

**DIAGNOSTICO FINANCIERO PARA LA ESE DE SANTIAGO APOSTOL DEL  
MUNICIPIO DE IMUES PARA EL PERIODO 2009 – 2011**

**LUIS GABRIEL COLUNGE ORDOÑEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**2013**

**DIAGNOSTICO FINANCIERO PARA LA ESE DE SANTIAGO APOSTOL DEL  
MUNICIPIO DE IMUES PARA EL PERIODO 2009 – 2011**

**LUIS GABRIEL COLUNGE ORDOÑEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Finanzas**

**Asesor:**

**Esp. HUGO FERNANDO CEBALLOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS**

**2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente de tesis

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2013

## **RESUMEN**

Este estudio es de gran importancia por cuanto mediante el diagnóstico, la ESE Santiago Apóstol tendrá una herramienta para la toma de decisiones, orientada a lograr mayor efectividad mediante la identificación de la situación actual en las áreas administrativa y financiera, análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el diagnóstico que se adapte a las necesidades de la entidad y un plan de acción para el mejoramiento administrativo y financiero.

## **ABSTRACT**

This study is very important because through diagnosis, ESE St. James will have a tool for decision making, aimed at achieving greater effectiveness by identifying the current situation in the areas of administration and finance, financial statement analysis, and reasons financial indicators leading to diagnosis structure that suits the needs of the organization and an action plan for improving the administrative and financial.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
1. ASPECTOS GENERALES .....	10
1.1 LINEA Y SUBLINEA.....	10
1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	10
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	12
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	13
1.5 DELIMITACIÓN .....	14
1.6 MARCO TEORICO.....	15
1.6.1 Antecedentes .....	15
1.6.2 Marco Conceptual .....	17
1.6.3 Marco Contextual .....	28
1.7 METODOLOGIA.....	39
1.7.1 Paradigma de investigación. ....	39
1.7.2 Enfoque de Investigación.....	39
1.7.3 Tipo de Investigación. ....	39
1.8 UNIVERSO Y MUESTRA .....	40
1.9 FUENTES DE INFORMACION .....	40
1.9.1 Información Secundaria. ....	41
1.9.2 Información Primaria. ....	42
2. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....	43
2.1. DIAGNOSTICO DE DIRECCIONAMIENTO .....	43
2.2. ANALISIS DE ESTRUCTURAS Y ANALISIS COMPARATIVOS.....	61
2.2.1. Análisis Vertical. ....	61
2.2.2. Análisis Horizontal. ....	71
2.3. MODELO DE ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS .....	75
2.3.1. Concepto. ....	75

2.3.2.	Razones De Liquidez. ....	77
2.3.3	Razones De Endeudamiento. ....	83
2.3.4.	Razones De Eficiencia. ....	86
2.4.	ÍNDICE DUPONT .....	97
2.4.1.	Concepto. El sistema de análisis Dupont permite identificar las verdaderas fuentes del retorno sobre activos y patrimonio. ....	97
2.4.2	Sistema Dupont.....	98
2.5	CÁLCULO Y ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO. ....	101
2.5.1.	Concepto. . ....	101
2.5.2	Cálculo Del Punto De Equilibrio .....	103
	CONCLUSIONES .....	127
	RECOMENDACIONES .....	129
	BIBLIOGRAFIA .....	130

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Matriz POAM externa .....	54
Tabla 2. Matriz M.E.F.E. ....	56
Tabla 3. Matriz perfil de categorización interna P.C.I.....	57
Tabla 4. Matriz de evaluación del factor interna (M.E.F.I).....	59

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 LINEA Y SUBLINEA**

Línea: Gestión financiera corporativa

Sublínea: Diagnostico financiero empresarial

### **1.2 DESCRIPCION DEL PROBLEMA**

La E.S.E. Centro de Salud Santiago Apóstol es una Institución dedicada a la prestación de servicios de salud primer nivel de atención, que centra sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de su talento humano, tecnológico y de infraestructura física, para alcanzar altos estándares de calidad, una mayor cobertura de atención y el reconocimiento Departamental y Nacional guiada por principios de universalidad, autonomía pertenencia y eficacia.

La ESE a pesar de estar obligada a llevar contabilidad y procesos de control interno no ha desarrollado procesos de diagnostico y análisis financiero como herramienta de toma de decisiones. La ausencia de planificación estratégica administrativa y financiera y la estructuración inadecuada de procedimientos y operaciones en la parte contable y financiera, hacen que la empresa sea débil, ya que la gerencia no utiliza la información contable arrojada por el sistema para la toma de decisiones, lo cual conduce a que la empresa no sea eficiente en sus operaciones.

Esta situación se presenta debido a los siguientes factores o causas:, a los directivos de la ESE le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo y no se utilizan modelos financieros de diagnostico y planeación financiera.

Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio. Es así como un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (simulación de resultados, proyección de estados financieros, etc.), información cualitativa interna (ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de organización, recursos humanos, etc.), información sobre el entorno (perspectivas y reglas de juego del sector, situación económica, política y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc. En este sentido en la ESE a pesar de tener contabilidad organizada y sistematizada no se han implementado procesos de análisis financiero, de continuar esta situación la empresa no conoce el comparativo de su gestión financiera lo que obedece a la desorganización, burocracia y excesiva rotación de personal.

Es importante decir que el diagnóstico es una herramienta que le permitirá a la ESE Santiago Apóstol analizar su situación financiera actual a través de los estados financieros, los cuales le sirven para tomar decisiones de inversión y crédito, conocer el origen y las características de sus recursos, estimar la capacidad financiera de crecimiento, su estabilidad y rentabilidad, evaluar la solvencia y liquidez así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración, lo cual actualmente no se presenta en la empresa.

## **Formulación del problema:**

¿Cual es la realidad financiera del ESE SANTIAGO APOSTOL del Municipio de Emúes de los años 2009 al 2011 y cuales serían las posibles alternativas de solución para implementar un plan de saneamiento financiero?

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo General.** Realizar un diagnóstico de la situación financiera de la ESE SANTIAGO APOSTOL del Municipio de Emúes de los años 2009 al 2011, mediante la aplicación de herramientas de análisis financiero, con la finalidad de detectar sus principales problemas en este campo y sugerir de manera general posibles alternativas para mejorar sus finanzas.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer el diagnóstico de direccionamiento administrativo de la ESE Santiago Apóstol del Municipio de Emúes
- Analizar la estructura operativa y financiera de la ESE Santiago apóstol en cada uno de los periodos objeto de estudio.
- Realizar el análisis financiero a través de índices y razones financieras.
- Utilizar el Índice du-pont para analizar la rentabilidad patrimonial de la empresa.
- Calcular y analizar el Punto de Equilibrio para los últimos dos años del período analizado.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

Este proyecto de investigación es de importancia estratégica por cuanto al realizar un proceso de diagnóstico y planeación financiera en la ESE SANTIAGO APOSTOL del Municipio de Emúes de los años 2008 al 2013 se construye una herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones. Además se puede evaluar si las decisiones financieras que se han llevado a cabo en el periodo 2008 a 2011 son adecuadas y establecer estrategias de mejoramiento administrativo y financiero en la entidad.

Este estudio es de gran importancia por cuanto mediante el diagnóstico, la ESE Santiago Apóstol tendrá una herramienta para la toma de decisiones, orientada a lograr mayor efectividad mediante la identificación de la situación actual en las áreas administrativa y financiera, análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el diagnóstico que se adapte a las necesidades de la entidad y un plan de acción para el mejoramiento administrativo y financiero.

