROTACION DEL ACTIVO TOTAL *	MULTIPLICADOR DEL CAPITAL

Figura 43. Rendimiento sobre capital

Fuente: Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

El valor que representa para cada año mide el poder productivo del valor en libros de la inversión de los accionistas.

Según los Balances de Oftalmotec y el análisis se llega a la conclusión que en el año 2011 el valor del RSC es muy alto debido a que la utilidad neta en ese año es un rubro importante en relación al capital accionario que corresponde al 87% , para el año 2012 llega la inversión al 34% y para el año 2013 llega al 26%.

#### 2.4. Procesos cartera.

Al evaluar las cuentas por cobrar se puede constatar que no mantiene un rubro importante en esta cuenta, el período de cobro no va más allá de los 30 días y por rubros muy bajos, por lo tanto no existe una condición de manejar el tema de cartera de clientes como algo indispensable para el modelo de gestión.

El crédito que brinda la Empresa a sus clientes es a través de pagos con tarjeta de crédito o cheque post fechado no mayor a 5 días, lo que no involucra cantidades importantes de fondos ni tampoco cantidades que no pueden ser recuperadas.

Al ser una empresa que vende suministros y servicios médicos, en el caso de suministros se provee cada cierto tiempo por lo tanto su inventario no es tan alto y rota 24.17 veces en el año, haciendo que su venta se transforme en cuenta por pagar cada 15.10 días y el rubro de servicios médicos se cancela de forma inmediata o a corto plazo 30 días

La inversión de los fondos en inventario es un aspecto muy importante, en consecuencia se debe controlar de forma eficaz para que el capital asignado sea eficiente.

El control de inventario de los productos a la venta se mantiene mediante un proceso en Kárdex que es un archivo Excel, método no seguro y poco confiable.

#### **2.4.1 Evaluación procesos de cartera.**

Se puede considerar evaluar el proceso de cartera mediante el cálculo de la rotación de las cuentas para saber el número de veces que se han convertido en efectivo las ventas.

En el análisis de las cuentas por cobrar la razón para el año 2013 es de 51.26 esto quiere decir que en el año 2013 las cuentas por cobrar se hicieron efectivas se número de veces y han pasado 7.12 días para que se hagan efectivas las cuentas por cobrar.

**CAPITULO III**  
**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**  
**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN EN LA**  
**ESTRUCTURA FINANCIERA EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS OFTALÓMICOS,**  
**CASO OFTALMOTEC, CANTÓN QUITO 2013**

### **3.1 Configuración del modelo de gestión financiera.**

La propuesta del modelo de gestión financiera para la Empresa Oftalmotec es mejorar la rentabilidad de la empresa así como lograr una eficiente administración en procesos y talento humano.

El modelo de gestión a nivel financiero permitirá la adecuada ejecución del presupuesto por parte de la cadena de elementos participantes en la empresa desde el punto de vista de la eficacia y de la eficiencia.

Dentro de los procesos administrativos, financieros, de mercado, el financiero es el eje de funcionamiento organizacional ya que en ésta área se realizan los análisis, decisiones, toma de decisiones con los medios con los que la empresa realiza las actividades.

Para el desarrollo de la gestión se determina como se manejan actualmente los procesos y como se sugiere el modelo para aplicar a futuro.

En forma general los principales problemas que se analizaron a lo largo del análisis de la empresa en los capítulos anteriores son:

- Falta de recurso humano especializado en los ciertos procesos administrativos.
- La información financiera que se genera es netamente para cumplir con sus obligaciones fiscales y a corto plazo, o para manejo de la empresa en sus operaciones.
- No existe por parte de la gerencia una planeación financiera destinada a ejecutar de mejor manera sus procesos e identificar las falencias en cada uno de ellos.

El modelo de gestión se desarrollará en base a distintos escenarios posibles donde la empresa pueda decidir sus fuentes de financiamiento para la Elaborado por: de nuevos proyectos de inversión a corto o largo plazo mediante el análisis de los ingresos y gastos que se justifiquen para con ello establecer una planeación financiera futura.

El modelo de gestión para estados financieros proyectados tendrán una proyección de 3 años, por lo tanto las variables con las que se trabajará son: dependientes e independientes. Las variables dependientes son los: Estados Financieros y las variables independientes serán las ventas de productos y de servicios.

Es importante indicar que las cuentas sobre las que se trabajará para la aplicación del modelo son:

- Cuentas por cobrar
- Inventarios
- Cuentas por pagar
- Obligaciones financieras
- Presupuesto.

### **3.1.1 Cuentas por cobrar.**

Sumas de dinero que deben los clientes de una empresa por haber adquirido bienes o servicios a crédito. Como activo circulante el rubro de las cuentas por cobrar también recibe el nombre de cobrables. (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 254)

Las condiciones económicas, los precios asignados a los productos y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa.

Reducir los estándares de crédito puede estimular la demanda, lo que, a su vez, debe traducirse en mayores ventas y utilidades. A esto es necesario indicar que existe un costo el mantener cuentas adicionales por cobrar, y aún más implica un riesgo mayor de pérdida las cuentas incobrables.

La política de crédito que maneja Oftalmotec implica varias decisiones como cualquier empresa en el mercado: la calidad de la cuenta aceptada, la duración o período del crédito, el nivel de un descuento al aplicar el pronto pago, fechas temporales, y el nivel de los gastos por cobranzas.

Por lo tanto la política de crédito y cobranza óptima que aplique será aquella que le permita obtener ganancias marginales que sean equiparables con los costos marginales.

#### **3.1.1.1 Modelo para cuentas por cobrar.**

A esto Oftalmotec aplica una metodología de cuentas por cobrar a corto plazo, como en cheques post fechados sólo hasta fin de mes, vouchers por uso de tarjeta de crédito con plazos diferidos de hasta 3 meses dependiendo el monto a cobrar, historial de crédito de la persona o empresa, fidelidad del cliente o paciente en sus pagos.

Tener en cuenta las funciones para cobrar una cuenta:

- Registrar todas las factura de cobro como de ingreso.
- Emitir los contables por el ingreso de los valores de las facturas por cobrar por suministros y servicios.
- Dar un descuento importante en la venta de un significativo lote de suministros o servicios por pronto pago, (valor negociado).
- Preparar quincenalmente los reportes correspondientes a cobros inmediatos, cobros anticipados o con cobros tardíos, así como la verificación y control de vouchers y documentación que certifique el correcto cobro de la facturas por parte del contador de la empresa.
- Realizar un reporte mensual de las transacciones cobradas a la fecha.

Mantener un control de rubros cobrados por producto y cliente o paciente.

Realizar el control del inventario de forma mensual de los suministros o productos vendidos de acuerdo al modelo sugerido para control de inventarios.

### 3.1.2 Gestión Financiera de Inventario.

“Los inventarios son un eslabón entre la producción y venta de un producto. Permiten a las empresas tener flexibilidad en sus compras, programar su producción o abastecimiento de acuerdo a las demandas de los clientes.” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 278)

Al analizar los inventarios se debe tomar en cuenta el costo que genera manejarlos, en muchas ocasiones depende del tamaño de la empresa que el control que se lleva es mínimo y con métodos no apropiados.

Para el año 2013 la cuenta cierra su año fiscal con \$19,380.35 cuyo valor es el 3.23% del activo total, con un alto valor en stock y la menor rotación de los tres años en estudio el 24.13%.

#### 3.1.2.1 Modelo para Inventario.

En el modelo a seguir se basa en utilizar un control que permita clasificar los productos y registrarlos correctamente de acuerdo a su valor monetario de las inversiones que realiza la empresa. Esto se lo puede lograr si se les clasifica en la categoría “A” y se revisan con más frecuencia y los artículos “B” y “C” se los revisa con menos rigurosidad y frecuente.

Por lo tanto el método a utilizar es ABC de control de inventario se resume en la siguiente tabla de acuerdo a los costos generados durante el año 2013

CLASE DE INVENTARIO	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO
A - MAS COSTOSO	CORRESPONDE AL 86.90% AL COSTO DEL INVENTARIO, Y POR CADUCIDAD
B - INTERMEDIO	CORRESPONDE AL 8.66% AL COSTO DEL INVENTARIO Y POR CADUCIDAD
C- COSTO MAS BAJO	CORRESPONDE AL 5.03 % AL COSTO DEL INVENTARIO, SUMINISTROS MAS DURADEROS

Figura 44. Clasificación de Inventario por costo

Fuente (Van Horne & Wachowicz, 2002)

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Por la clase de inventario se limita el tiempo de frecuencia en que se debe realizar el conteo físico de los suministros para mantener el control de los suministros tanto en stock como en caducidad.

CLASE	CONTEO FÍSICO
A	MENSUAL
B	TRIMESTRAL
C	CUATRIMESTRE

Figura 45. Clasificación de Inventario por frecuencia

Fuente (Van Horne & Wachowicz, 2002)

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Los suministros que están en la clase A son importantes, necesarios para pacientes, requieren en ciertas ocasiones recetas y cuidados por ello debe vigilarse su existencia, pronóstico de ventas y fechas de caducidad, se sugiere hacer el inventario en forma mensual.

Los suministros que están en la clase B pueden ser inventariados trimestralmente porque tienen un tiempo de uso y su cantidad no es muy alta en número pero su costo es importante.

Los suministros que están en la clase C pueden tener un conteo físico cada cuatro meses, son varios de uso no frecuente que por su cantidad y costo no reflejan un rubro importante pero son necesarios.

