



UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE
LOJA

DIPLOMADO DE GESTION EN FINANZAS

“ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL EVA
(VALOR ECONOMICO AGREGADO) EN EL
HOSPITAL MUNICIPAL DE LA MUJER Y EL
NIÑO”

AUTOR:

Ing. FABIAN ZAMORA B.

CUENCA – ECUADOR

2008

INDICE

Resumen del estudio y aplicación del EVA (valor económico agregado) en el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño.....	4
Introducción.....	6

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES

1.1. - Reseña histórica del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño.....	10
1.2. - Misión.....	12
1.3. - Visión.....	12
1.4. - Cartera de servicios.....	13
1.5. - El Hospital como empresa social.....	17
1.6. - Principios de gerencia hospitalaria.....	19
1.7. - La autonomía de gestión hospitalaria.....	20
1.8. - Estructura orgánico administrativa del Hospital.....	21

CAPITULO II

EL EVA SU DEFINICION Y ELEMENTOS

2.1. - ¿Qué es el Valor Económico Agregado?.....	22
2.2. - ¿Cuáles son las ventajas de implementar el Valor Económico Agregado?.....	24
2.3. - El Cálculo del EVA y sus componentes.....	25
2.4. - Las utilidades antes de intereses y después de impuestos (UAIDI).....	26
2.5. - El valor contable del activo.....	27
2.6. - Como se determina el valor contable del activo.....	27
2.7. - Costo promedio del capital.....	28

CAPITULO III
ANALISIS FINANCIERO DEL HOSPITAL Y CALCULO DEL VEA

3.1. - Análisis financiero del Hospital de acuerdo a los indicadores Tradicionales.....	29
3.2. - Determinación de los componentes que influyen en el EVA.....	33
3.3. - Las utilidades antes de intereses y después de impuestos (UAIDI) del Hospital.....	33
3.4. - El valor contable del activo del Hospital.....	34
3.5. - Costo promedio del capital del Hospital.....	34
3.6. - Cálculo del EVA.....	35
3.7. - Análisis del EVA por departamentos.....	36
3.8.- Comparación del EVA con los indicadores tradicionales.....	38
3.9. - El valor económico agregado del capital humano.....	39

CAPITULO IV

Conclusiones.....	41
-------------------	----

CAPITULO V

Recomendaciones.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXOS.....	46

RESUMEN DEL ESTUDIO Y APLICACIÓN DEL EVA EN EL HOSPITAL MUNICIPAL DE LA MUJER Y EL NIÑO

El Hospital Municipal de la Mujer y el Niño fué creado en el año 2004 como parte de la Fundación del mismo nombre como una Empresa Social de Servicios de Salud del Gobierno Local, autónoma, competitiva y eficiente, que responda a las necesidades de la población.

El Hospital esta regido por un directorio, conformado por el Alcalde de la ciudad, un miembro de cada uno de los departamentos del entorno social de la Municipalidad de Cuenca, más el Director de Salud del Azuay.

El Hospital es una entidad privada sin lucro, creada con la finalidad de servicio brindando un servicio de calidad a un bajo costo, por lo que ha implementado un sistema de categorización con la idea de que el que más tenga subsidie la atención del que menos tenga.

Con lo antes expuesto se ha visto la necesidad de determinar si la gestión realizada por el Hospital esta generado valor, para lo cual se a creído oportuno aplicar el indicador del EVA (Valor Económico Agregado), ya que se ha convertido en la medida de desempeño más utilizada en el mundo debido a que su implementación genera importantes cambios en la conducta organizacional.

La metodología de EVA vendría a ser el resultado de restar a las utilidades operacionales el costo financiero por poseer los activos que se utilizaron en la generación de dichas utilidades.

Con la aplicación del EVA, se pretende cubrir ciertas limitaciones presentadas por los indicadores tradicionales, las mismas que reducen su potencial como instrumento de medición de riqueza, y evaluador de gestión, ya que entre las principales restricciones que estos tienen son que varios de ellos no son calculables para cada departamento, no consideran el costo del dinero, descartan inversiones que pueden ser beneficiosas para la empresa, no se incorpora el impacto del paso del tiempo y la inflación, entre otras, sin desconocer que estos indicadores tienen un gran poder informativo.

Las variantes que intervendrán en el cálculo del EVA son las utilidades antes de intereses y después de impuestos (UAIDI), el valor del activo y el costo del capital, valores que posteriormente se determinarían de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

Después de comprender la lógica del VEA, se ha podido ver la factibilidad de aplicar el Valor Económico Agregado, aportado por el Capital Humano de la empresa, que en realidad es su principal activo. Los costos incurridos en pago a los empleados adquieren una parte representativa de los costos, por lo que la medición del retorno de esta inversión, es una actividad esencial, especialmente si se reconoce la información y las diferentes tipos de capacidades del recurso humano transformada en una acción que genere valor para la empresa.

Esta valoración se puede hacer posible, siempre y cuando se empiece a considerar al Capital Humano y su desarrollo como una inversión más no como un gasto.

Una vez realizado este análisis se ha llegado a las conclusiones que de acuerdo a los resultados han sido expuestas, con lo cual se han podido realizar las recomendaciones que posteriormente se indicaran.

INTRODUCCIÓN

ESTUDIO DEL VALOR ECONOMICO AGREGADO Y SU APLICACIÓN EN EL HOSPITAL MUNICIPAL DE LA MUJER Y EL NIÑO

Muchas empresas al evaluar sus resultados económicos basándose solamente en las cifras contables, no se dan cuenta que aunque mostraron utilidades realmente no generaron riquezas, por lo que se ha introducido un método simple y flexible, “El valor económico agregado” (*en inglés, economic value added, EVA*), el cual propiamente implementado en una empresa alinea y equilibra los intereses de los directivos con los de los accionistas.

El EVA se ha convertido en la medida de desempeño más utilizada en el mundo debido a que su implementación genera importantes cambios en la conducta organizacional. Existen prácticas contables que distorsionan la realidad económica de una entidad dado lo conservadores que son en algunos aspectos los contadores, quienes subestiman el verdadero valor de la empresa a más que el EVA es un sistema de medición del rendimiento empresarial basado en datos reales y no de proyecciones.

Tomando en cuenta los aspectos señalados anteriormente y otros que posteriormente se indicaran se ha visto la necesidad de encaminar el tema del trabajo a desarrollarse como el “ESTUDIO DEL EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO Y SU APLICACIÓN EN EL HOSPITAL MUNICIPAL DE LA MUJER Y EL NIÑO” con la finalidad de establecer con certeza la existencia de este en esta institución.

ANTECEDENTES

La Fundación Municipal de la Mujer y el Niño fue creada con la finalidad de prestar servicios de salud a bajo costo con calidad y eficiencia que nuestros pacientes se merecen sin distinción alguna de clase social.

La actividad principal de la Fundación es administrar, el funcionamiento del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño cuyo objetivo es contribuir al mejoramiento del nivel de Salud y la calidad de vida de la población del cantón Cuenca, mediante actividades de promoción, prevención y recuperación de la salud, bajo principios de accesibilidad, solidaridad y equidad el mismo que brinda atenciones hasta de segundo nivel

La Fundación Municipal de la Mujer y el Niño es una institución de derecho privado sin fines de lucro y su actividad principal es la prestación de servicios médicos

Las especialidades que brinda es: Consulta externa, Emergencia y Hospitalización, cuenta con profesionales especializados en el área de pediatría, ginecología, medicina familiar, otorrinolaringología, traumatología, cirugía, gastroenterología, urología, rayos X, ecografía y laboratorio.

En cuanto a la infraestructura cuenta con 9 consultorios, 12 habitaciones individualizadas, 2 quirófanos, 2 salas de neonatología; además dispone de cocina, comedor, lavandería, mantenimiento para dar un buen servicio a todos los pacientes que acuden a esta casa de salud; también cuenta con el departamento de trabajo social, provisión, recaudación, farmacia y el departamento administrativo financiero.