Además se puede sustentar este trabajo de investigación por cuanto en el Centro de Salud Santiago Apóstol no se aplicó un diagnóstico de este tipo, siendo una herramienta de gran utilidad tanto para Directivos, empleados y usuarios del servicio ya que permitirá evaluar la situación actual y financiera y se recomendarán acciones para el mejoramiento financiero de la entidad. Para la entidad será de gran novedad su implementación y aportará grandes beneficios ya que la recopilación de instrumentos de análisis y proyección financiera de tipo cuantitativo y cualitativo le permitirá no solo conocer a fondo la situación financiera actual, sino también determinar sus perspectivas a futuro como empresa autosostenible. El trabajo incluye: Diagnóstico empresarial, matrices de planeación

estratégica; Indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, rotación, endeudamiento, Método Dupont y Ciclo de Conversión del Efectivo y Análisis vertical y horizontal de Estados Financieros.

El objetivo básico de esta investigación es contribuir al desarrollo financiero promoviendo el crecimiento de la ESE, para que obtenga utilidades e indicadores de rentabilidad satisfactorios como resultado de su eficiencia en el manejo contable y financiero. El proyecto se justifica además desde es el punto de vista del interés para la ESE y para el investigador. En primer lugar para la ESE por cuanto se construirá un diagnostico que no solo evaluará la situación financiera de los años 2010 a 2011.

Para el investigador, el proyecto permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la especialización profundizando y aplicando las teorías referentes al diagnostico y planeación financiera, además su desarrollo se encamina a obtener el título de Especialista en Finanzas.

A la Especialización en Finanzas, le proporcionará para los futuros estudiantes de la Facultad un diagnostico de fácil aplicación en el desarrollo del aprendizaje del área en mención.

## **1.5 DELIMITACIÓN**

El tiempo en el cual se desarrollará la investigación es de 6 meses.

Empresa: ESE Santiago Apóstol

Ubicación: Calle Principal

Ciudad: Municipio de Emúes

## **1.6 MARCO TEORICO**

### **1.6.1 Antecedentes:**

Una vez realizado la investigación de antecedentes se encontraron las siguientes obras:

#### **UNIVERSIDAD DE NARIÑO. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA FINANCIERA PARA EL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO.**

Este proyecto es elaborado por VICTOR VILLOTA RODRIGUEZ y otros, el cual tiene como objetivo general: Elaborar un modelo de diagnóstico y planeación financiera en el Laboratorio Colombiano de Diseño como una herramienta de toma de decisiones.

En el estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ❖ “Se evidencia la importancia de la aplicación de herramientas de tipo administrativo y financiero para las empresas como es el diagnóstico y planeación estratégica financiera ya que esta permite establecer la situación actual y fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización; por lo cual se mostraron las bondades de este proceso en el Laboratorio Colombiano de Diseño.
  
- ❖ El Desarrollo de la investigación mostró como resultado una herramienta de fácil aplicación y muy útil para EL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO, que apoya el proceso de toma de decisiones bajo circunstancias cambiantes y escenarios probables en términos de la inexistencia de aportes

por parte de las entidades tutelares que hasta el momento tienen a su cargo la financiación del proyecto para su normal funcionamiento”<sup>1</sup>.

Este estudio muestra las matrices de planeación estratégica, además cuenta con un software diseñado en Excel para la realización del proceso de análisis financiero, razones financieras y presupuestos; que son aportes valiosos a nuestra investigación.

Otro antecedente se encuentra en **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO, UNIVERSIDAD MARIANA**. Este proyecto es elaborado por Rocky Argoty Muñoz, el cual tiene como objetivo general: realizar un análisis y evaluación contable y financiera de la Caja de Previsión Social del Municipio de Pasto.

Con la investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ❖ “Entre los elementos necesarios para una buena gestión empresarial, el análisis y evaluación de balances y demás estados contables ocupan un lugar señalado. Los activos, los pasivos, los costes, las ventas, y los beneficios de la empresa son, entre otros, elementos centrales para una buena gestión empresarial en sentido patrimonial, económico y financiera.
- ❖ La investigación permitió una aproximación útil a esta temática de análisis y evaluación de balances y estados complementarios en la Caja Nacional de

---

<sup>1</sup> VILLOTA, Víctor y otros. UNIVERSIDAD DE NARIÑO. DIAGNÓSTICO Y PLANEACION FINANCIERO DEL LABORATORIO COLOMBIANO DE DISEÑO. PASTO, 2006.

Previsión social como una herramienta clave de diagnóstico y evaluación de la parte contable y financiera”<sup>2</sup>.

Esta investigación aporta guías para la realización de un análisis y evaluación de estados financieros; lo cual da pautas para la implementación del proyecto en la ESE.

El proyecto aporta un modelo que sirve para garantizar la viabilidad de las organizaciones productoras de leche, mediante la proyección, planeación, ejecución y control de la actividad económica, obtener y administrar los fondos necesarios para atender los compromisos contraídos y el normal desarrollo respondiendo por una eficiente administración de los recursos; el cual se puede asimilar a la ESE Santiago Apóstol para proponer estrategias de mejoramiento.

#### **1.6.2 Marco Conceptual:**

**Análisis Financiero.** Es una rama del saber cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas para la toma de decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos suministrados por la contabilidad, transformándolos para su debida interpretación.

En consecuencia, el proceso de análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros y demás datos complementarios, con el propósito de obtener medidas y relaciones cuantitativas que señalen el comportamiento, no sólo del ente económico sino también de algunas de sus variables más significativas e importantes.

---

<sup>2</sup> ARGOTY MUÑOZ, Rocky UNIVERSIDAD MARIANA. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA Y ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA LA CAJA DE PREVISIÓN SOCIAL DEL MUNICIPIO DE PASTO.

La fase gerencial de análisis financiero se desarrolla en distintas etapas y su proceso cumple diversos objetivos. En primer lugar, la conversión de datos puede considerarse como su función más importante; luego, puede utilizarse como una herramienta de selección, de previsión o predicción; hasta culminar con las fundamentales funciones de diagnóstico y evaluación.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen, por lo tanto, a la obtención de las metas asignadas a cualquier sistema gerencial de administración financiera, al dotar al gerente del área de indicadores y otras herramientas que permitan realizar un seguimiento permanente y tomar decisiones acerca de cuestiones tales como:

- Supervivencia
- Evitar riesgos de pérdida o insolvencia
- Competir eficientemente
- Maximizar la participación en el mercado
- Minimizar los costos
- Maximizar las utilidades
- Agregar valor a la empresa
- Mantener un crecimiento uniforme en utilidades
- Maximizar el valor unitario de las acciones

En resumen, el análisis financiero es un instrumento de trabajo tanto para los directores o gerentes financieros como para otra clase de personas, mediante el cuál se pueden obtener índices y relaciones cuantitativas de las diferentes variables que intervienen en los procesos operativos y funcionales de las empresas y que han sido registrados en la contabilidad del ente económico. Mediante su uso racional se ejercen las funciones de conversión, selección, previsión, diagnóstico, evaluación y decisión; todas ellas presentes en la gestión y administración de empresas.

**Diagnostico Financiero**<sup>3</sup>. Es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma.

Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio. Es así como un análisis integral debe hacerse utilizando cifras proyectadas (simulación de resultados, proyección de estados financieros, etc.), información cualitativa interna (ventajas comparativas, tecnología utilizada, estructura de organización, recursos humanos, etc.), información sobre el entorno (perspectivas y reglas de juego del sector, situación económica, política y social del país, etc.) y otros análisis cuantitativos internos tales como el del costo de capital, la relación entre el costo, el volumen y la utilidad, etc.

**Análisis horizontal.** En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados

---

<sup>3</sup> Análisis Vertical y Horizontal. Gerencie. Tomado de Internet <http://www.gerencie.com/analisis-vertical.html>. Junio DE 2012\_

financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado.