La empresa debe considerar la rotación del inventario para la venta para que no vayan a quedarse sin stock o desabastecidos de los productos más demandados y requeridos por pacientes y médicos y satisfaga a las necesidades del mercado oftalmológico.

En aquellas épocas en las que se torne difícil la importación de insumos y suministros médicos por cuestiones políticas o cambios en las normas de importaciones o restricciones a las mismas, la empresa debe optar por ver alternativas de productos similares a otros costos buscando proveedores con alternativas emergentes.

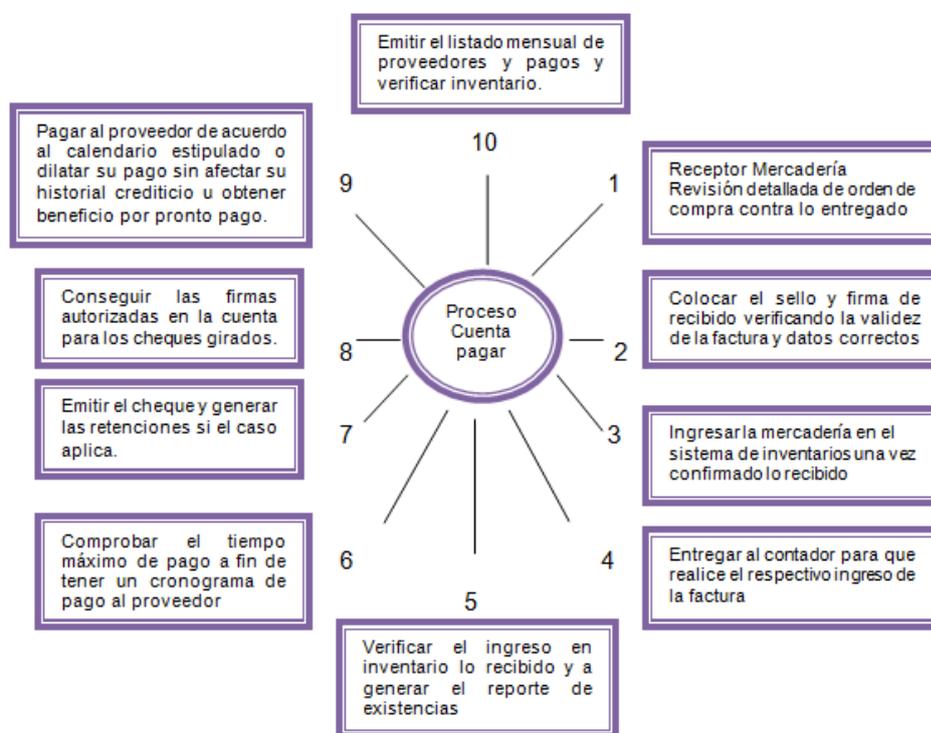


Figura 46. Modelo sugerido de Inventario

Fuente Jenny Albuja Varela

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

### **3.1.3 Gestión Financiera sobre Cuentas por Pagar.**

Oftalmotec tiene por política pagar a sus proveedores por suministros e insumos cada 15 días, los días lunes, en la mañana cuando su contadora está en la empresa, ya que labora por honorarios.

Los valores generados por compras de productos médicos o suministros para la venta son rubros que si bien es cierto de hasta 3 cifras bajas en promedio por proveedor, éstos son pagados mediante cheque bancario girado a nombre del proveedor previa entrega de una factura para el registro contable, con esta documentación se procede a la recepción de las firmas en el cheque para emitir el respectivo comprobante de egreso cuando se proceda al pago.

Los valores correspondientes a pagos por equipos oftalmológicos, computacionales adquiridos, software, o licencias, o mantenimiento se los realice conforme a los contratos y garantías correspondientes.

Los rubros elevados que corresponden al financiamiento por la compra de equipos de diagnóstico oftalmológico se los realiza con el crédito bancario que haya sido otorgado mediante débito en la cuenta.

Los pagos que se realizan a los médicos asociados por servicios prestados se realizan mensualmente mediante cheque bancario según su aporte en la toma de exámenes.

#### **3.1.3.1 Modelo de las Cuentas por Pagar.**

Tener en cuenta las funciones para pagar una cuenta:

- Registrar todas las factura de gasto como de inventario.
- Emitir los contables por pago las facturas de proveedores de suministro y de servicio.
- Obtener un descuento importante en la compra de suministros por pronto pago con los proveedores, (valor negociado).
- Preparar quincenalmente los cheques correspondientes a pagos sean inmediatos, pago anticipado o con pago tardío, así como la verificación y control de vouchers y documentación que certifique el correcto pago de la factura por parte del contador de la empresa.
- Realizar un reporte mensual de las transacciones para pagar.
- Mantener un control de pagos realizados por producto y proveedor.
- Realizar el control del inventario de forma mensual de los suministros o productos de acuerdo al modelo sugerido para control de inventarios.

Se propone el siguiente esquema a seguir para el manejo de las cuentas por pagar desde el área de responsabilidad administrativa como por parte del contador y gerencia de acuerdo a las manecillas del reloj.

#### **3.1.4 Gestión Financiera de las Obligaciones Financieras.**

Los gastos financieros son obligaciones que la empresa tiene con una entidad financiera por pago de intereses o comisiones generadas por el otorgamiento de un crédito.

Las obligaciones financieras de la empresa respecto al 2013 tuvieron una baja significativa en lo que representa a este rubro respecto a los años anteriores, aún así optó por esta medida para adquirir nuevos equipos de diagnóstico para la toma de exámenes oftalmológicos.

El nivel de apalancamiento que Oftalmotec registró en el último año 2013 fue 0.54 centavos por dólar, con lo que se comprueba lo dicho anteriormente.

Oftalmotec no dispone de un plan certero a largo plazo que supere el alto gasto que genera su pasivo corriente, en este caso es su mismo ingreso el que va a este rubro dejando en algunas ocasiones sin liquidez para afrontar pagos inmediatos.

##### **3.1.4.1 Modelo de las Obligaciones Financieras.**

Al momento de solicitar un crédito en una Institución Financiera se aplicarán cargos y tasas fijas o variables de acuerdo a lo pactado, pero siempre considerando que la tasa de interés activa sea mejor al rendimiento generado en la empresa.

Si se pagan las cuotas con anticipación o abonos al capital se pueden realizar ajustes respecto de los intereses y esto beneficia a la empresa.

Lo sugerido para el modelo es:

Reinvertir las utilidades de los socios en función de la adquisición o mejora de equipos o sobre la inversión que vaya a hacer la empresa siempre y cuando se lo haga en una junta de socios y esté aprobado por la mayoría.

#### **3.1.5 Planeación sobre presupuestos.**

Un presupuesto es una norma básica que permite conocer hasta donde se puede llegar desde un dato certero o actual, mediante la Elaborado por: de un documento en el que se cuantifican las previsiones de una empresa o personal a futuro.

El presupuesto es el método que utilizan las empresas que realizan planificación financiera con el fin dirigir todas sus operaciones, mediante el control de sus ingresos y gastos.

Los objetivos de presupuestar son:

1. Asegurar la liquidez de la empresa.
2. Organizar la empresa de manera que cumpla su objetivo
3. Crear un control para verificar si los objetivos planteados son ejecutados.

El presupuesto permitirá planificar mediante los flujos de efectivo estimados, que se requerirá para ejecutar las actividades normales de la empresa, comercialización, financieras, logísticas, administrativas.

Un presupuesto conlleva una planificación, coordinación y control para saber que cada acción se ejecutó de acuerdo a lo programado y la incertidumbre o cambios que se generen a futuro sean mínimos.

“En la planeación se resalta tanto la parte del proceso como lo referente al contenido. Dicho como el proceso lo que consistirá en determinar los escenarios donde se desarrolla la actividad operativa de la empresa, y la fijación de los objetivos que contemplara las acciones que se deberá alcanzar para alcanzar su objetivo general.” (Rodríguez, 2009, pág. 215)

#### **3.1.5.1 Presupuestos sobre ventas de servicio.**

La ejecución de un presupuesto sobre las ventas es lo primero que se realiza en una empresa en la planificación porque de ello depende el resto de acciones.

Las ventas por prestación de servicios son la mayor fuente de ingreso de la empresa Oftalmotec luego viene la venta de bienes o suministros.

Lo importante es saber que no solo depende de las ventas el ingreso para la empresa, debe estar siempre relacionado con la negociación de proveedores de productos y servicio, el marketing, el que los pacientes se encuentren satisfechos, eso logrará incrementar este rubro por medio de la demanda y se aplicará ahí la estrategia.

Para establecer un presupuesto de ventas se deberá hacer un cálculo a futuro de las unidades y precios por producto a ser vendido para con ello establecer cuánto dinero va a ingresar.

#### **3.1.5.2 Presupuestos sobre gastos.**

Para presupuestar los gastos se debe tomar en cuenta cuánto la empresa ha gastado en los últimos años y hasta cuando está dispuesta a gastar.

La planificación presupuestaria debe alcanzar todos los niveles de la empresa, gastos administrativos, de representación, de viajes, operacionales, financieros.

#### **3.1.6 Estrategias Financieras.**

Con las estrategias se pretende elaborar la proyección de los estados financieros de los años 2014-2015-2016 tratando de lograr la minimización de la utilización de recursos e incrementando la utilidad al implementar el modelo para la satisfacción de los accionistas.