En cuanto al presupuesto de la misma esta estructurado en mayor parte con fondos de autogestión y en menor parte financiado por fondos provenientes del Ilustre Municipio de Cuenca.

El EVA está marcando una diferencia en el mundo de los negocios, ya que permite a las empresas que lo implantan optimizar la gestión y aumentar la riqueza que generan, en un mundo cada vez más competitivo, en que los mercados locales han tenido que hacer frente a las grandes presiones y, a los continuos e impredecibles cambios se ve la

necesidad de analizar en el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño, de manera consistente la productividad de los activos que se utilizan para generar una actividad, de tal forma que gracias a dichas mediciones y análisis se puedan adoptar mejores decisiones a la hora de motivar a los directivos y al personal que conforman la empresa.

OBJETIVOS:

Establecer la rentabilidad real del Hospital después de haber quitado sus gastos operacionales según el cálculo de VEA.

“Con la utilización del VEA se trata de que el Hospital solvete una gran parte de las limitaciones presentadas por otros instrumentos de medición tradicionales como son:

- * El precio de mercado de las acciones
- * La Utilidad Neta
- * El dividendo
- * El flujo de caja
- * La rentabilidad sobre la Inversión o sobre Activos
- * La rentabilidad del patrimonio”

Comprometer nuevos capitales que ingresen al hospital, en iniciativas que prometan un rendimiento superior al costo de capital según los resultados que se establezcan.

Retirar el capital usado en de las actividades que al momento este realizando el Hospital que no se esperan que tengan un rendimiento adecuado a otras que sean mas prometedoras.

“Administrar con eficiencia los seis grupos más importantes que podrían interesar al Hospital, que son:

- 1-Accionista
- 2-Prestamista
- 3-Empleados
- 4- Proveedores
- 5- La comunidad
- 6- El Cliente¹”

¹ Autor: Oriol Amat, EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO, Editorial NORMA

Es así que para lograr el objetivo trazado por la aplicación del EVA es necesaria la cooperación entre directivos del Hospital y empleados, así como también, de una comunicación permanente y fluida con los mismos. Esto abarca desde la formación de los empleados en los principios básicos del EVA y hacerles conocer periódicamente el resultado del EVA de su departamento, explicándoles además porque estos han sido buenos o malos.

Los directivos tienen la responsabilidad de hacerles entender a sus empleados que los tiempos en que se subsidiaban las operaciones de un departamento (que destruía valor) con otra que creaba valor han terminado. Se deben tomar las medidas necesarias, por dolorosas que estas sean para lograr que las operaciones tengan un EVA positivo, lo cual redundará en beneficios para todos.

La auténtica creación de valor requiere un proceso integrador de administración de los cuatro grupos de interés de la empresa no aportadores de capital (empleado, cliente, proveedores y comunidad) con el fin de crear valor

HIPOTESIS:

La determinación correcta del EVA se dará en función de un adecuado diagnóstico y de las diferentes variantes que se relacionan con su cálculo.

El contar con el resultado del EVA permitirá a la dirección tomar las decisiones más correctas y oportunas en relación al uso de capitales y así conocer si efectivamente el funcionar del Hospital está creando valor.

CAPITULO I
ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES

1.1. - Reseña histórica del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño

El Hospital Municipal de la Mujer y el Niño, fue constituido el 2 de junio del año 2.004 como parte de la Fundación del mismo nombre, mediante Acuerdo Ministerial de la misma fecha suscrito por el Dr. Teofilo Lama Pico, Ministro de Salud de ese entonces, en el mismo que de igual manera se aprueban los estatutos de la institución adquiriendo esta personería jurídica como una Institución perteneciente a la Municipalidad de Cuenca, como organismo de derecho privado, sin fines de lucro.

Así es inaugurado el 1 de Julio del mismo año, durante la administración del Arq. Fernando Cordero Cueva, Alcalde de la ciudad de Cuenca.

Esta Institución fue concebida como una Empresa Social de Servicios de Salud del Gobierno Local, autónoma, competitiva, eficiente, eficaz y que responda a las necesidades de la gente. Que busca productividad social, con calidad técnica - óptima, con resultados a tiempo; en tiempo correcto, costos razonables y con satisfacción del paciente.

Su directorio esta conformado por:

- a) El Alcalde de Cuenca o su delegado permanente quien lo presidirá y tendrá voto dirimente;
- b) El Concejal Presidente de la Comisión de Salud del I. Consejo Cantonal o el Vicepresidente en ausencia del titular;
- c) El Director provincial de Salud del Azuay o su delegado permanente;
- d) La presidenta de Acción Social Municipal o su delegado permanente,
- e) El Director de Desarrollo Social de la Municipalidad o en su ausencia la Jefe de la unidad de Género.

Actuará como secretario del Directorio el Director del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño.

El Hospital Municipal de la Mujer y el Niño fue conformado con el apoyo recibido por el Ministerio de Salud Pública, mediante su Proyecto Modersa (Proyecto de Modernización de los servicios de Salud), en cuanto se refiere a la readecuación del edificio y parte del equipamiento médico, y la Ilustre Municipalidad de Cuenca quien aportó con el edificio que fue remodelado, parte del equipamiento médico, medicamentos básicos como fondo semilla y contribuye anualmente con una parte del presupuesto del Hospital la misma que en su totalidad ha sido utilizada para cubrir parte de la nómina del Hospital.

Así el Hospital inicia sus funciones solamente como un Hospital Materno Infantil, sin embargo durante el transcurso del primer semestre de su funcionamiento, se observó que los ingresos que tenía por los conceptos antes mencionados no cubrían las expectativas presupuestadas, por lo que se abrió su cartera de servicios, convirtiéndose en un hospital que realiza casi cualquier procedimiento quirúrgico y resuelve la mayoría de casos que necesiten de Hospitalización hasta un segundo nivel de atención, así como se ha venido manteniendo hasta estos días, siendo cada vez más conocido y por lo tanto creciendo al mismo ritmo.

En cuanto a la infraestructura cuenta con 9 consultorios, 12 habitaciones individualizadas, 2 quirófanos, 1 sala de partos, 6 incubadoras de neonatología, Laboratorio, Rayos X, Ecografía, Emergencia las 24 horas; además dispone de cocina, comedor, lavandería, mantenimiento como complemento para dar un buen servicio a todos los pacientes que acuden a esta casa de salud; también cuenta con el departamento de trabajo social, provisión, recaudación, farmacia y el departamento administrativo

1.2. - MISIÓN

“Somos una empresa social, proveniente del gobierno local, que brinda servicios de salud, e intenta responder a las necesidades de atención de la población tanto en medicina preventiva cuanto curativa de primer y segundo nivel.

Buscamos la satisfacción del paciente a través de un servicio humano, oportuno, equitativo y solidario a toda la población del Cantón Cuenca en particular y de la Provincia del Azuay en general.

Funcionamos bajo un nuevo modelo de organización y gestión, en el que los procesos gerenciales son por resultados, y el financiamiento se hace por la producción. Este nuevo modelo de atención exige de nuestros profesionales no solo la calidad académica sino y sobre todo la sensibilidad y solidaridad hacia las clases más necesitadas.”

1.3. - VISIÓN

“Constituirnos en un hospital eficaz y eficiente, en donde por la calidad humana y técnica brindada se amplíe nuestra cobertura a las clases pudientes y que esto permita subsidiar la demanda de las clases más necesitadas.

En este hospital el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales será máximo y con un solo fin, el del servicio. Igualmente el único referente de la Institución será la calidad ofertada.

El hospital será el segundo nivel de atención en la Red de Servicios Municipales, que reciba la referencia de los centros de primer nivel de esta Red, y que trabaje en un sistema de referencia y contrarreferencia, que permita a la colectividad identificar a los servicios municipales como servicios organizados que están cumpliendo su rol social.