Para determinar la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de un estado financiero en un periodo 2 respecto a un periodo 1, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – el valor 1. La formula sería  $P2-P1$ .

Ejemplo: En el año 1 se tenía un activo de 100 y en el año 2 el activo fue de 150, entonces tenemos  $150 - 100 = 50$ . Es decir que el activo se incrementó o tuvo una variación positiva de 50 en el periodo en cuestión.

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) de un periodo respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide el periodo 2 por el periodo 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la formula de la siguiente manera:  $((P2/P1)-1)*100$

Suponiendo el mismo ejemplo anterior, tendríamos  $((150/100)-1)*100 = 50\%$ . Quiere decir que el activo obtuvo un crecimiento del 50% respecto al periodo anterior.

De lo anterior se concluye que para realizar el análisis horizontal se requiere disponer de estados financieros de dos periodos diferentes, es decir, que deben ser comparativos, toda vez lo que busca el análisis horizontal, es precisamente comparar un periodo con otro para observar el comportamiento de los estados financieros en el periodo objeto de análisis.

**Análisis vertical.** Consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. El análisis vertical es de

gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

**Como hacer el análisis vertical.** Como el objetivo del análisis vertical es determinar que tanto representa cada cuenta del activo dentro del total del activo, se debe dividir la cuenta que se quiere determinar, por el total del activo y luego se procede a multiplicar por 100. Si el total del activo es de 200 y el disponible es de 20, entonces tenemos  $(20/200)*100 = 10\%$ , es decir que el disponible representa el 10% del total de los activos.

El análisis vertical de un estado financiero permite identificar con claridad como está compuesto, una vez determinada la estructura y composición se procede a interpretar dicha información. Para esto, cada empresa es un caso particular que se debe evaluar individualmente, puesto que no existen reglas que se puedan generalizar, aunque si existen pautas que permiten vislumbrar si una determinada situación puede ser negativa o positiva.

Se puede decir, por ejemplo, que el disponible (caja y bancos) no debe ser muy representativo, puesto que no es rentable tener una gran cantidad de dinero en efectivo en la caja o en el banco donde no está generando rentabilidad alguna; toda empresa debe procurar por no tener más efectivo de lo estrictamente necesario, a excepción de las entidades financieras, que por su objeto social necesariamente deben conservar importantes recursos en efectivo. Las inversiones, siempre y cuando sean rentables, no presentan mayores inconvenientes en que representen una proporción importante de los activos.

Quizás una de las cuentas más importantes, y a la que se le debe prestar especial atención es a la de los clientes o cartera, toda vez que esta cuenta representa las ventas realizadas a crédito, y esto implica que la empresa no reciba el dinero por sus ventas, en tanto que sí debe pagar una serie de costos y gastos para poder

realizar las ventas, y debe existir un equilibrio entre lo que la empresa recibe y lo que gasta, de lo contrario se presenta un problema de liquidez el cual tendrá que ser financiado con endeudamiento interno o externo, lo que naturalmente representa un costo financiero que bien podría ser evitado si se sigue una política de cartera adecuada.

Otra de las cuentas importantes en una empresa comercial o industrial, es la de Inventarios, la que en lo posible, igual que todos los activos, debe representar sólo lo necesario, las empresas de servicios, por su naturaleza prácticamente no tienen inventarios.

Los activos fijos, representan los bienes que la empresa necesita para poder operar (Maquinaria, terrenos, edificios, equipos, etc.), y en empresas industriales y comerciales, suelen ser representativos, más no en las empresas de servicios.

Respecto a los pasivos, es importante que los pasivos corrientes sean poco representativos, y necesariamente deben ser mucho menor que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa se ve comprometido.

Algunos autores, al momento de analizar el pasivo, lo suman con el patrimonio, es decir, que toman el total del pasivo y patrimonio, y con referencia a éste valor, calculan la participación de cada cuenta del pasivo y/o patrimonio.

Frente a esta interpretación, se debe tener claridad en que el pasivo son las obligaciones que la empresa tiene con terceros, las cuales pueden ser exigidas judicialmente, en tanto que el patrimonio es un pasivo con los socios o dueños de la empresa, y no tienen el nivel de exigibilidad que tiene un pasivo, por lo que es importante separarlos para poder determinar la verdadera capacidad de pago de la empresa y las verdaderas obligaciones que ésta tiene.

Así como se puede analizar el balance general, se puede también analizar el estado de resultados, para lo cual se sigue exactamente el mismo procedimiento, y el valor de referencia serán las ventas, puesto que se debe determinar cuanto representa un determinado concepto (costo de venta, gastos operacionales, gastos no operacionales, impuestos, utilidad neta, etc.) respecto a la totalidad de las ventas.

Los anteriores conceptos no son una camisa de fuerza, pues el análisis depende de las circunstancias, situación y objetivos de cada empresa, y lo que para una empresa es positivo, puede que no lo sea para la otra, aunque en principio así lo pareciera. Por ejemplo, cualquiera podría decir que una empresa que tiene financiados sus activos en un 80% con pasivos, es una empresa financieramente fracasada, pero puede ser que esos activos generen una rentabilidad suficiente para cubrir los costos de los pasivos y para satisfacer las aspiraciones de los socios de la empresa.

**Indicadores Financieros y su Interpretación<sup>4</sup>.** Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

---

<sup>4</sup> CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

Un Índice o Indicador Financiero es una relación entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno o estado financiero complementario o de propósito especial, con el cual el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa.

Haciendo una analogía con la medicina podría afirmarse que así el médico realiza un diagnóstico sobre la salud de un paciente, el analista financiero realiza un diagnóstico sobre la salud financiera de la empresa.

Indicador Financiero O Índice Financiero, es una relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de ésta.

El analista financiero, puede establecer tantos indicadores financieros como considere necesarios y útiles para su estudio. Para ello puede simplemente establecer razones financieras entre dos o más cuentas, que desde luego sean lógicas y le permitan obtener conclusiones para la evaluación respectiva.

El administrador financiero cuenta con una serie de herramientas financieras llamadas razones o indicadores, que constituyen la forma más común de analizar los estados financieros.

Se le conoce con el nombre de RAZON al resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades, las cuales vienen de cuentas del balance general o del estado de resultados.

El financiero utiliza el análisis por medio de las razones o indicadores para señalar los puntos fuertes o débiles de una empresa, determinando la tendencia que trae los diferentes rubros de los estados financieros, con el fin de tomar decisiones que

permitan corregir las desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos realizados al momento de hacer la planeación de la compañía.

El administrador financiero puede establecer relaciones con cualquiera de las cuentas, tanto del balance general o estado resultados y al mismo tiempo mezclar estos dos estados financieros por medio de un indicador, con el objetivo de obtener información importante. Tal es el caso de determinar la rentabilidad del activo o rendimiento del patrimonio.

#### CLASIFICACION DE LAS RAZONES O INDICADORES FINANCIEROS.

La clasificación se ha realizado luego de analizar las diferentes relaciones que pueden existir entre las cuentas del balance general y/o el estado de resultados, buscando que se puede lograr un análisis global de la situación financiera de la empresa y realizar un dictamen por parte del financiero que contribuya al mejoramiento de los resultados económicos de la empresa.

Es de apuntar que en el área financiera también se tiene en cuenta que no se busca cantidad de indicadores, sino calidad en la aplicación de los mismos, esto quiere decir que un buen analista financiero con una aplicación correcta de indicadores, puede dar un dictamen serio sobre lo que está afectando el crecimiento sostenido de la compañía y porque no se logra maximizar el valor de la empresa en el mercado<sup>5</sup>.