##### **3.1.6.1 Balance General.**

En el Balance General permitirá visualizar la situación financiera de la empresa en los próximos tres años.

### **3.1.6.2 Estado de flujo de efectivo.**

El estado de flujo permite visualizar los ingresos y salidas de efectivo con la finalidad de establecer las actividades que se realicen por parte de la empresa.

### **3.1.7 Estrategias de Estados Financieros (Escenario Conservador).**

#### **3.1.7.1 Estado de Resultados.**

En el Estado de Resultados las estrategias que se utilizarán son:

- Ventas con un incremento del 8% anual que representa el valor del ROE Rendimiento sobre el capital.
- Costo de ventas deberá tener un incremento del 8% anual.
- Los Gastos en general se incrementarán sólo hasta el 4% anual.
- Los gastos correspondientes a viajes o capacitaciones se mantendrán con el mismo valor sin opción a incremento.

#### **3.1.7.2 Balance General.**

En Las cuentas de activos que requieren cambios

- En Caja Bancos la meta es mantener un saldo no mayor a \$16,000.00 para no mantener dinero sin producir.
- En Cuentas por cobrar se incrementa en un 8% debido a que las ventas se incrementaron en el mismo porcentaje.
- En Inventarios se procurará mantener un inventario de hasta de \$16,000.00 para que haya una rotación constante y control mediante el método de conteo ABC sugerido.
- En Pagos Anticipados se sugiere mantener un saldo de hasta \$17,000.00
- En Maquinaria, equipo e instalación se sugiere hacer un incremento anual del 4%
- En Equipo de cómputo no se previene renovar.
- La Depreciación tiene un decremento de \$10,000.00 anual estimado.

En las cuentas de pasivo se sugiere:

- En Proveedores el incremento va en función de las compras y de acuerdo al crecimiento en las ventas y costo de ventas.
- Las deudas fiscales se estima un incremento del 8% por la relación con las ventas y su incremento.
- Las Retenciones IESS reflejan un incremento del 4% anual.
- Las obligaciones financieras se sugiere un decremento del 20% anual
- Las provisiones laborales sugieren un incremento del 4% anual.

En la cuenta de Patrimonio

- Se incrementa por ende los resultados de años anteriores.

Tabla 12. Estado De Resultados Proyectado Escenario Conservador

DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	REAL			PROYECTADO		
	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016
VENTAS ORDINARIAS	561,893.21	638,221.50	623,367.16	673,236.53	727,095.46	785,263.09
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	60,586.68	80,470.19	82,378.44	88,968.72	96,086.21	103,773.11
<b>GANANCIA BRUTA -</b>	<b>501,306.53</b>	<b>557,751.31</b>	<b>540,988.72</b>	<b>584,267.82</b>	<b>631,009.24</b>	<b>681,489.98</b>
<b>GASTOS</b>	<b>385,302.57</b>	<b>379,312.93</b>	<b>386,791.91</b>	<b>397,855.53</b>	<b>410,011.98</b>	<b>423,174.91</b>
<b>GASTOS ADM</b>	<b>314,135.19</b>	<b>279,698.32</b>	<b>290,166.06</b>	<b>300,616.04</b>	<b>311,484.02</b>	<b>322,786.72</b>
SUELDOS, SALARIOS	49,054.20	49,032.81	58,983.26	61,342.59	63,796.29	66,348.15
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	8,825.63	11,506.08	11,574.58	12,037.56	12,519.07	13,019.83
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	6,303.61	7,562.11	18,661.29	19,407.74	20,184.05	20,991.41
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	11,744.02	15,981.27	-	-	-	-
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS	86,992.61	82,903.99	68,809.89	71,562.29	74,424.78	77,401.77
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	16,568.72	7,770.82	10,171.93	10,578.81	11,001.96	11,442.04
COMBUSTIBLES	-	-	2,417.71	2,514.42	2,615.00	2,719.59
SEGUROS Y REASEGUROS	6,963.99	6,979.74	8,686.24	9,033.69	9,395.04	9,770.84
GASTOS DE GESTIÓN	-	3,129.77	2,053.27	2,135.40	2,220.82	2,309.65
GASTOS DE VIAJE	27,692.33	26,682.85	28,916.51	28,916.51	28,916.51	28,916.51
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	3,710.70	4,147.23	4,359.53	4,533.91	4,715.27	4,903.88
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	3,036.49	453.01	7,201.98	7,490.06	7,789.66	8,101.25
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	93,242.89	61,175.91	65,828.80	68,461.95	71,200.43	74,048.45
INTANGIBLES	-	2,372.73	2,501.07	2,601.11	2,705.16	2,813.36
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>52,747.89</b>	<b>85,059.77</b>	<b>83,078.38</b>	<b>86,401.52</b>	<b>89,857.58</b>	<b>93,451.88</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>18,419.49</b>	<b>14,554.84</b>	<b>13,547.47</b>	<b>10,837.98</b>	<b>8,670.38</b>	<b>6,936.30</b>
INTERESES	8,910.16	6,419.63	4,685.50	3,748.40	2,998.72	2,398.98
COMISIONES	7,668.64	8,135.21	8,861.97	7,089.58	5,671.66	4,537.33
OTROS GASTOS FINANCIEROS	1,840.69	-	-	-	-	-
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% Y RENTA</b>	<b>116,003.96</b>	<b>178,438.38</b>	<b>154,196.81</b>	<b>186,412.28</b>	<b>220,997.26</b>	<b>258,315.08</b>
15% PARTICIPACIÓN	17,400.59	26,765.76	23,129.52	27,961.84	33,149.59	38,747.26
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	98,603.37	151,672.62	131,067.29	158,450.44	187,847.67	219,567.81
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	23,664.81	34,750.41	29,308.72	35,271.07	41,814.89	48,875.80
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO</b>	<b>74,938.56</b>	<b>116,922.21</b>	<b>101,758.57</b>	<b>123,179.37</b>	<b>146,032.78</b>	<b>170,692.02</b>

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Tabla 13. Balance General Proyectado Escenario Conservador

DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	REAL			PROYECTADO		
	2,011	2,012	2,013	2,014	2,015	2,016
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>74,736.66</b>	<b>100,466.77</b>	<b>67,517.24</b>	<b>62,133.02</b>	<b>63,183.66</b>	<b>64,318.35</b>
Caja-Bancos	6,087.03	27,808.70	16,249.74	16,000.00	16,000.00	16,000.00
Cuentas por cobrar	46,784.91	39,605.97	12,160.20	13,133.02	14,183.66	15,318.35
Inventarios	12,002.54	15,875.19	19,380.35	16,000.00	16,000.00	16,000.00
Pagos anticipados	9,862.18	17,176.91	19,726.95	17,000.00	17,000.00	17,000.00
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>210,807.53</b>	<b>530,350.05</b>	<b>503,688.32</b>	<b>543,961.24</b>	<b>583,730.56</b>	<b>624,690.66</b>
Inmuebles	162,829.00	162,829.00	162,829.00	162,829.00	162,829.00	162,829.00
Muebles y enseres	5,728.87	2,799.04	2,799.04	2,799.04	2,799.04	2,799.04
Maquinaria, equipo e instalaciones	517,030.72	678,795.68	715,608.85	744,233.20	774,002.52	804,962.62
Equipo de Cómputo	20,386.65	17,653.50	20,007.40	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Vehículo	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00
Depreciación (-)	(499,267.71)	(335,827.17)	(401,655.97)	(390,000.00)	(380,000.00)	(370,000.00)
Terrenos	-	-	-	-	-	-
<b>ACTIVO INTANGIBLES</b>	<b>-</b>	<b>31,000.60</b>	<b>28,499.53</b>	<b>28,499.53</b>	<b>28,499.53</b>	<b>28,499.53</b>
Software	-	35,464.00	35,464.00	35,464.00	35,464.00	35,464.00
Depreciación acumulada Software	-	(4,463.40)	(6,964.47)	(6,964.47)	(6,964.47)	(6,964.47)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>285,544.19</b>	<b>661,817.42</b>	<b>599,705.09</b>	<b>634,593.79</b>	<b>675,413.75</b>	<b>717,508.54</b>
<b>CUENTA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>PROYECTADO</b>		
<b>PASIVO</b>				<b>2,014</b>	<b>2,015</b>	<b>2,016</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>123,741.92</b>	<b>210,358.41</b>	<b>126,718.10</b>	<b>131,283.85</b>	<b>136,054.97</b>	<b>141,084.23</b>
Proveedores	77,884.50	143,924.00	68,964.83	70,000.00	71,000.00	72,000.00
Deudas fiscales	25,585.40	36,882.51	31,041.46	33,524.78	36,206.76	39,103.30
Retenciones IESS	1,305.14	1,205.06	1,497.59	1,557.49	1,619.78	1,684.57
Provisiones laborales	18,675.78	28,146.84	24,683.99	25,671.35	26,698.20	27,766.13
Otras cuentas por pagar	291.10	200.00	530.23	530.23	530.23	530.23
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>75,560.68</b>	<b>59,920.46</b>	<b>32,206.83</b>	<b>27,062.77</b>	<b>22,999.41</b>	<b>19,802.70</b>
Obligaciones Financieras	57,560.68	55,547.55	26,801.35	21,441.08	17,152.86	13,722.29
Provisiones laborales largo plazo	-	4,372.91	5,405.48	5,621.69	5,846.55	6,080.41
Cuentas por pagar socios	18,000.00	-	-	-	-	-
<b>PASIVO DIFERIDO</b>	<b>-</b>	<b>52,358.96</b>	<b>52,358.96</b>	<b>52,358.96</b>	<b>52,358.96</b>	<b>52,358.96</b>
Pasivo diferido	-	52,358.96	52,358.96	52,358.96	52,358.96	52,358.96
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>199,302.60</b>	<b>322,637.83</b>	<b>211,283.89</b>	<b>210,705.58</b>	<b>211,413.35</b>	<b>213,245.89</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
Reserva legal	1,303.03	1,303.03	1,303.03	1,303.03	1,303.03	1,303.03
Resultados año anteriores	-	210,954.35	275,359.60	289,405.81	306,664.59	322,267.60
Resultado del ejercicio	74,938.56	116,922.21	101,758.57	123,179.37	146,032.78	170,692.02
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>86,241.59</b>	<b>339,179.59</b>	<b>388,421.20</b>	<b>423,888.21</b>	<b>464,000.40</b>	<b>504,262.65</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>285,544.19</b>	<b>661,817.42</b>	<b>599,705.09</b>	<b>634,593.79</b>	<b>675,413.75</b>	<b>717,508.54</b>