El hospital quiere manejarse como un ente participativo, abierto a las organizaciones sociales, en el que se busca la integración Inter. Institucional, en donde tengan cabida las redes cantonales y donde se dé el verdadero valor a la veeduría ciudadana.”

Autor: *Reglamento Interno del Hospital*

1.4. - CARTERA DE SERVICIOS

El Hospital Municipal de la Mujer y el Niño oferta la siguiente cartera de servicios:

Consulta Externa: 12 Horas en las especialidades de:



- Gineco – Obstetricia
- Pediatría
- Medicina Interna
- Traumatología
- Otorrinolaringología
- Oftalmología
- Urología
- Gastroenterología
- Cirugía General Cirugía Pediátrica
- Psicología
- Odontología



Hospitalización:



- 10 Camas de Adulto
- 2 Camas Pediátricas
- 5 Termocunas
- Internación para las 4 especialidades básicas
- Internación para las subespecialidades que dispone el hospital
- Servicio de Neonatología
- Servicio de quirófanos para cirugías programadas y de emergencia



Emergencias: 24 Horas



Auxiliares de diagnostico:



- Rayos X
- Ecografía Tridimensional
- Laboratorio Clínico
- Electrocardiografía

Apoyo Técnico:

- Trabajo social
- Farmacia



Medicina Comunitaria y Extramural:

- Brigadas a Escuelas y Centros de desarrollo Infantil Municipales
- Red SIREPAM

1.5. - EL HOSPITAL COMO EMPRESA SOCIAL DE SERVICIO DE ATENCIÓN DE SALUD

Con la finalidad de servir a la comunidad de mejor manera y para que los servicios del Hospital sean accesibles para los usuarios de cualquier nivel socio económico, se mantiene un sistema de categorización que va de la categoría A a la F, en cualquier consulta o procedimiento, con la filosofía de el que más tenga pueda subsidiar al que menos tenga, tomando en cuenta que los pacientes que accedan a la categoría A son subsidiados el 100% de los costos del servicio.

La existencia del hospital se justifica en la medida que produce los servicios que necesita y demanda la sociedad; para lo cual ésta le entregue recursos y de ellos espera recibir utilidad. Si el paciente es el cliente y la sociedad es el “mercado” en el que se posiciona el hospital, la productividad es el factor crítico de legitimidad social del hospital.

El hospital es una empresa social, en cuanto sus acciones se orientan al cumplimiento de objetivos determinados en las políticas públicas de salud del gobierno local, mediante la producción de servicios que sean respuesta efectiva a las necesidades y demandas sociales, independientemente de la naturaleza jurídica del establecimiento. El hospital es

una empresa de producción de servicios que tiene una “función Social” de atención en salud en una sociedad; en la que trabajan personas dando servicios a individuos y comunidades los destinatarios de los servicios hospitalarios no solo son las personas que demandan cuidados para curar su enfermedad, si no el sistema de salud global o las comunidades y ambientes sociales (municipios, ciudades, escuelas, etc.) sanos. A partir de ello, se crean profundos vínculos de compromiso social entre la organización y la población a la cual sirve.

Lo que define al hospital como empresa social es un grado de compromiso organizacional en la prestación de servicios, medido en términos de productividad social- entendida como eficiencia, con la sociedad en cumplimiento de una función pública en el ámbito de atención de salud. No es determinante la naturaleza jurídica ni la propiedad de los hospitales para su concepción como empresa social.

El hospital como empresa social, debe ser capaz de dar respuestas flexibles a necesidades de salud transparentemente señaladas mediante políticas nacionales y territoriales, y asociadas a mecanismos de incentivos al desarrollo de acciones concordantes con aquellas necesidades. Un hospital incierto en sistemas articulados en red de servicios, donde se administre y comparta adecuadamente el riesgo tanto sanitario como financiero, se optimice en forma clara la utilización de los recursos, se maximice la capacidad de resolución de los problemas.

Por lo tanto el verdadero reto para el hospital, como empresa social y para la función pública que debe cumplir, estriba en definir adecuadamente como dar una respuesta que satisfaga eficazmente las necesidades de salud de la población basada en criterios de clínicos y gerenciales, a la vez que logra una mayor calidad percibida por las personas y un mejor uso de los recursos desde el punto de vista de la eficiencia.

1.6. - PRINCIPIOS DE GERENCIA SOCIAL HOSPITALARIA

Se basa en principios básicos como:

a) La productividad Social:

Cada servicio Hospitalario se debe constituir en un centro de gestión o producción que tienen la responsabilidad de buscar, mediante el trabajo de equipo entre gestores y clínicos, el obtener calidad técnica óptima, resultados a tiempo y en tiempo correcto, a costos razonables y con satisfacción del usuario. Cada centro de gestión o producción deberá, en consonancia con los compromisos de la organización, diseñar sus propios planes de mejora continua o excelencia y efectuar anualmente un compromiso de gestión con la dirección del hospital.

b.) La autogestión:

La autogestión se entiende como clave la participación y la responsabilidad; entendemos la “participación” como “ser y hacer parte” y tiene un claro sentido comunitario; es compromiso de compartir; “estar y hacer con y junto a la parte correspondiente” que se debe traducir en el involucramiento de las personas en el ámbito que les corresponde, en las decisiones atinentes a su trabajo (lo que se ha venido a llamar “gestión participativa”) y en los procesos de cambio como protagonistas activos.

c.) Equidad:

El Hospital desarrollara sistemas de planificación, control y reevaluación mediante los cuales se asegure la igualdad de oportunidades en el acceso a una atención integrada e integral de salud en su campo de especialidad, oportuna, eficiente, eficaz y de buena calidad, dando prioridad a los conjuntos de la población que, por razones culturales, étnicas, de ubicación geográfica, genero, discapacidades y, principalmente económicas, no han tenido acceso a estos servicios. Pacientes categorizados, con tarifarios diferenciados y carnétizados de acuerdo a su capacidad económica.

d.) Solidaridad:

Para garantizar la oferta del conjunto de prestaciones a cargo del Hospital, las atenciones serán subsidiadas de acuerdo a la categoría y estrato social del paciente.

Solidaridad cruzada, del que más tiene al que menos tiene, subsidio institucional del 100% categoría A, al 30% en la categoría E

e.) Accesibilidad:

El Hospital Municipal de la Mujer y el Niño de Cuenca, cubrirá con toda la población de su área de influencia, con sus servicios de segundo nivel de complejidad, sin limitaciones geográficas, sociales, políticas, económicas, culturales, religiosas ni étnicas.

f.) Nueva Organización – Gestión:

Presupuesto basado en la producción, subsidio a la demanda, gerencia social por resultados, personal capacitado y comprometido, procesos protocolizados y monitorizados, aplicación de compromisos de Gestión y un plan empresarial.