Los indicadores utilizados son:

- INDICADORES DE LIQUIDEZ
- INDICADORES DE ENDUEDAMIENTO

---

<sup>5</sup> CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

- INDICADORES DE ACTIVIDAD
- INDICADORES DE RENDIMIENTO

#### INDICADORES DE LIQUIDEZ

Este indicador está enfocado en medir la capacidad de la empresa para el pago de sus obligaciones de corto y largo plazo, determinar el nivel de endeudamiento, el peso de los gastos financieros en el estado de resultado y el nivel de apalancamiento financiero que tiene la compañía.

#### INDICADORES DE ENDUEDAMIENTO

Los indicadores de endeudamiento permiten medir el nivel de financiamiento que tiene la empresa, determinando en que porcentaje participan los acreedores dentro del sistema de financiación, igualmente medir el riesgo que corren los acreedores, los dueños y da información importante acerca de los cambio que se deben hacer para lograr que el margen de rentabilidad no se perjudique por el alto endeudamiento que tenga la empresa.

#### INDICADORES DE ACTIVIDAD

Estos indicadores son llamados de rotación, se utilizan para medir la eficiencia que tiene la empresa en la utilización de sus activos, se utiliza un análisis dinámico comparando las cuentas de balance (estáticas) y las cuentas de resultados (dinámicas).

Este indicador es importante para identificar los activos improductivos de la empresa y enfocarlos al logro de los objetivos financieros de la misma.

#### INDICADORES DE RENDIMIENTO

Los indicadores de rendimiento o llamados también de rentabilidad, se utilizan para medir la efectividad que tiene la administración en el manejo de los costos y gastos, buscando que el margen de contribución se alto y obtener así un margen neto de utilidad favorable para la compañía.

Para una mayor claridad en los conceptos de los indicadores financieros, se clasificaron en cuatro grupos así:

**Modelo Financiero.** Es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial, de compras, cobranza, capitalización y endeudamiento.

El empleo de este modelo permite:

- Determinar los recursos necesarios para alcanzar un volumen de ventas dado.
- Estimar la capacidad financiera de ventas para una determinada disponibilidad de recursos.
- Evaluar el impacto de ciertas decisiones que afectan sus requerimientos de capital de trabajo, como son el nivel de inventarios, el plazo promedio de pago de los clientes y el plazo de pago a los proveedores.
- Evaluar el impacto de factores externos como los procesos inflacionarios, las devaluaciones y los cambios en la política fiscal, sobre la estructura financiera de la empresa.

**Dinámica del modelo Financiero.** El modelo financiero se modifica de acuerdo con las decisiones que toma la dirección, las modificaciones que se derivan de la operación normal de la empresa y el efecto de factores externos.

Los principales motivos de cambio y su repercusión sobre el modelo son:

- Aumentos de ventas.
- Clientes.
- Inventarios.
- Proveedores y Acreedores.
- Créditos a largo plazo, líneas de crédito rotativos.
- Aumento de capital, pérdidas cambiarias, presiones inflacionarias.

### **1.6.3 Marco Contextual**

EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APOSTOL E.S.E

Dirección: PARQUE PRINCIPAL

Teléfono: 7752101

Fax:

Nota: Información correspondiente a los directamente encargados del servicio.

Información general

Área: Rural

Carácter: ARS

#### **MISIÓN:**

La E.S.E. Centro de Salud Santiago Apóstol es una Institución dedicada a la prestación de servicios de salud primer nivel de atención, que centra sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de su talento humano, tecnológico y de infraestructura física, para alcanzar altos estándares de calidad, una mayor cobertura de atención y el reconocimiento Departamental y Nacional guiada por principios de universalidad, autonomía pertenencia y eficacia.

#### **VISION:**

Ser una empresa certificada en la prestación de servicios de salud logrando un posicionamiento y reconocimiento a nivel Departamental y Nacional por el diseño e implementación de procesos dinámicos y de modelos de atención centrada en el usuario y la familia que fomenten estilos de vida saludable para mejorar la calidad de vida de la comunidad de Emúes

#### **POLITICA:**

La Empresa Social del Estado Centro de Salud Santiago Apóstol es una institución dedicada a la prestación de los servicios de salud, que centrara sus esfuerzos en

el mejoramiento continuo de su recurso humano, tecnológico y de infraestructura física, para alcanzar altos estándares de calidad, una mayor cobertura de atención y el reconocimiento de los municipios circunvecinos, guiada por los principios de universalidad, pertenencia, autonomía, participación, planificación, viabilidad, coherencia y eficacia

#### **PRINCIPIOS CORPORATIVOS:**

**RESPECTO A LA DIGNIDAD HUMANA:** Garantizando los derechos universales e irrenunciables de las personas y la comunidad, para contribuir a mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social

**SOLIDARIDAD:** Ampliando la cobertura con servicios de salud, a las personas de nuestra área de influencia con mayores limitaciones de acceso.

**UNIVERSALIDAD:** Atendiendo a todas las personas que soliciten nuestros servicios, sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida

**INTEGRALIDAD:** Brindando atención continua y oportuna a las familias y a las personas en su contexto biopsicosocial, con servicios de optima calidad, human, científica y técnica, en el marco de los servicios que también se constituyen en nuestro portafolio

**CALIDAD:** Buscando mejorar permanentemente nuestros patrones predefinidos para caracterizar la gestión y los servicios.

**COMPROMISO SOCIAL:** Referida a la firme disposición de la Empresa de contribuir al desarrollo integral de la población poniendo todo lo que este a su alcance para responder a la necesidades sociales.

**EFICIENCIA:** Buscando la mejor aplicación del talento humano y de los recursos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterios de rentabilidad social y económica.

**EQUIDAD:** Atendiendo a las personas y grupos de población expuestos a mayores riesgos para su salud, con el fin de brindarles aquella protección especial que este a nuestro alcance

**EFICACIA:** Garantizando en la medida en la que nuestras condiciones nos permitan la solución de aquellos problemas de salud de la población usuaria que corresponden a sus principales necesidades y expectativas.

**TRANSPARENCIA:** Derivada de la claridad, honorabilidad y ética que deben caracterizar todos los actos administrativos de la gestión pública

#### **OBJETIVOS CORPORATIVOS:**

- Elaborar e implementar el Plan de Desarrollo institucional Y Plan Financiero para Empresas Sociales del Estado (ESE)del municipio de Emúes
- Fortalecer, implementar y desarrollar el programa de auditoria para el mejoramiento de calidad (PAMEC)
- Diseñar, implementar y ejecutar el modelo estándar de control interno (MECI)
- Elaborar e implementar el plan financiero para la ESE Santiago Apóstol de Emúes.
- Garantizar mediante un manejo Gerencial adecuado la rentabilidad social y financiera para lograr la supervivencia y crecimiento de la organización.

- Desarrollar la estructura y capacidad operativa del Sistema Integral de Información en Salud (SIIS) tanto en la parte de facturación como contable de la ESE .
- Promover la formación y desarrollo del talento humano de la ESE Centro Hospital Emúes
- Promover la coordinación interinstitucional e intersectorial de la empresa derivada de la claridad, honorabilidad y ética que debe caracterizar todos los actos administrativos de la gestión pública.
- Incrementar la cobertura de la prestación de servicios de servicios de salud a toda la población priorizando la atención a los grupos humanos mas necesitados.
- Disminuir la morbilidad y mortalidad evitable entre los grupos humanos de nuestra área de influencia.
- Modernizar la gestión de nuestra empresa, en las áreas asistencial, administrativa, financiera y tecnológica.
- Propender por el desarrollo continuo y permanente de nuestra Empresa, y especialmente de nuestro talento humano

## **PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL E.S.E.**

### **SERVICIO DE MEDICINA GENERAL**

El servicio comprende la consulta externa que se da en sesión personalizada entre el médico y usuario ambulatorio. Incluye la valoración inicial, la anamnesis, el examen físico, el diagnóstico presuntivo, la orden de estudios diagnósticos y la formulación o remisión a nivel según sea el caso; además se realiza actividades de promoción de la salud y prevención de enfermedades en los programas de adulto joven, adulto mayor, control prenatal y de crecimiento desarrollo.