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Tabla 14. Razones Financieras Escenario Conservador Año 2016

RAZÓN	FÓRMULA	CONSERVADOR 2016		ANÁLISIS	
CIRCULANTE	Activo Circulante	\$	64,318.35	0.46	Oftalmotec cuenta con una liquidez baja ya que cada por cada dólar que debe pagar puede pagar su deuda a corto plazo con tan sólo 0.46 centavos de dólar
	Pasivo Circulante	\$	141,084.23		
PRUEBA DEL ACIDO	Activo Circulante - Inventarios /	\$	48,318.35	0.34	Oftalmotec cuenta con baja liquidez ya que se refleja en el resultado en donde por cada dólar que debe a sus acreedores pagar puede pagar su deuda con 0.34 centavos de dólar de efectivo neto
	Pasivo Circulante	\$	141,084.23		
APALANCAMIENTO	Deuda total	\$	213,245.89	0.71	Oftalmotec tiene 0.71 centavos de dólar de deuda por cada dólar de aporte de los accionistas en su participación.
	Patrimonio	\$	299,300.03		
DEUDA A ACTIVO TOTAL	Deuda total	\$	213,245.89	0.42	Por cada \$100 dólares que debe la empresa se tiene una deuda de \$42 sobre el activo total
	Activo Total	\$	512,545.92		
ROTACIÓN DEL ACTIVO	Ventas netas	\$	785,263.09	1.53	La rotación del activo para el escenario conservador es 1.53 dólares producidos en ventas por la utilización del activo.
	Activo total	\$	512,545.92		
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	Ventas netas anuales	\$	785,263.09	51.26	Oftalmotec cuenta con un buen recurso de manejo de las cuentas por cobrar a clientes ya que se deduce que por el resultado que las cuentas por cobrar han rotado 51.26 veces en el año.
	cuentas por cobrar	\$	15,318.35		
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN DIAS	365.00	\$	365.00	7	Oftalmotec mantiene periodos cortos de cobro sus cuentas en este caso son 7 días antes de que se hagan efectivas.
	razón de cuentas por cobrar	\$	51.26		
ROTACIÓN DE INVENTARIO	Costo de ventas	\$	526,948.02	32.93	La rotación de inventarios para Oftalmotec en este escenario es de 32.93 veces en el año un número importante en el que se observa que el inventario si fluye.
	Inventario	\$	16,000.00		
ROTACIÓN DE INVENTARIO EN DIAS	365.00	\$	365.00	11	Para Oftalmotec pasan 11 días para que la cuenta de inventario pase a ser una cuenta por cobrar a través de la venta.
	razón de inventario	\$	32.93		
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	Ventas netas	\$	673,236.53	1.31	Para Oftalmotec esta razón representa la eficiencia con la empresa utiliza sus activos para realizar sus ventas en este caso es de 1.17 dólares.
	Activo Total	\$	512,545.92		
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad Neta	\$	170,692.02	0.22	El Margen de utilidad en relación a los años y a sus ventas, por cada dólar que vendió obtuvo una ganancia descontando impuestos y utilidades es del 22%
	Ventas netas	\$	785,263.09		
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN	Utilidad Neta	\$	170,692.02	0.33	Para Oftalmotec la tasa de retorno por cada rendimiento de activos se ve representada en este rubro por el 33%
	Activos Totales	\$	512,545.92		
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL	Utilidad Neta	\$	170,692.02	0.57	Esta razón indica para Oftalmotec el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas que es en este caso el 0.57%.
	Capital accionario	\$	299,300.03		

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

### 3.1.7.3 Conclusión sobre la proyección de Estados Financieros-Escenario conservador.

La proyección de los Estados Financieros para la Empresa Oftalmotec en el escenario conservador muestra que tendría un crecimiento importante si se aplica la estrategia planteada porque los indicadores financieros muestran la solvencia de la empresa con el incremento en su ventas y su gestión para seguir pagando sus obligaciones a tiempo, los acreedores con sus obligaciones al día mantendrían una excelente relación con la empresa y sobre todo en especial teniendo un rendimiento y liquidez acorde al que los accionistas esperan.

Las estrategias utilizadas en las cuentas que pertenecen al Estado de Resultados y Balance General demuestran la síntesis de lo planificado y esperado en resumen se indica en los Balances Projectados la consideración de las variables macro económicas, financieras y situación actual del país.

Se recomienda la aplicación de esta estrategia, si se pretende mantener a la empresa bajo un esquema de trabajo con ganancias, liquidez y rentabilidad y posicionamiento en el mercado.

### **3.1.8 Estrategias de los Estados Financieros Escenario Pesimista.**

#### **3.1.8.1 Estado de Resultados.**

En el Estado de Resultados las estrategias que se utilizarán son:

- Ventas con un incremento del 2% anual por el nivel de competencia desleal que mantiene la empresa respecto al escenario conservador.
- Costo de ventas se incrementarán en un 15% anual debido a las tasas de importación.
- Los Gastos en general se incrementarán sólo hasta el 3% anual.
- Los gastos correspondientes a viajes o capacitaciones disminuirán en un 50%.

#### **3.1.8.2 Balance General.**

En Las cuentas de activos que requieren cambios

- En la cuenta Caja Bancos se establecerá la disminución del ingreso de efectivo debido a que sus ingresos en ventas disminuye, así como los costos y cambios en el capital de trabajo.
- En Cuentas por cobrar se disminuye en un 6% debido a que las ventas disminuyeron en un porcentaje importante.
- En Inventarios se procederá a disminuir su stock en un 6% ya que no amerita mantener un stock alto cuando las ventas bajaron potencialmente.
- En Pagos Anticipados no se asigna una estrategia sino disminuye el valor por reducción en ventas no existe liquidez para lograr anticipar una deuda.
- La Empresa decide vender equipos que tiene sin respaldo o garantía por una mala inversión por un valor de \$200,000.00 durante el primer año.

En las cuentas de pasivo se sugiere:

- En Proveedores existe un incremento del 15% conforme a la aumento de los costos de ventas y a la baja en la cuenta de ventas.
- Las deudas fiscales se estima un incremento del 2% por la relación con las ventas y su incremento.
- Las Retenciones IESS reflejan un incremento del 2% anual.
- Las obligaciones financieras se sugiere un decremento del 20% anual
- Las provisiones laborales sugieren un incremento del 2% anual.

En la cuenta de Patrimonio

- Al vender uno de sus equipos en un monto importante baja el valor del patrimonio.

Tabla 15. Estado De Resultados Proyectado Escenario Pesimista

DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	REAL			PROYECTADO		
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
VENTAS ORDINARIAS	561.893,21	638.221,50	623.367,16	635.834,50	623.117,81	610.655,46
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	60.586,68	80.470,19	82.378,44	94.735,21	108.945,49	125.287,31
<b>GANANCIA BRUTA -</b>	<b>501.306,53</b>	<b>557.751,31</b>	<b>540.988,72</b>	<b>541.099,30</b>	<b>514.172,33</b>	<b>485.368,15</b>
<b>GASTOS</b>	<b>385.302,57</b>	<b>379.312,93</b>	<b>386.791,91</b>	<b>360.145,64</b>	<b>341.537,72</b>	<b>327.237,54</b>
<b>GASTOS ADM</b>	314.135,19	279.698,32	290.166,06	267.890,85	253.078,87	242.108,53
SUELDOS, SALARIOS	49.054,20	49.032,81	58.983,26	57.213,76	55.497,35	53.832,43
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	8.825,63	11.506,08	11.574,58	11.227,34	10.890,52	10.563,81
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	6.303,61	7.562,11	18.661,29	18.101,45	17.558,41	17.031,66
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	11.744,02	15.981,27	-	-	-	-
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS	86.992,61	82.903,99	68.809,89	66.745,59	64.743,23	62.800,93
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	16.568,72	7.770,82	10.171,93	9.866,77	9.570,77	9.283,65
COMBUSTIBLES	-	-	2.417,71	2.345,18	2.274,82	2.206,58
SEGUROS Y REASEGUROS	6.963,99	6.979,74	8.686,24	8.425,65	8.172,88	7.927,70
GASTOS DE GESTIÓN	-	3.129,77	2.053,27	2.012,20	1.971,96	1.932,52
GASTOS DE VIAJE	27.692,33	26.682,85	28.916,51	14.458,26	7.229,13	3.614,56
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	3.710,70	4.147,23	4.359,53	4.228,74	4.101,88	3.978,83
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	3.036,49	453,01	7.201,98	6.985,92	6.776,34	6.573,05
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	93.242,89	61.175,91	65.828,80	63.853,94	61.938,32	60.080,17
INTANGIBLES	-	2.372,73	2.501,07	2.426,04	2.353,26	2.282,66
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>52.747,89</b>	<b>85.059,77</b>	<b>83.078,38</b>	<b>81.416,81</b>	<b>79.788,48</b>	<b>78.192,71</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>18.419,49</b>	<b>14.554,84</b>	<b>13.547,47</b>	<b>10.837,98</b>	<b>8.670,38</b>	<b>6.936,30</b>
INTERESES	8.910,16	6.419,63	4.685,50	3.748,40	2.998,72	2.398,98
COMISIONES	7.668,64	8.135,21	8.861,97	7.089,58	5.671,66	4.537,33
OTROS GASTOS FINANCIEROS	1.840,69	-	-	-	-	-
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% Y RENTA</b>	<b>116.003,96</b>	<b>178.438,38</b>	<b>154.196,81</b>	<b>180.953,66</b>	<b>172.634,60</b>	<b>158.130,60</b>
15% PARTICIPACIÓN	17.400,59	26.765,76	23.129,52	27.143,05	25.895,19	23.719,59
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	98.603,37	151.672,62	131.067,29	153.810,61	146.739,41	134.411,01
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	23.664,81	34.750,41	29.308,72	34.238,24	33.750,06	30.914,53
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO</b>	<b>74.938,56</b>	<b>116.922,21</b>	<b>101.758,57</b>	<b>119.572,37</b>	<b>112.989,35</b>	<b>103.496,48</b>