1.7. - LA AUTONOMÍA DE GESTIÓN HOSPITALARIA

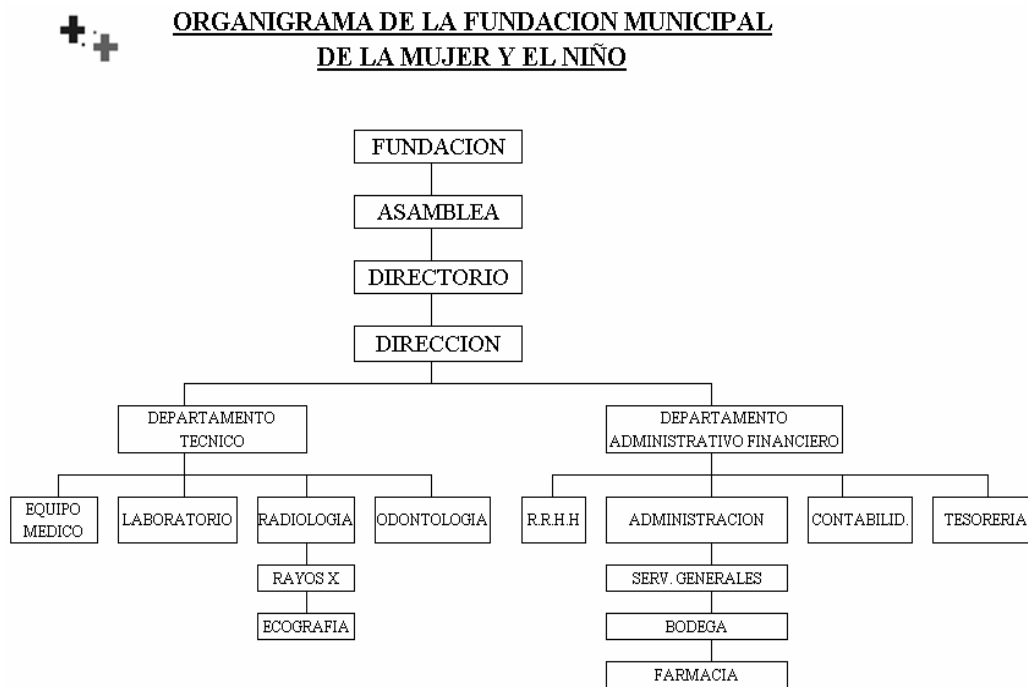
Tiene diversos aspectos a considerar. Los propiamente jurídicos en términos de propiedad y responsabilidad legal, si el establecimiento pasa a poseer su propia “personalidad jurídica” y plena tuición sobre sus bienes.

Lo esencial de la autonomía hospitalaria es que esta involucre las competencias y responsabilidad para que la gerencia del Hospital pueda gestionar sus recursos, modificar su organización y sus procesos en términos de los requerimientos del sistema de salud.

La autogestión hospitalaria, en su expresión más operativa, significa que son las propias unidades prestadoras de servicios, los servicios clínicos, quienes deben programar el volumen de prestaciones y administrar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos y metas de producción y calidad que la respectiva unidad se compromete a asumir en un periodo dado, dentro de un plan de empresa del hospital, que a su vez debe ser coherente con los requerimientos de la política pública o del financiamiento del cual el hospital depende.²

² Autor: Dr. Julio Molina Manual del Hospital – Manual del Hospital

1.8. - ESTRUCTURA ORGANICO ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL



CAPITULO II

EL EVA SU DEFINICION Y ELEMENTOS

2.1. - ¿Qué es el Valor Económico Agregado?

Toda empresa, y en especial las que tienen fines de lucro, tiene diversos objetivos de carácter económico – financiero, entre los que se destacan:

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

Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.
Lograr el mínimo costo de capital entendiendo que este es consecuencia del costo del endeudamiento y del costo del patrimonio.

2. Trabajar con el mínimo riesgo, o al menos con un nivel de riesgo aceptable a fin de garantizar la supervivencia de la empresa. Para conseguirlo, se deben lograr las siguientes metas:

Proporción equilibrada entre el endeudamiento y la inversión de los propietarios.
Proporción equilibrada entre obligaciones financieras de corto plazo y las de largo plazo.

Cobertura adecuada de los diferentes riesgos financieros: de cambio, de intereses del crédito y de los valores bursátiles, riesgo del crédito a los clientes.

3. Disponer de niveles óptimos de liquidez. Para ello se tienen las siguientes metas:
Financiamiento adecuado de los activos corrientes.
Equilibrio entre cobros y los pagos.”³

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

³ Oriol Amat, *EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO*, Editorial NORMA

El VEA, Valor Económico Agregado o EVA que resume las iniciales en inglés de las palabras Economic Value Added podría definirse como “El importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo del capital y los impuestos”.

Es decir, el valor económico agregado o utilidad económica es el producto obtenido por la diferencia entre la rentabilidad de sus activos y el costo de financiación o de capital requerido para poseer dichos activos. EVA es más que una medida de actuación, es parte de una cultura: la de Gerencia del Valor, que es una forma para que todos los que toman decisiones en una empresa se coloquen en una posición que permita delinear estrategias y objetivos encaminados fundamentalmente a la creación de valor.

Este indicador creado para medir la verdadera rentabilidad de las empresas y remunerar a sus directivos, gerentes y empleados en base al crecimiento real, lo cual ha generado para las empresas que lo han implementado un crecimiento más rápido y lucrativo que el de sus competidores.

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

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

El EVA o VEA (Valor Económico Agregado) recibe otras denominaciones como VAG (Valor Anual Generado), VEG (Valor Económico Generado), VEC (Valor Económico Creado) entre otros

Las empresas dirigidas solamente hacia el uso de parámetros como la utilidad neta, los diferentes márgenes de ganancias o el crecimiento de las ventas y otros indicadores tradicionales, pueden tener ciertas limitaciones e ignoran otros elementos de análisis como la racionalización del capital de trabajo o la productividad derivada del uso de la capacidad instalada.

2.2. - ¿Cuáles son las ventajas de implementar el Valor Económico Agregado?

“El EVA a más de solventar buena parte de las limitaciones dejadas por los indicadores tradicionales, tiene otras ventajas como las que a continuación se detallan:

- *Puede aplicarse a cualquier tipo de empresa, no importando su actividad y o tamaño.*
- *Su cálculo no requiere de complejidades, siendo por tanto fácil y rápido de comprender y aplicar.*
- *Permite medir de una forma más precisa la riqueza que se obtiene, desde la perspectiva de los accionistas.*
- *Permite evaluar cualquier departamento, unidad de negocios o filial de una empresa.*
- *Es fácilmente comprensible por parte de cualquier directivo o empleado.*
- *Posibilita una medición altamente efectiva a los efectos de su aplicación como sistema de incentivos monetarios para los directivos y empleados de la organización.*
- *Evita prácticas cortoplacistas que terminan deteriorando en el mediano y largo plazo la performance de la compañía.*
- *Aminorar el impacto que la contabilidad creativa puede tener en ciertos datos contables, como las utilidades por ejemplo.”⁴*

⁴ Autor: Oriol Amat, EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO, Editorial NORMA

2.3. - El Cálculo del EVA y sus componentes

El EVA es el resultado de restar a las utilidades ordinarias de la empresa o unidad de negocios, antes de intereses y después de impuestos (UAIDI), el producto de multiplicar el valor contable del activo por el coste promedio del capital, es decir:

Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI)
- Valor contable del activo X Costo promedio del capital

EVA

El EVA también puede calcularse a partir de la rentabilidad antes de intereses y después de impuestos de los activos:

$\text{EVA} = \text{Valor contable del activo} \times (\text{Rentabilidad activo} - \text{Costo promedio del Capital})$

Al centrar la atención en las ganancias que quedan después de deducir el costo de todo el capital, el EVA revela el verdadero desempeño de una compañía suministrando a sus directivos una información financiera nueva y más valiosa que podrán aplicar en la toma de sus decisiones empresariales, desde la adquisición o enajenación de activos hasta la planificación de mercado, la elaboración de presupuestos para proyectos y la creación de productos.

Si bien el vincular la remuneración de los empleados a una constante mejora en base al EVA puede llegar a generar resultados asombrosos, mucho más lo es si combinamos el EVA con el sistema de mejora continua Kaizen. Por lo pronto podemos decir que Coca Cola viene utilizando el sistema EVA desde hace más de veinte años, logrando durante este período ser una de las empresas de mayor crecimiento y rentabilidad a nivel mundial. Claro está que no fue el EVA por sí sólo que permitió tan importantes resultados, pero el mismo sirvió de guía en la toma diaria de

decisiones en cuanto a temas de marketing, producción y finanzas.

2.4. - LAS UTILIDADES ANTES DE INTERESES Y DESPUES DE IPUESTOS (UAIDI)

El UAIDI es una de las tres variables que inciden en el EVA que genera una empresa, y sin duda una de las formas de aumenta el EVA es incrementado estas utilidades.