Para la atención de servicio de medicina cuenta con el servicio de tres médicos generales que laboran en el horario de 8:00 am a 12:00m y de 1:00 pm a 5:00pm de lunes a jueves y domingo de 8:00am a 12:00m. Esta consulta la realizan en el Centro de Salud Emúes: como también en los puestos de salud satélites de las localidades de Santa Ana, El Pedregal y Pilcuán.

### **SERVICIO DE ENFERMERIA**

El servicio de enfermería realiza acciones encaminadas a la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, mediante la prestación de servicios de:

- Control Prenatal
- Control de crecimiento
- y desarrollo a menores de cinco años
- Control de hipertensión arterial.
- Control de planificación familiar.
- Control de TBC
- Vacunación

- Toma de citologías  
y examen de mamas
- Inyectología
- Educación a la comunidad,  
mediante charlas, videos,  
temas radiales, volantes.

Para la prestación de este servicio cuenta con:

- Tres Enfermeras Jefes
- Cinco auxiliares de enfermería los cuales trabajan por turnos cubriendo las 24 horas del día

### **SERVICIO DE ODONTOLOGÍA**

El servicio odontológico tiene como principio brindar una atención cualificada con gran calidad con gran calidez humana que supla las necesidades de todos los habitantes del municipio de Imúes: dichos servicios corresponden al nivel uno(1) de atención hospitalaria.

Para la atención cuenta con dos odontólogos, capacitados, uno en el casco urbano: cuyo horario de atención es de lunes a jueves de 8:00 am a 12:00 m y de 1:00 pm a 5:00pm y domingos de 8:00 am a 12:00 m.

El otro profesional labora en las poblaciones de Santa Ana, Pedregal, Pilcuán cubriendo el área extramural.

El paquete de servicios consta de:

- Operatoria
- Cirugía
- Endodoncia

- Periodoncia
- Promoción y Prevención en:  
control de placa y cepillado, fluorización y sellantes.

## **SERVICIO DE LABORATORIO CLINICO**

Este servicio comprende, la recepción y toma de muestras para su posterior procesamiento, análisis y reporte de resultados, de manera oportuna, eficiente y confiable, que permitan lograr el apoyo requerido.

Además este servicio participa como apoyo de desarrollo de actividades de promoción y prevención, así como investigaciones que se puedan desarrollar en el medio, para ello disponemos de química sanguínea, inmunología, parasitología, hematología y demás exámenes de primer nivel de complejidad. Además se realiza la toma de laboratorios especializados en convenio con otros laboratorios de mayor nivel de complejidad tecnológica en la ciudad de Pasto y Túquerres.

Para este servicio cuenta con una Bacterióloga cuyo horario de atención es lunes a jueves de 8:00 am a 12: 00m y de 1:00 pm a 5:00pm; domingos de 8:00am a 12:00m y disponibilidad las veinticuatro horas y una auxiliar de laboratorio que labora con el mismo horario

## **SERVICIO DE TRANSPORTE DE PACIENTES**

La finalidad de este servicio es coadyuvar la atención del usuario que por diversas situaciones de íter consulta, remisión, contra remisión, requieren ser trasladados desde el centro de salud a una institución de mayor nivel de complejidad desde la zona rural o urbana según sea el caso.

Se cuenta con dos ambulancias las 24 horas del día.

## **SERVICIO DE URGENCIAS**

Caracterizado por la atención inmediata las 24 horas del día los servicios de:

- Consulta medica
- Suturas
- Atención de parto, parto y puerperio.
- Curación
- Inyectología
- Nebulizaciones
- Servicio de ambulancia las 24 horas del día, equipado con personal paramédico
- Procedimientos de baja complejidad

## **SERVICIO FARMACEUTICO**

El centro de salud brinda al usuario el servicio farmacéutico, el cual incluye la distribución inmediata de los medicamentos esenciales que se estipulan en el listado del POS.

Este servicio es brindado a toda la población del municipio de Imués especialmente la más pobre y vulnerable. Contamos con una regente en farmacia y una auxiliar. El horario de atención es de lunes a jueves de 8:00 am a 12:00m y 1:00pm a 5:00pm; domingos de 8:00am a 12:00m.

Para los Puestos de Salud se ha fijado una hora para entrega de medicamento dicha entrega se hace por la auxiliar de farmacia los en que se realiza consulta. Disponibilidad los días viernes y sábado y en las noches solo para URGENCIAS

## **OFICINA DE ATENCIÓN AL USUARIO**

Desempeñar labores que busquen la eficacia en la atención de los servicios que presta la E.S.E., tanto en el centro de Salud como en los Puestos de Salud, facilitando al usuario el uso de los mismos. Para la atención de este servicio se cuenta con una Psicóloga cuyo horario es de Lunes a jueves de 8:00am a 12:00m y 1:00pm a 5:00pm y los domingos de 8:00am a 12:00m.

### **FUNCIONES:**

- Ejecución de labores asistenciales en procedimientos de gestión de servicios en otros niveles de atención.
- Orientara los usuarios en cuanto a los servicios que brinda la E.S.E. promoviendo su uso adecuado, educando e informando sobre la oferta de servicios de las A.R.S. contratantes.
- Apoyar en trámites sociales al usuario.
- Tramitar quejas y reclamos mediante la realización de encuestas a los usuarios y trabajadores del Centro de Salud, tabular e informar a la dirección: para posteriormente dar respuestas a las quejas de los usuarios.
- Generar espacios de participación social mediante conferencias a usuarios y personal que labora en el Centro de Salud.
- Promoverle buen uso de los servicios que el Centro de Salud ofrece.
- Colaborar en la realización de eventos públicos en los que se solicita la participación del Centro de Salud.

- Identificar a pacientes repetitivos y estudiar casos específicos para cada paciente.
- Ejercer la demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza de su cargo.

## **ATENCIÓN EXTRAMURAL Y PROMOTORIA RURAL**

Para ello contamos con seis (6) promotoras de salud que realizan visitas domiciliarias en las que se educa, se incentiva y se orienta a la población para la buena utilización de los servicios de salud que ofrece nuestra empresa este servicio garantiza la cobertura de demanda inducida de la población rural a los diferentes servicios y prevenir los problemas de salud de la comunidad del municipio de Imues. También contamos con un medico, una enfermera jefe, un auxiliar de enfermería y una higienista oral: quienes realizan jornadas y actividades de promoción de la salud, prevención de la enfermedad y consulta de lunes a jueves deq8:00am a12:00m y de 1:00pm a 5:00pm ; domingos de 8:am a 12:00m. Estas actividades se realizan en las diferentes veredas de nuestro Municipio; las mismas que se han programado previamente.

La atención extramural del servicio farmacéutico se presta cuando se realiza consulta externa en los puestos de salud satélites.

## **PROMOCION Y PREVENCION**

Comprende actividades de detección temprana de atención de enfermedades de interés en salud pública:

- Demanda inducida

- PAI
  
- Salud bucal
  
- Atención y detección temprana de alteraciones en el embarazo
  
- Atención de Parto y Recién Nacido
  
- Atención en planificación familiar a hombres y mujeres
  
- Detección temprana de alteraciones del crecimiento y desarrollo del menor de 10 años del joven y del adulto mayor
  
- Detección de C.A. de cervix
  
- Detección de alteraciones de agudeza visual
  
- Control de Hipertensión Arterial

Población objetivos:

VULNERABLE

Forma de afiliación:

SISBEN

Normatividad relacionada:

No se encuentra normatividad relacionada

## **1.7 METODOLOGIA**

**1.7.1 Paradigma de investigación.** Al proponer un diagnóstico estratégica financiera y administrativa para LA ESE SANTIAGO APOSTOL. que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor efectividad, se utiliza un paradigma de investigación cuantitativo debido a que se recolecta y analiza datos de tipo numérico.