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Tabla 16. Balance General Proyectoado Escenario Pesimista

DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	REAL			PROYECTADO		
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>74.736,66</b>	<b>100.466,77</b>	<b>67.517,24</b>	<b>63.466,21</b>	<b>59.658,23</b>	<b>56.078,74</b>
Caja-Bancos	6.087,03	27.808,70	16.249,74	15.274,76	14.358,27	13.496,77
Cuentas por cobrar	46.784,91	39.605,97	12.160,20	11.430,59	10.744,75	10.100,07
Inventarios	12.002,54	15.875,19	19.380,35	18.217,53	17.124,48	16.097,01
Pagos anticipados	9.862,18	17.176,91	19.726,95	18.543,33	17.430,73	16.384,89
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>210.807,53</b>	<b>530.350,05</b>	<b>503.688,32</b>	<b>355.336,89</b>	<b>355.336,89</b>	<b>355.336,89</b>
Inmuebles	162.829,00	162.829,00	162.829,00	162.829,00	162.829,00	162.829,00
Muebles y enseres	5.728,87	2.799,04	2.799,04	2.799,04	2.799,04	2.799,04
Maquinaria, equipo e instalaciones	517.030,72	678.795,68	715.608,85	515.608,85	515.608,85	515.608,85
Equipo de Cómputo	20.386,65	17.653,50	20.007,40	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Vehículo	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
Depreciación (-)	(499.267,71)	(335.827,17)	(401.655,97)	(350.000,00)	(350.000,00)	(350.000,00)
Terrenos	-	-	-	-	-	-
<b>ACTIVO INTANGIBLES</b>	<b>-</b>	<b>31.000,60</b>	<b>28.499,53</b>	<b>28.499,53</b>	<b>28.499,53</b>	<b>28.499,53</b>
Software	-	35.464,00	35.464,00	35.464,00	35.464,00	35.464,00
Depreciación acumulada Softwares	-	(4.463,40)	(6.964,47)	(6.964,47)	(6.964,47)	(6.964,47)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>285.544,19</b>	<b>661.817,42</b>	<b>599.705,09</b>	<b>447.302,63</b>	<b>443.494,65</b>	<b>439.915,16</b>
<b>CUENTA</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>PROYECTADO</b>		
<b>PASIVO</b>				<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>123.741,92</b>	<b>210.358,41</b>	<b>126.718,10</b>	<b>138.207,29</b>	<b>151.271,07</b>	<b>166.142,66</b>
Proveedores	77.884,50	143.924,00	68.964,83	79.309,55	91.205,99	104.886,89
Deudas fiscales	25.585,40	36.882,51	31.041,46	31.662,29	32.295,53	32.941,45
Retenciones IESS	1.305,14	1.205,06	1.497,59	1.527,54	1.558,09	1.589,25
Provisiones laborales	18.675,78	28.146,84	24.683,99	25.177,67	25.681,22	26.194,85
Otras cuentas por pagar	291,10	200,00	530,23	530,23	530,23	530,23
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>75.560,68</b>	<b>59.920,46</b>	<b>32.206,83</b>	<b>27.062,77</b>	<b>22.999,41</b>	<b>19.802,70</b>
Obligaciones Financieras	57.560,68	55.547,55	26.801,35	21.441,08	17.152,86	13.722,29
Provisiones laborales largo plazo	-	4.372,91	5.405,48	5.621,69	5.846,55	6.080,41
Cuentas por pagar socios	18.000,00	-	-	-	-	-
<b>PASIVO DIFERIDO</b>	<b>-</b>	<b>52.358,96</b>	<b>52.358,96</b>	<b>52.358,96</b>	<b>52.358,96</b>	<b>52.358,96</b>
Pasivo diferido	-	52.358,96	52.358,96	52.358,96	52.358,96	52.358,96
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>199.302,60</b>	<b>322.637,83</b>	<b>211.283,89</b>	<b>217.629,02</b>	<b>226.629,44</b>	<b>238.304,32</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Reserva legal	1.303,03	1.303,03	1.303,03	1.303,03	1.303,03	1.303,03
Resultados año anteriores	-	210.954,35	275.359,60	154.206,01	176.585,96	192.151,85
Resultado del ejercicio	74.938,56	116.922,21	101.758,57	<b>64.164,57</b>	<b>28.976,22</b>	<b>(1.844,05)</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>86.241,59</b>	<b>339.179,59</b>	<b>388.421,20</b>	<b>229.673,61</b>	<b>216.865,21</b>	<b>201.610,83</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>285.544,19</b>	<b>661.817,42</b>	<b>599.705,09</b>	<b>447.302,63</b>	<b>443.494,65</b>	<b>439.915,16</b>

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Tabla 17. Razones Financieras Escenario Pesimista Año 2016

RAZÓN	FÓRMULA	PESIMISTA 2016		ANÁLISIS
CIRCULANTE	Activo Circulante	\$	56.078,74	0,34 Oftalmotec cuenta con una liquidez baja ya que cada por cada dólar que debe pagar puede pagar su deuda a corto plazo con 0.34 centavos de dólar
	Pasivo Circulante	\$	166.142,66	
PRUEBA DEL ACIDO	Activo Circulante - Inventarios /	\$	39.981,73	0,24 Oftalmotec cuenta con baja liquidez ya que se refleja en el resultado en donde por cada dólar que debe a sus acreedores pagar puede pagar su deuda con 0.24 centavos de dólar de efectivo neto
	Pasivo Circulante	\$	166.142,66	
APALANCAMIENTO	Deuda total	\$	238.304,32	1,18 Oftalmotec cuenta con 1,18 centavos de dólar de deuda por cada dólar de aporte de los accionistas .
	Patrimonio	\$	201.610,83	
DEUDA A ACTIVO TOTAL	Deuda total	\$	238.304,32	0,54 Por cada \$100 dólares que debe la empresa se tiene una deuda de \$54 sobre el activo total
	Activo Total	\$	439.915,16	
ROTACIÓN DEL ACTIVO	Ventas netas	\$	610.655,46	1,39 La rotación del activo para el escenario pesimista es 1,39 centavos de dólar producidos en ventas por la utilización del activo.
	Activo total	\$	439.915,16	
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	Ventas netas anuales	\$	610.655,46	60,46 Oftalmotec cuenta con un buen recurso de manejo de las cuentas por cobrar a clientes ya que se deduce que por el resultado que las cuentas por cobrar han rotado 60,46 veces en el año.
	cuentas por cobrar	\$	10.100,07	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN DIAS	365,00	\$	365,00	6 Oftalmotec mantiene periodos cortos de cobro sus cuentas en este caso son 7 días antes de que se hagan efectivas.
	razón de cuentas por cobrar	\$	60,46	
ROTACIÓN DE INVENTARIO	Costo de ventas	\$	452.524,85	28,11 La rotación de inventarios para Oftalmotec en este escenario es de 28.11 veces en el año un número bajo en relación al escenario pesimista en el que se observa que el inventario fluye lentamente.
	Inventario	\$	16.097,01	
ROTACIÓN DE INVENTARIO EN DIAS	365,00	\$	365,00	13 Para Oftalmotec pasan 13 días para que la cuenta de inventario pase a ser una cuenta por cobrar a través de la venta.
	razón de inventario	\$	28,11	
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	Ventas netas	\$	610.655,46	1,39 Para Oftalmotec esta razón representa la eficiencia con la empresa utiliza sus activos para realizar sus ventas en este caso es de 1.39 dólares.
	Activo Total	\$	439.915,16	
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad Neta	\$	103.496,48	0,17 El margen de utilidad neta es de 0,17
	Ventas netas	\$	610.655,46	
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN	Utilidad Neta	\$	103.496,48	0,24 El margen de utilidad sobre la inversión es de 0,24
	Activos Totales	\$	439.915,16	
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL	Utilidad Neta	\$	103.496,48	0,51 Esta razón indica para Oftalmotec el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas que es en este caso llega al 0.51,
	Capital accionario	\$	201.610,83	

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja

### 3.1.8.3 Conclusión sobre la proyección de los Estados Financieros – Escenario pesimista.

La proyección de los Estados Financieros según el escenario pesimista indica que con la baja en las ventas se puede estimar un crecimiento de tan sólo el 2% anual en este rubro por lo tanto el ingreso hacia la empresa por este concepto será mínimo, mientras que los costos de ventas se disparan con el incremento del 15% y los costos y gastos operativos llegan al 2%, la venta y devolución de un equipo disminuye su patrimonio pero aún así la empresa puede cancelar sus obligaciones y recibir de sus deudores los fondos por pagos

sin ningún problema porque este escenario no le permite crecer económicamente según lo estimado con alta liquidez y rentabilidad, sino que se mantiene como el año base 2013. Este escenario muestran los problemas que pueden afectar como la competencia de mercado y los problemas macroeconómicos a nivel país.