“Para la obtención correcta de las utilidades ordinarias antes de intereses y después de impuestos, se debe excluir las utilidades extraordinarias para enfocarse en las utilidades generadas por la actividad típica del Hospital, así se pueden obtener a partir de la utilidad neta incorporando los gastos financieros y restando las utilidades extraordinarias, y en el caso de existir perdidas extraordinarias, estas se sumaran a la utilidad”⁵

Utilidad Neta
+ Gastos Financieros
- Utilidades Extraordinarias
+ Pérdidas Extraordinarias

Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI)

Para que el resultado que se obtenga del UAIDI, sea un dato confiable y lo más cercano a la realidad económica de la empresa se sugiere que se podrían realizar ajustes como:

- “Cuando se calcula el EVA para varios años, se debería comprobar que las normas de valoración utilizadas sean uniformes para cada uno de los periodos, ya que de no ser así se deberían realizar los ajustes correspondientes.
- Caso similar ocurre si se compara el EVA con el de otras empresas, se debe revisar que las normas de valoración utilizadas sean uniformes.

⁵ Autor: Oriol Amat, EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO, Editorial NORMA

- Cuando se utiliza el EVA para fijar incentivos para los empleados, las normas contables deben estar fijadas desde un inicio para evitar confusiones y manipulaciones”.⁶

2.5. - EL VALOR CONTABLE DEL ACTIVO

El activo es otra de las tres variables que interfieren en el cálculo del EVA. Este valor se obtiene a partir del valor de adquisición del mismo, una vez deducidas las depreciaciones correspondientes.

Para el cálculo de EVA existen varias formas de determinarlo por lo que se tiene que establecer previamente, estas formas pueden ser:

- Por el valor de adquisición
- Por el valor del mercado
- Los activos a considerar pueden ser los existentes al principio o al fin del ejercicio
- El activo total o el activo neto

2.6. - COMO SE DETERMINA EL VALOR CONTABLE DEL ACTIVO

“El valor contable del activo para calcular el EVA se recomienda básicamente, usar valores de mercado, por lo que se tendrá que añadir a los valores de adquisición las posibles plusvalías. Calcular el valor promedio de los activos utilizados o deducir del activo la financiación automática que proporcionan los proveedores, impuestos u otros así se podrá trabajar con el activo neto”.⁷

Así también, al igual que en la determinación de las UAIDI es conveniente tener en cuenta las mismas tres recomendaciones de ajustes para mayor fiabilidad de los resultados obtenidos.

⁶ Autor: *Oriol Amat, EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO, Editorial NORMA*

⁷ Autor: *Oriol Amat, EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO, Editorial NORMA*

2.7. - COSTO PROMEDIO DEL CAPITAL

El costo promedio del capital es la tercera de las variables necesarias para calcular el EVA. La empresa necesita financiamiento para sus inversiones y estas pueden ser tanto internas como las utilidades no distribuidas, como externas que pueden venir de aportes de nuevo capital, acreedores o entidades de crédito.

Lo que se espera es encontrar una estructura óptima de capital de financiación que genere un mínimo costo de capital a un riesgo moderado y pueda conseguir un valor máximo de la empresa en el mercado, para esto es necesario analizar cada una de las alternativas de financiación, para elegir la que nos ocasione el menor costo.

“Toda financiación tiene su costo, el costo del capital aportado por los socios puede venir determinado como el costo de oportunidad que soporta el accionista por el hecho de decidirse a invertir en esa empresa en vez de otras alternativas, así también se puede contemplar como la rentabilidad que los accionistas desean obtener.

El costo de la deuda es más fácil de obtener ya que viene determinado por la tasa de interés del préstamo efectuado con la finalidad de financiar las actividades de la empresa”.⁸

⁸ Autor: *Oriol Amat, EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO, Editorial NORMA*

CAPITULO III
ANALISIS FINANCIERO DEL HOSPITAL Y CALCULO DEL VEA

3.1. - ANALISIS FINANCIERO DEL HOSPITAL DE ACUERDO A LOS INDICADORES TRADICIONALES

El análisis financiero del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño mediante los indicadores tradicionales es indispensable para poder determinar la realidad económica de la empresa, además de determinar sus falencias y fortalezas financieras. De igual manera nos permitirá realizar una comparación real entre estos y el resultado que indique el análisis del Valor Económico Agregado.

Este análisis se basará en los Balances de Situación General, como también en los Estados de pérdidas y Ganancias proporcionados por el departamento de contabilidad del Hospital, de los años 2004, 2005 y 2006, cuyo resumen se encuentra en el *ANEXO I*.

RATIOS FINANCIEROS

INDICADOR DE LIQUIDEZ

	2004	2005	2006
<u>Activo Corriente</u>	<u>60543.82</u>	<u>143333.68</u>	<u>217041.30</u>
Pasivo Corriente	1390.93	37158.06	3148.48
	43.53	3.86	68.94

Según estos datos se puede determinar que el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus deudas a corto plazo, ya que las mismas en realidad no son significativas para la empresa y aunque no corresponde a este indicador vale la pena recalcar que la empresa no mantiene deudas a largo plazo.

CAPITAL DE TRABAJO:

	Activo Corriente – Pasivo Corriente		
	2004	2005	2006
Activo Corriente	60543.82	143333.68	217041.30
- Pasivo Corriente	-1390.93	-37158.06	-3148.48
Capital de Trabajo	59152.89	106175.62	213892.82

Como su nombre lo indica el Capital de trabajo representa el capital con el que cuenta el Hospital para el normal desarrollo de sus actividades, tomando en cuenta que este monto engloba los inventarios que son los insumos, medicamentos y otros que posteriormente será vendidos, la empresa según los datos obtenidos en los 3 años cuenta con el capital de trabajo necesario para realizar sus actividades.

AUTONOMIA FINANCIERA:

	2004	2005	2006
<u>Patrimonio</u>	<u>445203,65</u>	<u>499617,19</u>	<u>745681,68</u>
Pasivo Total	1390.93	37158.06	3148.48
Autonomía Financiera	320.07	13.45	236.84

De acuerdo a los indicadores obtenidos la autonomía económica del Hospital ha decrecido lo que se debe a un aumento en los pasivos sin que esto indique que la empresa tenga un problema ya que cuenta con suficientes fondos propios para cubrir sus deudas.

RAZONES DE RENTABILIDAD:

RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO (ROA):

	2004	2005	2006
<u>Utilidad Neta</u>	<u>12855,11</u>	<u>49903,16</u>	<u>53360,74</u>
Activo Total	446594,58	536775,25	748830,16
ROA	2,88%	9,30%	7,13%

De acuerdo a este índice la rentabilidad sobre el total de los activos ha ido creciendo paulatinamente por lo que su tendencia hace pensar que esta podría seguir así a pesar que esta rentabilidad hasta el momento es relativamente baja.

RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSION (ROI):

	2004	2005	2006
<u>Beneficios - Costos</u>	<u>12855,11</u>	<u>49903,16</u>	<u>53360,74</u>
Costos	208662,28	583848,36	828912,71
ROI	6.16%	8.55%	6.44%

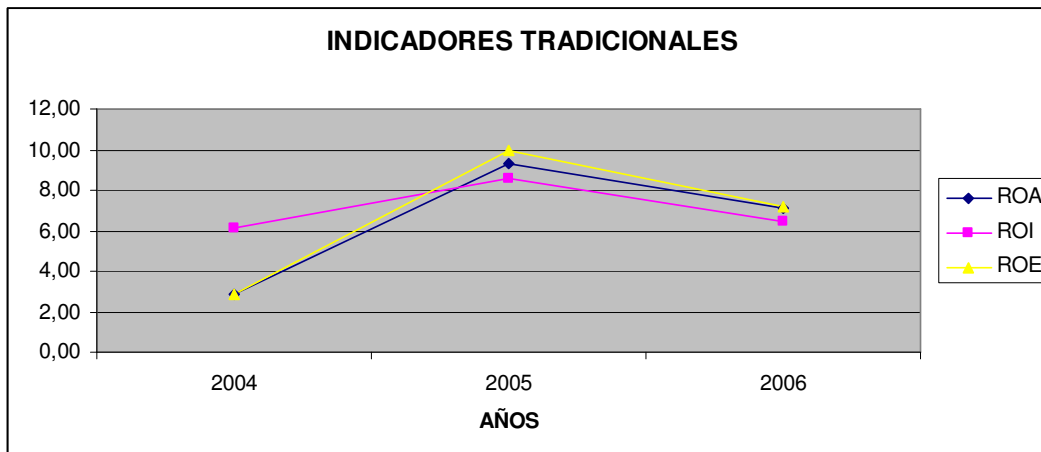
El retorno sobre la inversión relativamente se mantiene establemente bajo lo que nos indica que a pesar de que los beneficios han subido casi proporcionalmente han subido los gastos lo que no permite que este índice crezca de la manera que se desea.