En este paradigma se describe el hecho en el que se desarrolla el acontecimiento, esto es optar por una metodología cuantitativa basada en una rigurosa descripción contextual de un hecho o situación que garantice la máxima intersubjetividad en la captación de una realidad compleja mediante una recogida sistemática de datos que posibilite un análisis e interpretación del fenómeno en cuestión; lo cual se asemeja a la investigación que se pretende realizar en la ESE SANTIAGO APOSTOL ya que se pretende realizar un proceso de análisis y planeación financiera.

**1.7.2 Enfoque de Investigación.** De acuerdo al objeto de la investigación, el cual se centra en diseñar un diagnóstico estratégico financiero y administrativo, la investigación se basará en un método deductivo e inductivo, teniendo en cuenta el tipo de información que se obtendrá en la investigación, con enfoque empírico-analítico.

Particularmente se obtendrá en el caso de la presente investigación, un diagnóstico financiero para una entidad del sector salud adaptado a las necesidades de la empresa, partiendo de la planeación estratégica general.

**1.7.3 Tipo de Investigación.** Teniendo en cuenta los objetivos planteados: Identificar la situación actual de ESE SANTIAGO APOSTOL. en lo referente a la parte administrativa y financiera, con el fin de analizar el entorno tanto interno

como externo, realizar el análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el diagnóstico financiero que se adapte a las necesidades de la entidad; se utiliza un tipo explicativo, pues al implementar un Diagnóstico Financiero, se describe el comportamiento financiero actual y futuro de la empresa. Además es una investigación *aplicada* debido a que su propósito es dar solución a un problema práctico, en esta área se ubica la implementación de un diagnóstico financiero con la finalidad de efectuar estrategias de tipo financiero que permitan el crecimiento y auto sostenibilidad de la empresa.

### **1.8 UNIVERSO Y MUESTRA**

Básicamente la población esta constituida por la ESE SANTIAGO APOSTOL DEL MUNICIPIO DE IMUES:

#### **PERSONAL INTERNO AREA FINANCIERA**

1 Subgerente administrativo y Financiero

1 Contador

1Auxiliar contable

### **1.9 FUENTES DE INFORMACION**

El éxito en la ejecución y el cumplimiento de los objetivos se basa en la compilación de información de tipo administrativa, contable y financiera de LA ESE SANTIAGO APOSTOL, entrevistas a los directivos encargados de la toma de decisiones y visitas a la oficina, todo con el fin de establecer las alternativas para dinamizar el área financiera.

Algunos de los pasos que se tienen en cuenta para acceder a la información necesaria para formular un diagnóstico financiero son: primero, validar la información contable de acuerdo con normas y principios de contabilidad generalmente aceptados. El segundo paso consiste en volver comparativa la información contable entre un período y el otro, el tercero consiste en dar una interpretación a los diferentes estados financieros, determinando los rubros más representativos y los índices variables que se destaquen en el análisis financiero y los efectos en la estructura financiera.

- Estructura financiera
- Razones financieras
- Índices Financieros
- Indicadores de Gestión
- Estructura y Costo de Capital

El cuarto paso es determinar las políticas y estrategias administrativas determinadas por los socios y la gerencia. Además se ejecutara una revisión documental de la empresa.

**1.9.1 Información Secundaria.** El desarrollo de la primera etapa de la Planeación Financiera consiste en recopilar toda la información sobre la entidad. Un análisis financiero integral y sistémico que considera información cualitativa y cuantitativa histórica y proyectada. Información cualitativa: Ventajas competitivas, Tecnología utilizada, Estructura organizacional, Recursos humanos, Perspectivas del sector, Información cuantitativa, Estados financieros históricos, Proyecciones financieras, Costos de Capital.

**1.9.2 Información Primaria.** Para la elaboración del diagnóstico financiero se debe tener acceso a la información contable necesaria para implementar un proceso de planeación ajustado a las necesidades de la empresa. Adicionalmente se tiene en cuenta a las personas encargadas de las diferentes áreas funcionales, competidores y clientes con la intención de considerar información de tipo cuantitativa y cualitativa a través de la aplicación de encuestas y entrevistas.

## **2. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. DIAGNOSTICO DE DIRECCIONAMIENTO**

#### **EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APOSTOL E.S.E**

**Área:** Rural

**Carácter:** ARS

Inicio a prestar sus servicios en salud como puesto de salud desde el año 1965.

Mediante acuerdo No. 022 del 10 de Junio de 1995 pasó a ser CENTRO HOSPITAL IMUES, dependiendo de la alcaldía Municipal del Municipio.

La empresa social del Estado es una entidad pública descentralizada de orden Municipal, de carácter especial que fue transformada de institución prestadora de salud a EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APOSTOL IMUES, Mediante acuerdo No. 012 del 30 Mayo del 2006 emitido por el Concejo Municipal, durante la administración, periodo 2004- 2007, nació a la vida jurídica el 01 de Abril del 2007, se remodelo la planta física y se entrego a la comunidad el 30 de Octubre de 2007, con autonomía Administrativa, financiera, y patrimonio propio.

A partir del 01 Abril de 2008, se conforma la junta directiva integrada por el Alcalde Municipal, la Dirección Local de Salud, Un representante de los usuarios de salud, un representante del gremio de producción y dos representantes de el estamento Científico de la Empresa; Con dicha junta se crean los primeros acuerdos necesarios para garantizar el normal funcionamiento de la entidad y se nombra el primer gerente encargado,

En el mes de febrero del año 2.008 se realiza el primer concurso para el nombramiento del gerente en propiedad para el periodo Abril del año 2.008 a 31 de Marzo de 2.011, actualmente es gerencia da por el Doctor Carlos Andrés Rosero, y la cede principal se encuentra ubicada en le Barrio Libertad de la cabecera Municipal, cuenta con tres puestos de salud satélites ubicados en los corregimientos de El Pedregal Pilcuan y Santa Ana y un vehículo Extramural tipo Unidad Móvil el cual se desplaza a todas las veredas del Municipio.

Presta servicios de salud de primer nivel de complejidad debidamente registrado en el IDSN con código de Habilitación N° 523520141401 – con cedes 02-03-04.

**Servicio que ofrece:**

**MISIÓN:**

La E.S.E. Centro de Salud Santiago Apóstol es una Institución dedicada a la prestación de servicios de salud primer nivel de atención, que centra sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de su talento humano, tecnológico y de infraestructura física, para alcanzar altos estándares de calidad, una mayor cobertura de atención y el reconocimiento Departamental y Nacional guiada por principios de universalidad, autonomía pertenencia y eficacia.

**VISION:**

Ser una empresa certificada en la prestación de servicios de salud logrando un posicionamiento y reconocimiento a nivel Departamental y Nacional por el diseño e implementación de procesos dinámicos y de modelos de atención centrada en el usuario y la familia que fomenten estilos de vida saludable para mejorar la calidad de vida de la comunidad de Imúes

**POLITICA:**

La Empresa Social del Estado Centro de Salud Santiago Apóstol es una institución dedicada a la prestación de los servicios de salud, que centrara sus esfuerzos en el mejoramiento continuo de su recurso humano, tecnológico y de infraestructura

física, para alcanzar altos estándares de calidad, una mayor cobertura de atención y el reconocimiento de los municipios circunvecinos, guiada por los principios de universalidad, pertenencia, autonomía, participación, planificación, viabilidad, coherencia y eficacia

## PRINCIPIOS CORPORATIVOS

**RESPECTO A LA DIGNIDAD HUMANA:** Garantizando los derechos universales e irrenunciables de las personas y la comunidad, para contribuir a mejorar la calidad de vida y el desarrollo individual y social

**SOLIDARIDAD:** Ampliando la cobertura con servicios de salud, a las personas de nuestra área de influencia con mayores limitaciones de acceso.