Como recomendación se puede aplicar el modelo del escenario teniendo en consideración que las medidas económicas que afectarían a los sectores a los cuales se les aplique afectarían directamente en el incremento de los costos de ventas y de los gastos generados por la empresa lo cual también no permitiría un incremento en las ventas y esto ocasionaría que no exista un importante crecimiento económico de la empresa en comparación a los años anteriormente analizados como esperan los accionistas.

### **3.1.9 Estrategias de los Estados Financieros escenario Optimista.**

#### **3.1.9.1 Estado de Resultados.**

En el Estado de Resultados las estrategias que se utilizarán son:

- Ventas con un incremento 15% anual ya que realizará alianzas estratégicas con clínicas, hospitales, médicos, etc.
- Costo de ventas deberá tener un incremento del 10% anual.
- Los Gastos en general se incrementarán sólo hasta el 4% anual.

Los gastos correspondientes a viajes o capacitaciones incrementarán hasta un 5%

#### **3.1.9.2 Balance General.**

En Las cuentas de activos que requieren cambios

- En la cuenta Caja Bancos se establecerá un aumento del ingreso de efectivo debido a que sus ingresos en ventas se incrementan.
- En Cuentas por cobrar se incrementa en un 15% debido a que las ventas aumentaron considerablemente un porcentaje importante
- En Inventarios se procederá a incrementar su stock en un 15% por el nivel de ventas que se pretender aumentar.
- En Pagos Anticipados no se asigna una estrategia

En las cuentas de pasivo se sugiere:

- En Proveedores existe un incremento del 15% conforme a la subida en la cuenta de ventas.
- Las deudas fiscales se estima un incremento del 15% por la relación con las ventas y su incremento.

- Las retenciones al IESS, provisiones a largo plazo se cancelan con el incremento del 5%
- Las obligaciones financieras se cancelarán el 20% con respecto al año anterior.

Tabla 18. Estado De Resultados Proyectado Escenario Optimista

DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	REAL			PROYECTADO		
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
VENTAS ORDINARIAS	561.893,21	638.221,50	623.367,16	716.872,23	824.403,07	948.063,53
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	60.586,68	80.470,19	82.378,44	90.616,28	99.677,91	109.645,70
<b>GANANCIA BRUTA -</b>	<b>501.306,53</b>	<b>557.751,31</b>	<b>540.988,72</b>	<b>626.255,95</b>	<b>724.725,16</b>	<b>838.417,83</b>
<b>GASTOS</b>	<b>385.302,57</b>	<b>379.312,93</b>	<b>386.791,91</b>	<b>402.133,59</b>	<b>421.921,21</b>	<b>443.480,73</b>
<b>GASTOS ADM</b>	314.135,19	279.698,32	290.166,06	302.061,87	314.447,97	327.344,69
SUELDOS, SALARIOS	49.054,20	49.032,81	58.983,26	61.342,59	63.796,29	66.348,15
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	8.825,63	11.506,08	11.574,58	12.037,56	12.519,07	13.019,83
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	6.303,61	7.562,11	18.661,29	19.407,74	20.184,05	20.991,41
GASTOS PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS	11.744,02	15.981,27	-	-	-	-
HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS	86.992,61	82.903,99	68.809,89	71.562,29	74.424,78	77.401,77
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	16.568,72	7.770,82	10.171,93	10.578,81	11.001,96	11.442,04
COMBUSTIBLES	-	-	2.417,71	2.514,42	2.615,00	2.719,59
SEGUROS Y REASEGUROS	6.963,99	6.979,74	8.686,24	9.033,69	9.395,04	9.770,84
GASTOS DE GESTIÓN	-	3.129,77	2.053,27	2.135,40	2.220,82	2.309,65
GASTOS DE VIAJE	27.692,33	26.682,85	28.916,51	30.362,34	31.880,45	33.474,47
AGUA, ENERGÍA, LUZ Y TELECOMUNICACIONES	3.710,70	4.147,23	4.359,53	4.533,91	4.715,27	4.903,88
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	3.036,49	453,01	7.201,98	7.490,06	7.789,66	8.101,25
DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	93.242,89	61.175,91	65.828,80	68.461,95	71.200,43	74.048,45
INTANGIBLES	-	2.372,73	2.501,07	2.601,11	2.705,16	2.813,36
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>52.747,89</b>	<b>85.059,77</b>	<b>83.078,38</b>	<b>91.386,22</b>	<b>100.524,84</b>	<b>110.577,32</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>18.419,49</b>	<b>14.554,84</b>	<b>13.547,47</b>	<b>8.685,50</b>	<b>6.948,40</b>	<b>5.558,72</b>
INTERESES	8.910,16	6.419,63	4.685,50	4.685,50	-	-
COMISIONES	7.668,64	8.135,21	8.861,97	4.000,00	3.000,00	1.000,00
OTROS GASTOS FINANCIEROS	1.840,69	-	-	-	-	-
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% Y RENTA</b>	<b>116.003,96</b>	<b>178.438,38</b>	<b>154.196,81</b>	<b>224.122,36</b>	<b>302.803,95</b>	<b>394.937,09</b>
15% PARTICIPACIÓN	17.400,59	26.765,76	23.129,52	33.618,35	45.420,59	59.240,56
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	98.603,37	151.672,62	131.067,29	190.504,01	257.383,36	335.696,53
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	23.664,81	34.750,41	29.308,72	43.815,92	59.198,17	77.210,20
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO</b>	<b>74.938,56</b>	<b>116.922,21</b>	<b>101.758,57</b>	<b>146.688,09</b>	<b>198.185,19</b>	<b>258.486,33</b>

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Tabla 19. Balance General Proyectado Escenario Optimista

DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA	REAL			PROYECTADO		
	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>74.736,66</b>	<b>100.466,77</b>	<b>67.517,24</b>	<b>73.958,83</b>	<b>82.202,66</b>	<b>91.683,06</b>
Caja-Bancos	6.087,03	27.808,70	16.249,74	18.687,20	21.490,28	24.713,82
Cuentas por cobrar	46.784,91	39.605,97	12.160,20	13.984,23	16.081,86	18.494,14
Inventarios	12.002,54	15.875,19	19.380,35	22.287,40	25.630,51	29.475,09
Pagos anticipados	9.862,18	17.176,91	19.726,95	19.000,00	19.000,00	19.000,00
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>210.807,53</b>	<b>530.350,05</b>	<b>503.688,32</b>	<b>491.728,04</b>	<b>451.728,04</b>	<b>465.728,04</b>
Inmuebles	162.829,00	162.829,00	162.829,00	162.829,00	162.829,00	162.829,00
Muebles y enseres	5.728,87	2.799,04	2.799,04	2.799,04	2.799,04	2.799,04
Maquinaria, equipo e instalaciones	517.030,72	678.795,68	715.608,85	710.000,00	700.000,00	715.000,00
Equipo de Cómputo	20.386,65	17.653,50	20.007,40	30.000,00	22.000,00	23.000,00
Vehículo	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00	4.100,00
Depreciación (-)	(499.267,71)	(335.827,17)	(401.655,97)	(418.000,00)	(440.000,00)	(442.000,00)
Terrenos	-	-	-	-	-	-
<b>ACTIVO INTANGIBLES</b>	<b>-</b>	<b>31.000,60</b>	<b>28.499,53</b>	<b>28.499,53</b>	<b>28.499,53</b>	<b>28.499,53</b>
Software	-	35.464,00	35.464,00	35.464,00	35.464,00	35.464,00
Depreciación acumulada Softwares	-	(4.463,40)	(6.964,47)	(6.964,47)	(6.964,47)	(6.964,47)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>285.544,19</b>	<b>661.817,42</b>	<b>599.705,09</b>	<b>594.186,40</b>	<b>562.430,23</b>	<b>585.910,63</b>