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE):

	2004	2005	2006
<u>Utilidad Neta</u>	<u>12855,11</u>	<u>49903,16</u>	<u>53360,74</u>
Patrimonio	445203,65	499617,19	745681,68
ROE	2.89%	9,99%	7.16%

Este índice nos muestra un gran crecimiento entre años en comparación indicándonos que la rentabilidad sobre el patrimonio ha subido del primero al segundo año, indicándonos que a pesar de tener un decrecimiento en el tercer año la rentabilidad sobre los fondos propios ha crecido.

Como se puede observar los resultados de estos tres indicadores de rentabilidad puestos a consideración tienen una tendencia de comportamiento similar, aumentando en el segundo año y decreciendo en el tercero como se ilustra en el siguiente cuadro, a pesar de que los indicadores de liquidez y de capital de trabajo muestran unos resultados muy alentadores, ocultando la falta de rentabilidad del Hospital.



Graficos ANEXO 2

3.2. - DETERMINACION DE LOS COMPONENTES QUE INFULYEN EN EL EVA

Como se explico anteriormente las variantes que forman parte del calculo del Valor Económico Agregado son las utilidades antes de interés y después de impuestos (UAIDI), el valor contable del Activo y el costo promedio de capital. A continuación se procederá a establecer cada una de estas variantes para poder llegar a conocer si existe o no de valor económico agregado en el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño.

3.3. - LAS UTILIDADES ANTES DE INTERESES Y DESPUES DE IPUESTOS (UAIDI)

Después de haber realizado las revisiones correspondientes se ha determinado que el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño por ser parte integrante de una fundación sin fines de lucro, no paga impuestos ni reparte utilidades, así también la empresa no mantiene préstamo alguno con ninguna fuente de financiación externa por lo que no ha incurrido en gastos financieros, ni tampoco a tenido utilidades extraordinarias las mismas que el autor Oriol Amat en su libro EVA Valor Económico Agregado, señala como “las utilidades extraordinarias (utilidad por la compraventa de activos fijos, perdida por incendios etc.) no están directamente relacionadas con la gestión de la empresa⁹”, ni a sufrido perdidas extraordinarias.

Así también ese ha considerado como ingreso operacional el aporte que año a año viene realizando la Municipalidad de Cuenca al Hospital, ya que es valida la gestión que se realiza para mantener una participación dentro del presupuesto Municipal, ya que la idea del este es desvincularse cada vez mas del funcionamiento de sus empresas, con la intención de que estas tiendan a ser autosustentables, situación que el Hospital al momento podría ejecutar, con las limitaciones que esta situación requeriría, pero el insistir de que el Municipio sea participe del funcionamiento del Hospital, ayuda a que

⁹ Autor: Oriol Amat, EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO, Editorial NORMA

este pueda realizar la compra de nuevos equipos o invierta ese dinero en otras alternativas de inversión que generen otros beneficios a la institución.

Por estos antecedentes se ha establecido que para el análisis del EVA en el Hospital, debe considerarse como las UAIDI nuestra Utilidad Neta.

3.4. - VALOR CONTABLE DEL ACTIVO

Para la determinación de los valor contable del activo se a tomado en cuenta el valor del que se mantiene contablemente ya el Hospital al ser una empresa relativamente nueva que empieza sus actividades, casi mantiene contablemente los valores de mercado de los activos, por lo tampoco se suma a este el valor de la plusvalía de dichos activos, dato que posteriormente tendrá que añadirse para el calculo.

3.5. - COSTO PROMEDIO DEL CAPITAL

El costo promedio de capital, por la naturaleza de esta empresa y tomando en cuenta que el aporte que recibe de fuentes externas no es en carácter crediticio, se ha establecido para este análisis, que el costo del capital sea igual al promedio del costo de oportunidad de que el aportante a dejado de ganar invirtiendo en otras actividades como en entidades bancarias para invertir en el Hospital.

Ya que de financiar nuestras actividades también con deuda el cálculo para determinar esta variante vendría dado por un promedio entre los diferentes costos de capital conjuntamente con las proporciones que corresponde, es decir:

$\% \text{ De fondos propios X Costo} + \% \text{ de Deuda X Costo}$
--

3.6. - CALCULO DEL EVA

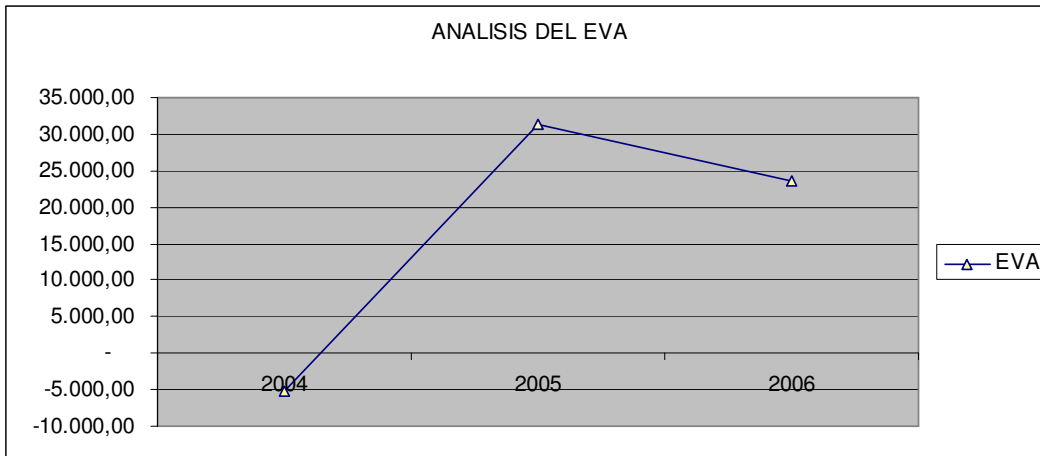
El EVA es una herramienta muy útil de gestión y su implementación permite a los directivos fijar metas, evaluar estrategias, valorar adquisiciones, medir resultados en diferentes departamentos y vincularlos con estrategias de incentivos con su resultado, así esta como medida de desempeño permitirá establecer el grado de eficiencia con la que a sido manejada la empresa en los periodos a estudiarse.

Para el caso del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño y tomando en cuenta los datos establecidos anteriormente el cálculo del EVA se determinará de la siguiente manera:

Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI)
- Valor contable del activo X Costo promedio del capital

EVA

	2004	2005	2006
UAIDI	12855,11	49903,16	53360,74
- Valor contable activo X Costo prom. Capital	-18129.92	-18462.51	-29713.50
EVA	-5274.81	31440.65	23647.24



De acuerdo a estos resultados podemos observar que el Valor Económico Agregado ha subido al pasar de los años, habiendo incrementado significativamente los resultados económicos en los tres primeros años, teniendo en cuenta de que en el último año ha tenido un decrecimiento debido al incremento del activo que se ha invertido en el mismo.