**UNIVERSALIDAD:** Atendiendo a todas las personas que soliciten nuestros servicios, sin ninguna discriminación y en todas las etapas de la vida

**INTEGRALIDAD:** Brindando atención continua y oportuna a las familias y a las personas en su contexto biopsicosocial, con servicios de optima calidad, human, científica y técnica, en el marco de los servicios que también se constituyen en nuestro portafolio

**CALIDAD:** Buscando mejorar permanentemente nuestros patrones predefinidos para caracterizar la gestión y los servicios.

**COMPROMISO SOCIAL:** Referida a la firme disposición de la Empresa de contribuir al desarrollo integral de la población poniendo todo lo que este a su alcance para responder a la necesidades sociales.

EFICIENCIA: Buscando la mejor aplicación del talento humano y de los recursos administrativos, tecnológicos y financieros disponibles, con criterios de rentabilidad social y económica.

EQUIDAD: Atendiendo a las personas y grupos de población expuestos a mayores riesgos para su salud, con el fin de brindarles aquella protección especial que esté a nuestro alcance

EFICACIA: Garantizando en la medida en la que nuestras condiciones nos permitan la solución de aquellos problemas de salud de la población usuaria que corresponden a sus principales necesidades y expectativas.

TRANSPARENCIA: Derivada de la claridad, honorabilidad y ética que deben caracterizar todos los actos administrativos de la gestión pública

#### OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Elaborar e implementar el Plan de Desarrollo institucional Y Plan Financiero para Empresas Sociales del Estado (ESE) del municipio de Imúes
- Fortalecer, implementar y desarrollar el programa de auditoría para el mejoramiento de calidad (PAMEC)
- Diseñar, implementar y ejecutar el modelo estándar de control interno (MECI)
- Elaborar e implementar el plan financiero para la ESE Santiago Apóstol de Imúes.
- Garantizar mediante un manejo Gerencial adecuado la rentabilidad social y financiera para lograr la supervivencia y crecimiento de la organización.

- Desarrollar la estructura y capacidad operativa del Sistema Integral de Información en Salud (SIIS) tanto en la parte de facturación como contable de la ESE .
- Promover la formación y desarrollo del talento humano de la ESE Centro Hospital Imúes
- Promover la coordinación interinstitucional e intersectorial de la empresa derivada de la claridad, honorabilidad y ética que debe caracterizar todos los actos administrativos de la gestión pública.
- Incrementar la cobertura de la prestación de servicios de servicios de salud a toda la población priorizando la atención a los grupos humanos más necesitados.
- Disminuir la morbilidad y mortalidad evitable entre los grupos humanos de nuestra área de influencia.
- Modernizar la gestión de nuestra empresa, en las áreas asistencial, administrativa, financiera y tecnológica.
- Propender por el desarrollo continuo y permanente de nuestra Empresa, y especialmente de nuestro talento humano

## **PORTAFOLIO DE SERVICIOS DE LA EMPRESA SOCIAL DEL ESTADO SANTIAGO APÓSTOL E.S.E.**

### **SERVICIO DE MEDICINA GENERAL**

El servicio comprende la consulta externa que se da en sesión personalizada entre el medico y usuario ambulatorio. Incluye la valoración inicial, la anamnesis, el

examen físico, el diagnóstico presuntivo, la orden de estudios diagnósticos y la formulación o remisión a nivel según sea el caso; además se realiza actividades de promoción de la salud y prevención de enfermedades en los programas de adulto joven, adulto mayor, control prenatal y de crecimiento desarrollo.

Para la atención de servicio de medicina cuenta con el servicio de tres médicos generales que laboran en el horario de 8:00 am a 12:00m y de 1:00 pm a 5:00pm de lunes a jueves y domingo de 8:00am a 12:00m. Esta consulta la realizan en el Centro de Salud Imúes: como también en los puestos de salud satélites de las localidades de Santa Ana, El Pedregal y Pilcuán.

### **SERVICIO DE ENFERMERIA**

El servicio de enfermería realiza acciones encaminadas a la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, mediante la prestación de servicios de:

- Control Prenatal
- Control de crecimiento  
y desarrollo a menores  
de cinco años
- Control de hipertensión  
arterial.
- Control de planificación  
familiar.
- Control de TBC
- Vacunación
- Toma de citologías  
y examen de mamas
- Inyectología
- Educación a la comunidad,  
mediante charlas, videos,

temas radiales, volantes.

Para la prestación de este servicio cuenta con :

- Tres Enfermeras Jefes
- Cinco auxiliares de enfermería los cuales trabajan por turnos cubriendo las 24 horas del día

### **SERVICIO DE LABORATORIO CLINICO**

Este servicio comprende, la recepción y toma de muestras para su posterior procesamiento, análisis y reporte de resultados, de manera oportuna, eficiente y confiable, que permitan lograr el apoyo requerido.

Además este servicio participa como apoyo de desarrollo de actividades de promoción y prevención, así como investigaciones que se puedan desarrollar en el medio, para ello disponemos de química sanguínea, inmunología, parasitología, hematología y demás exámenes de primer nivel de complejidad. Además se realiza la toma de laboratorios especializados en convenio con otros laboratorios de mayor nivel de complejidad tecnológica en la ciudad de Pasto y Túquerres.

Para este servicio cuenta con una Bacterióloga cuyo horario de atención es lunes a jueves de 8:00 am a 12: 00m y de 1:00 pm a 5:00pm; domingos de 8:00am a 12:00m y disponibilidad las veinticuatro horas y una auxiliar de laboratorio que labora con el mismo horario

### **SERVICIO DE TRANSPORTE DE PACIENTES**

La finalidad de este servicio es coadyuvar la atención del usuario que por diversas situaciones de ínter consulta, remisión, contra remisión, requieren ser trasladados desde el centro de salud a una institución de mayor nivel de complejidad desde la

zona rural o urbana según sea el caso. Se cuenta con dos ambulancias las 24 horas del día.

### **SERVICIO DE URGENCIAS**

Caracterizado por la atención inmediata las 24 horas del día los servicios de:

- Consulta médica
- Suturas
- Atención de parto, parto y puerperio.
- Curación
- Inyectología
- Nebulizaciones
- Servicio de ambulancia las 24 horas del día, equipado con personal paramédico
- Procedimientos de baja complejidad

### **SERVICIO FARMACEUTICO**

El centro de salud brinda al usuario el servicio farmacéutico, el cual incluye la distribución inmediata de los medicamentos esenciales que se estipulan en el listado del POS.

Este servicio es brindado a toda la población del municipio de Imúes especialmente la más pobre y vulnerable. Contamos con una regente en farmacia y una auxiliar. El horario de atención es de lunes a jueves de 8:00 am a 12:00m y 1:00pm a 5:00pm; domingos de 8:00am a 12:00m.

Para los Puesto de Salud se ha fijado una hora para entrega de medicamento dicha entrega se hace por la auxiliar de farmacia los en que se realiza consulta.