CUENTA	2011	2012	2013	PROYECTADO		
				2.014	2.015	2.016
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>123.741,92</b>	<b>210.358,41</b>	<b>126.718,10</b>	<b>143.028,12</b>	<b>161.653,74</b>	<b>182.935,75</b>
Proveedores	77.884,50	143.924,00	68.964,83	79.309,55	91.205,99	104.886,89
Deudas fiscales	25.585,40	36.882,51	31.041,46	35.697,68	41.052,33	47.210,18
Retenciones IESS	1.305,14	1.205,06	1.497,59	1.572,47	1.651,09	1.733,65
Provisiones laborales	18.675,78	28.146,84	24.683,99	25.918,19	27.214,10	28.574,80
Otras cuentas por pagar	291,10	200,00	530,23	530,23	530,23	530,23
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>75.560,68</b>	<b>59.920,46</b>	<b>32.206,83</b>	<b>27.116,83</b>	<b>23.112,41</b>	<b>19.979,81</b>
Obligaciones Financieras	57.560,68	55.547,55	26.801,35	21.441,08	17.152,86	13.722,29
Provisiones laborales largo plazo	-	4.372,91	5.405,48	5.675,75	5.959,54	6.257,52
Cuentas por pagar socios	18.000,00	-	-	-	-	-
<b>PASIVO DIFERIDO</b>	<b>-</b>	<b>52.358,96</b>	<b>52.358,96</b>	<b>52.358,96</b>	<b>52.358,96</b>	<b>52.358,96</b>
Pasivo diferido	-	52.358,96	52.358,96	52.358,96	52.358,96	52.358,96
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>199.302,60</b>	<b>322.637,83</b>	<b>211.283,89</b>	<b>222.503,92</b>	<b>237.125,11</b>	<b>255.274,52</b>

<b>PATRIMONIO</b>						
Capital suscrito	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Reserva legal	1.303,03	1.303,03	1.303,03	1.303,03	1.303,03	1.303,03
Resultados año anteriores	-	210.954,35	275.359,60	256.753,67	118.419,94	71.084,28
Resultado del ejercicio	74.938,56	116.922,21	101.758,57	<b>101.754,57</b>	<b>192.119,16</b>	<b>248.248,80</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>86.241,59</b>	<b>339.179,59</b>	<b>388.421,20</b>	<b>369.811,27</b>	<b>321.842,13</b>	<b>330.636,11</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>285.544,19</b>	<b>661.817,42</b>	<b>599.705,09</b>	<b>592.315,19</b>	<b>558.967,24</b>	<b>585.910,63</b>

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Tabla 20. Razones Financieras Escenario Optimista Año 2016

RAZÓN	FÓRMULA	OPTIMISTA 2016	ANÁLISIS
CIRCULANTE	Activo Circulante	\$ 91.683,06	0,50 Oftalmotec cuenta con una liquidez baja a media ya que cada por cada dólar que debe pagar puede pagar su deuda a corto plazo con 0.50 centavos de dólar
	Pasivo Circulante	\$ 182.935,75	
PRUEBA DEL ACIDO	Activo Circulante - Inventarios /	\$ 62.207,97	0,34 Oftalmotec cuenta con baja liquidez ya que se refleja en el resultado en donde por cada dólar que debe a sus acreedores pagar puede pagar su deuda con 0.34 centavos de dólar de efectivo neto
	Pasivo Circulante	\$ 182.935,75	
APALANCAMIENTO	Deuda total	\$ 255.274,52	0,77 Oftalmotec cuenta con 0.77 centavos de dólar de deuda por cada dólar de aporte de los accionistas, su deuda es importante en relación a los otros estados financieros
	Patrimonio	\$ 330.636,11	
DEUDA A ACTIVO TOTAL	Deuda total	\$ 255.274,52	0,44 Por cada \$100 dólares que debe la empresa se tiene una deuda de \$44 en el escenario optimista sobre el activo total
	Activo Total	\$ 585.910,63	
ROTACIÓN DEL ACTIVO	Ventas netas	\$ 948.063,53	1,62 La rotación del activo para este escenario es 1.62 centavos de dólar producidos en ventas por la utilización del activo.
	Activo total	\$ 585.910,63	
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	Ventas netas anuales	\$ 948.063,53	51,26 Oftalmotec cuenta con un buen recurso de manejo de las cuentas por cobrar a clientes ya que se deduce que por el resultado que las cuentas por cobrar han rotado 51,26 veces en el año.
	cuentas por cobrar	\$ 18.494,14	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN DIAS	365,00	\$ 365,00	7 Oftalmotec mantiene períodos cortos de cobro sus cuentas en este caso son 7 días antes de que se hagan efectivas.
	razón de cuentas por cobrar	\$ 51,26	
ROTACIÓN DE INVENTARIO	Costo de ventas	\$ 553.126,44	18,77 La rotación de inventarios para Oftalmotec en este escenario es de 18,77 veces en el año en el que se observa que el inventario fluye normalmente.
	Inventario	\$ 29.475,09	
ROTACIÓN DE INVENTARIO EN DIAS	365,00	\$ 365,00	19 Para Oftalmotec deben pasar 19 para que la cuenta de inventario pase a ser una cuenta por cobrar a través de la venta.
	razón de inventario	\$ 18,77	
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	Ventas netas	\$ 948.063,53	1,62 Para Oftalmotec esta razón representa la eficiencia con la empresa utiliza sus activos para realizar sus ventas en este caso es de 1.62 dólares.
	Activo Total	\$ 585.910,63	
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad Neta	\$ 258.486,33	0,27 El margen de utilidad llega al 27% sobre las ventas
	Ventas netas	\$ 948.063,53	
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN	Utilidad Neta	\$ 258.486,33	0,44 El margen de utilidad llega al 44% sobre los activos totales
	Activos Totales	\$ 585.910,63	
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL	Utilidad Neta	\$ 258.486,33	0,78 El rendimiento sobre el capital accionario llega al 78%.
	Capital accionario	\$ 330.636,11	

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

### 3.1.9.3 Conclusión sobre la proyección de los Estados Financieros Escenario Optimista.

La proyección de los estados financieros en el escenario optimista muestra a la empresa con un crecimiento muy importante, se mantiene y continúa con liquidez, capaz de solventar sus deudas a corto plazo, manteniendo una política de inventarios, a de cuentas por cobrar y pagar.

Podría la empresa cambiar y mejorar sus equipos sin necesidad de endeudamiento a largo plazo sino con la inversión de los accionistas para incrementar su patrimonio,

adicionalmente la rentabilidad según los indicadores financieros son un importante instrumento de análisis.

La empresa debe empezar con el cambio moderado de políticas y procesos controlados para aprovechar mejor sus recursos.

Esta idea de escenario optimista es en realidad algo que se esperaría con una situación macro económica del país ideal que no corresponde a una economía del tercer mundo, pero es lo que se tendría como meta y lo que se esperaría.

Son situaciones que se deben esperar, más no considerar si fueran ciertos o no sólo aplicar en el caso de que las circunstancias sean a favor de la Empresa en una economía ideal.

### 3.1.10. Análisis de los indicadores financieros sobre los Estados Financieros Proyectados.

Tabla 21. Indicadores Financieros Proyectados sobre año 2016 en Todos los Escenarios

RAZÓN	FÓRMULA	CONSERVADOR 2016		PESIMISTA 2016		OPTIMISTA 2016		ANÁLISIS EN RESUMEN DEL SIGNIFICADO DE LA RAZÓN FINANCIERA
CIRCULANTE	Activo Circulante	\$ 64.318,35	0,46	\$ 43.658,58	0,26	\$ 100.411,64	0,51	La empresa cuenta con una liquidez baja ya que cada por cada dólar que debe pagar puede pagar su deuda a corto plazo
	Pasivo Circulante	\$ 141.084,23		\$ 166.142,66		\$ 197.220,09		
PRUEBA DEL ACIDO	Activo Circulante - Inventarios /	\$ 48.318,35	0,34	\$ 35.482,50	0,21	\$ 66.922,40	0,34	La empresa cuenta con una liquidez baja ya que cada por cada dólar que debe pagar puede pagar su deuda con efectivo neto
	Pasivo Circulante	\$ 141.084,23		\$ 166.142,66		\$ 197.220,09		
APALANCAMIENTO	Deuda total	\$ 213.245,89	0,71	\$ 238.304,32	1,26	\$ 269.558,86	0,83	La empresa está utilizando el % de aportación de terceros reflejo a su participación de los socios.
	Patrimonio	\$ 299.300,03		\$ 189.190,68		\$ 325.080,35		
DEUDA A ACTIVO TOTAL	Deuda total	\$ 213.245,89	0,42	\$ 238.304,32	0,56	\$ 269.558,86	0,45	Por cada \$100 dólares que debe la empresa se tiene una deuda de \$45 en el optimista, pesimista \$36 y conservador \$39 sobre los activos
	Activo Total	\$ 512.545,92		\$ 427.495,00		\$ 594.639,21		
ROTACIÓN DEL ACTIVO	Ventas netas	\$ 785.263,09	1,53	\$ 610.655,46	1,43	\$ 948.063,53	1,59	Por cada dólar que la empresa posee ha producido en ventas 1,53; 1,43; 1,59 respectivamente.
	Activo total	\$ 512.545,92		\$ 427.495,00		\$ 594.639,21		
ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	Ventas netas anuales	\$ 785.263,09	51,26	\$ 610.655,46	81,77	\$ 948.063,53	77,96	La empresa cuenta con un buen recurso de manejo de las cuentas por cobrar a clientes
	cuentas por cobrar	\$ 15.318,35		\$ 7.467,88		\$ 12.160,20		
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR EN DIAS	365,00	\$ 365,00	7	\$ 365,00	4	\$ 365,00	5	La empresa mantiene períodos cortos de cobro sus cuentas en los diferentes escenarios
	razón de cuentas por cobrar	\$ 51,26		\$ 81,77		\$ 77,96		
ROTACIÓN DE INVENTARIO	Costo de ventas	\$ 526.948,02	32,93	\$ 452.524,85	55,35	\$ 553.126,44	16,52	Los inventarios rotan desde 24 veces en el año
	Inventario	\$ 16.000,00		\$ 8.176,09		\$ 33.489,24		
ROTACIÓN DE INVENTARIO EN DIAS	365,00	\$ 365,00	11	\$ 365,00	7	\$ 365,00	22	Los inventarios rotan cada 11 días en en el escenario conservador, 13 en el pesimista y 21 días en el optimista
	razón de inventario	\$ 32,93		\$ 55,35		\$ 16,52		
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	Ventas netas	\$ 785.263,09	1,53	\$ 610.655,46	1,43	\$ 948.063,53	1,59	Representa la eficiencia con la empresa utiliza sus activos para realizar sus ventas
	Activo Total	\$ 512.545,92		\$ 427.495,00		\$ 594.639,21		
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Utilidad Neta	\$ 170.692,02	0,22	\$ 103.496,48	0,14	\$ 258.486,33	0,27	El Margen de utilidad en relación a los años y a sus ventas, por cada dólar que vendió obtuvo una ganancia descontando impuestos y utilidades
	Ventas netas	\$ 785.263,09		\$ 727.095,46		\$ 948.063,53		
MARGEN DE UTILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN	Utilidad Neta	\$ 170.692,02	0,33	\$ 103.496,48	0,24	\$ 258.486,33	0,43	La tasa de retorno por cada rendimiento de activos se ve representada en este rubro con promedio de 0,33
	Activos Totales	\$ 512.545,92		\$ 427.495,00		\$ 594.639,21		
RENDIMIENTO SOBRE CAPITAL	Utilidad Neta	\$ 170.692,02	0,57	\$ 103.496,48	0,55	\$ 258.486,33	0,80	Los rendimientos obtenidos frente al capital de los accionistas en los diferentes escenarios durante el año 2016
	Capital accionario	\$ 299.300,03		\$ 189.190,68		\$ 325.080,35		