3.7. - ANALISIS DEL EVA POR DEPARTAMENTO

Los ingresos que tiene el hospital entran por tres conceptos o fuentes principales las mismas que son: el primero y mas importante lo que se refiere a Hospitalización y Quirófanos, el departamento de Consulta externa y auxiliares de diagnostico, y la tercera por la venta de medicamentos.

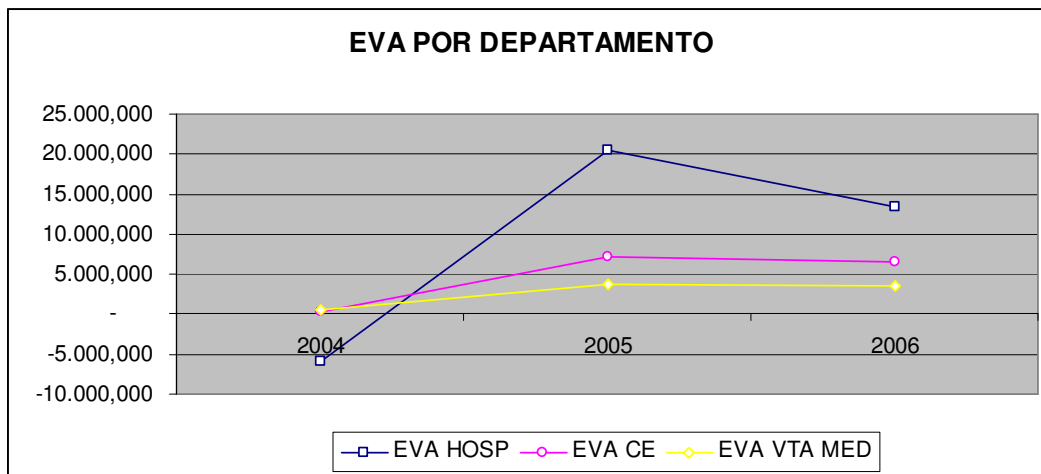
Para este cálculo he determinado un promedio de cual es la representación de cada uno de estos departamentos en relación a los ingresos anuales, así también un promedio de los activos que son asignados a cada uno de estos departamentos con lo que se han determinado los siguientes resultados:

DESCRIPCION	PARTICIPACION DE INGRESOS	ACTIVOS ASIGNADOS
HOSPITALIZACION Y QUIR.	72,00%	84,00%
CONSULTA EXTERNA	19,00%	12,00%
VTA. MEDICACION	9,00%	4,00%
TOTAL	100,00%	100,00%

Esta distribución nos muestra que la fuente de ingresos mas fuerte es la que corresponde a el departamento de Hospitalización y Quirófanos, tomando en cuenta que de igual manera es el lugar donde hay la mayor asignación de activos, ya que para la realización de los diferentes tipos de procedimientos que se utilizan hay la necesidad de utilizar diferentes tipos de equipo medico el mismo que muchas de las veces es de un costo significativo y su recuperación es lenta, especialmente en una entidad no es la de lucrar con el mismo sino de dar un servicio mejor y cada vez mas completo a la colectividad, sin embargo la creación de valor existe como se muestra a continuación.

VALOR ECONOMICO AGREGADO POR DEPARTAMENTO

DESCRIPCION	2004	2005	2006
HOSPITALIZACION Y QUIR.	-5.973,45	20.421,77	13.460,40
CONSULTA EXTERNA	266,88	7.266,10	6.572,92
VTA. MEDICACION	431,76	3.752,78	3.613,93

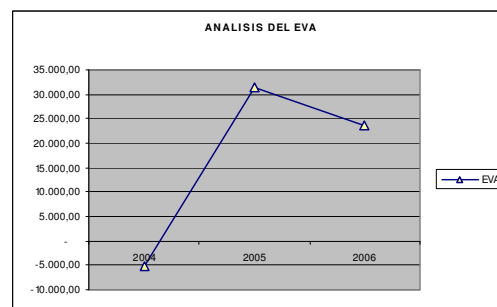
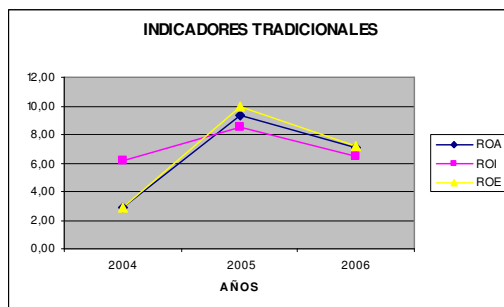


De este análisis se puede desprender con mayor confiabilidad de a que se debe el decrecimiento del último año en el cálculo de EVA del Hospital, ya que desglosando por los diferentes departamentos podemos establecer que desde el año 2004 si a existido un incremento en el VEA, ya que a partir del impulso creado a partir del primer año de funcionamiento el Hospital paulatinamente se ha hecho conocer y así el valor creado por los departamentos de Consulta Externa y la venta de medicamentos más o menos se mantiene en el tiempo mientras que la principal fuente de financiamiento inicia con un VEA negativo, resultado que probablemente se deba a que al ser una institución nueva no muchos usuarios tenían la confianza suficiente para acudir a este servicio, confianza que el Hospital a ido ganándose al pasar el tiempo, como lo demuestran los datos.

En cuanto al decrecimiento en el VEA del departamento de Hospitalización se debe a que en el 2006 ha tenido un crecimiento en su equipamiento de aproximadamente un 60% con relación al año anterior, el mismo que servirá para abrir el abanico de servicios ofertados por la institución y permitirá brindar un mejor servicio a la comunidad.

3.8.- COMPARACION DEL EVA CON LOS INDICADORES TRADICIONALES.

Si comparamos el comportamiento de las curvas del EVA con la de los indicadores tradicionales vemos que existe una tendencia muy similar, pudiendo esto deberse a que por la naturaleza del Hospital, la utilidad neta viene a ser las UAIDI necesitada para el cálculo del EVA, a pesar que para el establecimiento de los indicadores tradicionales no consideran variables decisivas, tales como el costo del dinero, el riesgo con el que opera la empresa y expectativas de futuro.



Los indicadores tradicionales seguirán siendo útiles para la mayoría de las empresas, lo que se intenta con el cálculo del EVA es cubrir ciertas limitaciones que reducen su potencial como instrumento de medición de riqueza, y evaluador de gestión, ya que entre las principales restricciones que estos tienen son que varios de ellos no son calculables para cada departamento, no consideran el costo del dinero, con el afán de aumentar el ROA pueden reducirse o descartar inversiones que pueden ser beneficiosas para la empresa, no se incorpora el impacto del paso del tiempo y la inflación, además de que parte de ellos puede ser susceptibles a manipulación y maquillaje en busca de los resultados requeridos, a pesar de estas limitaciones todos estos indicadores tienen un gran poder informativo.

3.9. - EL VALOR ECONOMICO AGREGADO DEL CAPITAL HUMANO

El personal de la empresa aporta con valor a la empresa?

Es una pregunta que debe hacerse y se podría decir que “el recurso humano es nuestro principal activo dejando de ser esta apreciación más que un eslogan y convertirse en una realidad en cuanto se pueda operacionalizar y medir su aporte en términos de valor económico agregado”¹⁰

Los costos incurridos en pago a los empleados adquieren una parte representativa de los costos, por lo que la medición del retorno de esta inversión, es una actividad esencial, especialmente si se reconoce la información y las diferentes tipos de capacidades del recurso humano transformada en una acción que genere valor para la empresa, sin embargo es un tanto intangible este sistema de medición.

Para poner en práctica este sistema de medición se tiene que tomar en cuenta muchas variantes relacionadas al recurso humano, como son las horas laboradas, el ausentismo, la capacitación y otros que podrían incidir en el resultado, ya que muchas de las veces los beneficios de los costos incurridos en el desarrollo del personal no es extensivo al mayor número de empleados como por ejemplo la capacitación.

Sin embargo usando la lógica del EVA podemos establecer una defenecía entre la utilidad y el costo del personal participante en la generación de la utilidad, así

¹⁰ Autor: *Cegesti, Éxito empresarial, Publicación No.9, octubre 2003*

siguiendo la misma lógica se podría establecer en el Hospital la determinación de EVA por departamento o incluso por profesional que genere la atención, ya que como en cualquier lado el carisma, prestigio y confianza ganada por los pacientes pueden conllevar a que la demanda por el servicio de un médico sea mayor que otro.

El poder establecer el cálculo de EVA como capital humano depende de que los dirigentes de la empresa empiecen a considerar el desarrollo del capital humano como una inversión en un activo más no como un gasto.

Hasta el momento el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño ha considerado al capital humano y su desarrollo como una parte importante de los gastos corrientes debido a lo cual no existe una información suficientemente segregada que nos permita medir el Valor Económico Agregado que ha aportado esta importante parte de la empresa, dato que incluso nos podría indicar que departamento en realidad genera valor para la empresa y ayudar a tomar decisiones importantes como por ejemplo mantener la oferta de un servicio o no.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

A la conclusión que he llegado luego del análisis del EVA del Hospital Municipal de la Mujer y el Niño, es que es una institución de salud que esta demostrando que puede hacer bien su trabajo, ya que esta posicionándose poco a poco en el mercado de Cuenca teniendo buenos resultados y un considerable crecimiento en los tres años analizados tal y como lo han indicado los datos expuestos.

El Hospital es una empresa relativamente nueva en el mercado, que esta invirtiendo buena cantidad de sus beneficios en la adquisición de equipamiento medico, para así abrir su cartera de servicios y brindar un mejor servicio a la comunidad. Para esta adquisición no se ha realizado estudio alguno de la verdadera necesidad de estos activos sino que se han comprado para complementar los demás servicios, por lo que este tema debe tomarse en cuenta para próximas adquisiciones ya que probablemente, estos activos solamente carguen el valor de nuestro inventario y no necesariamente creen valor para el Hospital lo que ocasiona una disminución de nuestro EVA.

El Hospital al momento tiene tres principales fuentes de financiamiento que se desprenden de sus actividades, una de ellas es la venta de medicamentos la misma que sin tener la creación de valor esperada no se puede suprimir y trasladar esos recursos a otra actividad por ser una actividad mas productiva por tratarse de un servicio complementario indispensable para el normal desarrollo del Hospital, mas se debería tratar de aumentar la rotación del inventario allí invertido con la idea de tener mayores beneficios.

Los indicadores tradicionales al momento tienen un comportamiento similar a los valores determinados por el EVA, comportamiento que probablemente cambie si el hospital incurre tanto en otras actividades como en otras fuentes de financiamiento, así también los activos utilizados que al momento son relativamente nuevos y constan con el precio de mercado, se les tenga que añadir la plusvalía de los mismos.

Los aumentos de activo del último año en análisis han causado un crecimiento en los beneficios no tan significativo como el crecimiento incurrido en el activo, lo que ocasiona que nuestro EVA disminuya.

La determinación del valor económico agregado puede utilizarse para medir la gestión realizada por cada uno de los departamentos, así como también por el recurso humano del hospital, si es que este así lo quisiera y emite la información necesaria para su cálculo, lo que permitiría al Hospital determinar cuáles son los mayores generadores de valor de la empresa, a donde se tiene que direccionar la inversión, y de donde se tiene que redireccionar la misma.

CAPITULO V

RECOMENDACIONES

Todas estas conclusiones descritas anteriormente muestran la situación del Hospital de acuerdo al análisis realizado, las mismas que podría mejorar o implementarse, para lo cual se plantean las siguientes recomendaciones.

Si no existe la necesidad marcada de incrementar equipamiento alguno o en general el activo del Hospital, se debería intentar aumentar la rentabilidad del ya existente sin invertir más, para lo cual se podría aumentar el precio de venta o tratar de disminuir los costos incurridos en la generación de las actividades.

En lo que se refiere a la venta de medicamentos, tomando en cuenta que corresponde a una de las tres principales fuentes de financiamiento del Hospital, se debería ver la manera de aumentar la rotación de los inventarios lo que ayudaría a aumentar los ingresos de ese departamento sin aumentar la inversión en el mismo.

Dejar de invertir en los departamentos que nos generen menor valor económico agregado y empezar a invertir en los que si lo generen, al igual que al determinar en VEA en el capital humano podremos considerar a que parte de este genera mayor valor y considerar donde hay que invertir como también considerar de suprimir algún departamento o actividad.

Tratar de reducir los activos utilizados, tratando de mantener las utilidades, es decir tratar de aumentar el valor agregado reduciendo el tamaño de los activos, es decir quitar los activos de actividades que a pesar de crear volumen de servicios, no crean valor, y concentrar los activos en las actividades mas rentables para el Hospital, esta medida deberá podrá realizarse después de realizar un estudio muy detenido, que determine las actividades que se puedan suprimir sin desmejorar la atención al paciente.

Si posteriormente el Hospital adquiere una deuda con una fuente de financiación externa, deberá tratar de buscar el préstamo al menor interés posible para de esta manera

tratar de disminuir el costo promedio de capital elemento fundamental para la determinación de nuestro EVA.

La empresa al incurrir en un aumento de activos en cualquiera de los departamentos del Hospital, debería encargarse de promocionar este nuevo servicio para logra de que las utilidades generadas con la utilización de esta maquina sean mayores al costo de mantenerlo funcionando en ese departamento, así intentar que a mayor inversión en cada departamento o en el Hospital en general, deba retornar una utilidad igual o mayor a la misma inversión.

De establecer el análisis del EVA en el capital humano se recomienda realizar periódicamente evaluaciones de desempeño al personal de la empresa para así determinar la eficacia de la actividad del recurso humano.

La empresa deberá promover el desarrollo del Capital Humano de la empresa e impulsar a que los conocimientos adquiridos representen un aumento en la generación de valor para el Hospital, de igual manera contribuiría para este paso tener reuniones mensuales con todos sus empleados para incentivar y mejorar tanto la comunicación como la relación entre los empleados y funcionarios. Con ello se podrán solucionar a tiempo problemas que se presenten sin llegar a situaciones mayores que perjudiquen las relaciones empleado - patrono y a la empresa.

A más de que el Hospital maneje los indicadores económicos tradicionales incremente a estos el calculo del EVA ya que los resultados de este complementara la información necesaria para la toma de dediciones.

Así también se recomienda que el Hospital empiece a considerar al capital Humano como una inversión mas no como un gasto, y emitir la información suficientemente disgregada para poder establecer de manera correcta el EVA en el Capital Humano.

La puesta en marcha de todas estas recomendaciones no tendría ningún significado si no se realiza un continuo seguimiento o control a las mismas, para determinar si estamos mejorando y cambiando en base a lo planificado o si debemos tomar correctivos para no desviarnos y así lograr la VISION del Hospital.

BIBLIOGRAFIA

ESTATUTO MUNICIPAL DE LA MUJER Y EL NIÑO DE CUENCA DEL 2 DE JUNIO DEL 2.004

DR. JULIO CESAR MOLINA VASQUEZ, MANUAL DEL HOSPITAL MUNICIPAL DE LA MUJER Y EL NIÑO DE CUENCA 23 DE ABRIL DEL 2.004

FOLLETO INFO HOSPITAL UN HOSPITAL DE LA FAMILIA JULIO 2004
REGLAMENTO INTERNO DEL HOSPITAL MUNICIPAL DE LA MUJER Y EL NIÑO
ARCHIBOS DE LA INSTITUCION

Oriol Amat, EVA VALOR ECONOMICO AGREGADO, Editorial NORMA

Cegesti, Éxito empresarial, Publicación No.9, octubre 2003

Fitz-enz, Jac, The ROI of Human Capital, AMACON, New York, U.S.A.

Herrera Loaiza Renzo, Aplicación del VEA para la evaluación de la gestión económica financiera, Arequipa, 2003