Fuente Oftalmotec

Elaborado por: Jenny Albuja Varela

Mediante este resumen de los indicadores financieros en los diferentes escenarios se logra llegar a la conclusión de que las estrategias planteadas en los escenarios

conservador y optimista garantizarían mediante las cifras detalladas la solvencia e incremento en la actividad financiera de la empresa, logrando cubrir sus metas a corto plazo e inclusive teniendo una liquidez razonable que le permita permanecer estable y con un rendimiento alto de acuerdo a los esperado.

## CONCLUSIONES

Una vez terminado el trabajo se establece las siguientes conclusiones:

- 1) Oftalmotec es una empresa que ha alcanzado una posición importante en el medio de servicios profesionales dentro de la rama de la salud realizando exámenes de diagnóstico y vendiendo suministros, y obteniendo por parte de su prestigio el mejor de los incentivos respecto a su servicio y profesionalismo.
- 2) Los empleados considera que el manejo del inventario con un mejor control no permitirá la caducidad o pérdida de alguno de los insumos o productos para la atención a pacientes.
- 3) En la Empresa Oftalmotec la respuesta de los empleados frente a los accionistas no es buena debido a que conocen la rentabilidad de la empresa y como se reparten las utilidades y su criterio sobre los sueldos es merecedor de atención.
- 4) La Empresa por su situación debería ofrecer a los empleados mejores remuneraciones, beneficios adicionales como salud privada, así como un rubro por lunch que pueden ser incluidos como gastos y utilizados para la declaración de impuestos.
- 5) Con la estabilidad y liquidez se podría ampliar el sitio de atención debido a que su capacidad física es limitada.
- 6) Se necesita realizar alianzas estratégicas para lograr no sólo incremento en servicios, bienes y rentabilidad, sino un sitio y un nombre que se conozca a nivel nacional e internacional como símbolo de cuidado profesional y humano en salud visual.
- 7) El análisis FODA ha permitido revisar cuales son las falencias administrativas sobre el manejo de las ventas, procesos administrativos, y utilizar sus fortalezas para compensar las debilidades haciendo la gestión de emprender el camino a la oportunidad.
- 8) En síntesis se concluye que una mejor forma de administrar la empresa es aplicar las sugerencias que reportan resultados favorables con cálculos y análisis verídicos y sujetos a consideración de los dueños y accionistas.
- 9) Se pretende mejorar la liquidez y rentabilidad con razonamiento en base a cifras y montos reales.

## RECOMENDACIONES

- Oftalmotec debería aplicar el Modelo de Gestión Financiera basado en estrategias que se utilizan cálculos y estudios reales de sus estados financieros comprobando que se puede lograr el trabajo con incremento de utilidad y rentabilidad, así como mejorar los procesos internos y administrativos logrando trabajar de una forma eficaz y eficiente.
- Se debería considerar el utilizar los servicios profesionales de un contador a tiempo completo para aplicar la estrategia y procurar resultados a corto plazo.
- Con la utilidad y rentabilidad se sugiere contratar una empresa que organice y dirija una campaña masiva de mercadeo y publicidad que permita ingresar a los niveles medios y altos de la población para que los servicios de salud que proporcionan lleguen a más personas donde no se puede obtener este servicio.
- Se sugiere capacitar al personal administrativo en temas de salud, técnicos, financieros, de servicio, para que el nivel de contratación de las secretarías en lo posterior no sea el básico y pretender que el perfil para esta posición sea como mínimo con título o estudios incompletos, pero no solo secundaria básica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Bodi, Z., & Merton, R. C. (2003). Finanzas. México: Pearson.
- Cedeño, M. M. (Julio de 2012). Google, mejora manejo de cuentas por pagar. Obtenido de <http://hotelescuela.no-ip.org/anexos/12/10/19/830.pdf>
- Córdoba, P. M. (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Crece negocios. (2015). Crece negocios.com. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/los-presupuestos-de-una-empresa/>
- Estupiñan, G. R., & Orlando, E. G. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Garcés, M. A. (2009). Estudio de caso empresa Oftalmotec. Quito.
- Marchese, G., A., P., & Moratello, M. (23-24 de Octubre de 1998). Facultad de Ciencias Económicas universidad Nacional de Rosario, Investigación, Jornadas, Archivo. Obtenido de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/marcheseanalfciero.PDF>
- Meliá, J. L., & Peiró, J. (1998). Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/30. Obtenido de [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest\\_Satisf/S20\\_23.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/S20_23.PDF)
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. Obtenido de <http://www.google.com.ec/url>
- Miranda, M. J. (2005). Gestión de Proyectos. Bogotá: MM editors /xi/xiii/ix.
- Nordhaus, S. (2006). Economía. México: McGraw-Hill Internamericana.
- Oftalmotec. (15 de Septiembre de 2005). Oftalmotec.ec. Obtenido de Oftalmotec.ec: <http://www.oftalmotec.ec>
- Ortiz, H. (1985). Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá: Universidad Externadi de Colombia.
- Robert N., A., & Govindarajan, V. (2007). Sistemas de Contro de Gestión. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Rodríguez Viera, G. M. (2010). Administración Financiera de cuentas por pagar en Observatorio de la Economía Latinoamericana. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2010>
- Rodríguez, V. W. (2009). repositorio.espe.edu.ec. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2072/1/T-ESPE-024938.pdf>
- Romero, Tomasa. (2015). Monografías.com. Recuperado el 01 de Julio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos15/estructura-financiamiento/estructura-financiamiento.shtml?monosearch>
- Sabino, C. (1991). Diccionario de Economía y Finanzas. Caracas: Panapo.

Salvat. (1978). Enciclopedia Salvat Diccionario. Barcelona, Madrid, Buenos Aires, México, Caracas, Bogotá, Quito, Santiago, Río de Janeiro: Salvat Editores S. A.

Soria, G., & Albán Ramos, M. d. (2010). Repositorio Digital ESPE . Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2016>

Stephen, A. R., Randolph, W. W., & Bradford, D. J. (2010). Fundamentos de Finanzas Corporativas. México: McGraw-Hill.

Sustachs, D. (25 de Febrero de 2012). slides share. Obtenido de slides share: [http://es.slideshare.net/David\\_Sustachs/unidad-1-introduccion-a-la-modelacion-financiera-11746153](http://es.slideshare.net/David_Sustachs/unidad-1-introduccion-a-la-modelacion-financiera-11746153)

Teague, A. (Diciembre de 2010). Portal Bases, Universidad Rafael Urdaneta. Obtenido de <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/3401-10-03896.pdf>

Thompson, A. A., III, A. S., & Gamble, J. E. (2008). Administración Estratégica. México: McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, J. A., Strickland II, A., & E., G. J. (2007). ADMINISTRACION ESTRATEGICA, Teoría y casos. México: McGraw-Hill Interamericana.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). Fundamentos de Administración Financiera. Naucalpan: Pearson Educación .

Vera, R. W. (AGOSTO de 2009). [repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2072/1/T-ESPE-024938.pdf](http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2072/1/T-ESPE-024938.pdf). Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2072/1/T-ESPE-024938.pdf>

Welsch, G. A. (2005). Presupuestos Planificación y control. México: Pearson Educación.

Weston, J., & Copeland, T. (1995). Finanzas en Administración. Naucalpan de Juárez, : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE MÉXICO S.A. de C.V.

Zapata, P. (2010). Repositorio Digital ESPE. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/2857/1/T-ESPE-030838.pdf>