Disponibilidad los días viernes y sábado y en las noches solo para URGENCIAS

## **OFICINA DE ATENCIÓN AL USUARIO**

Desempeñar labores que busquen la eficacia en la atención de los servicios que presta la E.S.E., tanto en el centro de Salud como en los Puestos de Salud, facilitando al usuario el uso de los mismos. Para la atención de este servicio se cuenta con una Psicóloga cuyo horario es de Lunes a jueves de 8:00am a 12:00m y 1:00pm a 5:00pm y los domingos de 8:00am a 12:00m.

### **FUNCIONES:**

- Ejecución de labores asistenciales en procedimientos de gestión de servicios en otros niveles de atención.
- Orientara los usuarios en cuanto a los servicios que brinda la E.S.E. promoviendo su uso adecuado, educando e informando sobre la oferta de servicios de las A.R.S. contratantes.
- Apoyar en trámites sociales al usuario.
- Tramitar quejas y reclamos mediante la realización de encuestas a los usuarios y trabajadores del Centro de Salud, tabular e informar a la dirección: para posteriormente dar respuestas a las quejas de los usuarios.
- Generar espacios de participación social mediante conferencias a usuarios y personal que labora en el Centro de Salud.
- Promoverle buen uso de los servicios que el Centro de Salud ofrece.

- Colaborar en la realización de eventos públicos en los que se solicita la participación del Centro de Salud.
- Identificar a pacientes repetitivos y estudiar casos específicos para cada paciente.
- Ejercer la demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza de su cargo.

### **ATENCIÓN EXTRAMURAL Y PROMOTORIA RURAL**

Para ello contamos con seis (6) promotoras de salud que realizan visitas domiciliarias en las que se educa, se incentiva y se orienta a la población para la buena utilización de los servicios de salud que ofrece nuestra empresa este servicio garantiza la cobertura de demanda inducida de la población rural a los diferentes servicios y prevenir los problemas de salud de la comunidad del municipio de Imúes. También contamos con un médico, una enfermera jefe, un auxiliar de enfermería y una higienista oral: quienes realizan jornadas y actividades de promoción de la salud, prevención de la enfermedad y consulta de lunes a jueves de 8:00am a 12:00m y de 1:00pm a 5:00pm ; domingos de 8:am a 12:00m. Estas actividades se realizan en las diferentes veredas de nuestro Municipio; las mismas que se han programado previamente.

La atención extramural del servicio farmacéutico se presta cuando se realiza consulta externa en los puestos de salud satélites.

### **PROMOCION Y PREVENCION**

Comprende actividades de detección temprana de atención de enfermedades de interés en salud pública:

o Demanda inducida

o PAI

o Salud bucal

o Atención y detección temprana de alteraciones en el embarazo

o Atención de Parto y Recién Nacido

o Atención en planificación familiar a hombres y mujeres

o Detección temprana de alteraciones del crecimiento y desarrollo del menor de 10 años del joven y del adulto mayor

o Detección de C.A. de cérvix

o Detección de alteraciones de agudeza visual

o Control de Hipertensión Arterial

**Población objetivos:**

VULNERABLE

**Forma de afiliación:**

SISBEN

**Normatividad relacionada:**

No se encuentra normatividad relacionada

## Estructura Organizacional.

**Tabla 11. Matriz POAM externa**

Esta matriz se encarga de listar y calificar las variables del entorno externo para identificar las oportunidades y amenazas con mayor impacto para la ESE de la siguiente manera:

	AM	Am	Om	OM
<b>ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO</b>				
LEGISLACIÓN COMERCIAL			3	
LEGISLACIÓN LABORAL				4
LEGISLACIÓN TRIBUTARIA		2		
SITUACIÓN DEL PAÍS			3	
FORMAS DE GOBIERNO		2		
NORMATIVIDAD		2		
ACTITUD GOBIERNO			3	
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>				
CRECIMIENTO Y PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA			3	
NIVELES Y DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS				4
NIVELES DE INVERSIÓN	1			
TASAS DE INFLACIÓN	1			
TASAS DE EMPLEO				4
TASAS DE SUBEMPLEO				4
DESEMPLEO				4
EXPORTACIÓN				4
IMPORTACIÓN		2		
PIB				4
<b>ENTORNO SOCIO-CULTURAL</b>				
TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN			3	
TASA NATALIDAD				4
TASA MORTALIDAD	1			
TASA MORBILIDAD		2		
TASA LONGEVIDAD				4
POBLACIÓN (GÉNERO, EDAD, ESTRATO)				4
NECESIDADES POBLACIÓN	1			

PROGRAMA DE SEGURIDAD SOCIAL			3	
NIVEL EDUCATIVO			3	
ACTITUD HACIA EL TRABAJO			3	
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS				4
RESPECTO AL CLIENTE			3	
INVERSIÓN HACIA LA COMPRA DEL PRODUCTO				4
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				4
TECNOLOGÍA DEL SECTOR				4
<b>ENTORNO ECOLÓGICO</b>				
TOPOGRAFÍA			3	
AGUA				4
PROGRAMA PARA SALVAGUARDAR EL MEDIO AMBIENTE			3	
TOPOGRAFÍA	1			
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>				
COMPETIDORES DIRECTOS	1			
FORTALEZAS DE LOS COMPETIDORES	1			
POSIBILIDAD DE NUEVAS FIRMAS		2		
<b>ENTORNO DEL CONSUMIDOR</b>				
CONSUMO PROMEDIO			3	
FRECUENCIA DE CONSUMO			3	
MARCA DE PREFERENCIA	1			
LUGAR DE COMPRA		2		
PRESENTACIÓN DE PRODUCTO		2		
MOTIVACIÓN DE CONSUMO				4
PRECIO DISPUESTO A PAGAR		2		
MEDIO DE COMUNICACIÓN	1			

Fuente (La presente investigación)

Matriz M.E.F.E. Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica, competitiva y del comportamiento del consumidor lo que permite establecer si la empresa tiene más oportunidades que amenazas para desarrollarse en el sector.

**Tabla 2. Matriz M.E.F.E.**

<b>VARIABLES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO</b>			
NORMATIVIDAD	0.05	2	0.1
LEGISLACIÓN TRIBUTARIA	0.07	2	0.14
LEGISLACIÓN LABORAL	0.03	4	0.12
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>			
CRECIMIENTO ECONOMÍA	0.07	3	0.21
TASA DE EMPLEO	0.04	4	0.16
NIVEL DE INVERSIÓN	0.04	3	0.12
TASAS DE INFLACIÓN	0.05	1	0.05
<b>ENTORNO SOCIO -CULTURAL</b>			
TASA DE CRECIMIENTO DE POBLACIÓN	0.07	3	0.21
TASA DE NATALIDAD	0.03	4	0.12
POBLACIÓN (genero, edad y estrato)	0.03	4	0.12
NECESIDADES DE POBLACIÓN – SALUD	0.04	1	0.04
NIVEL EDUCATIVO	0.04	4	0.16
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>			
DESARROLLO TECNOLÓGICO	0.07	4	0.28
TECNOLOGÍA DEL SECTOR	0.05	4	0.2
<b>ENTORNO ECOLÓGICO</b>			
TOPOGRAFÍA	0.05	2	0.1
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>			
FORTALEZAS COMPETIDORES	0.07	1	0.07
POSIBILIDAD DE NUEVAS FIRMAS	0.02	2	0.04
<b>ENTORNO DEL CONSUMIDOR</b>			
CONSUMO PROMEDIO	0.05	3	0.15
MARCA DE PREFERENCIA	0.06	3	0.18
INFRAESTRUCTURA	0.07	4	0.28
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.85</b>

Fuente (La presente investigación)

La presente matriz indica un RTP por debajo de 3.0 lo que significa que la empresa no está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

**MATRIZ PERFIL DE CATEGORIZACIÓN INTERNA P.C.I.** Esta matriz se encarga de listar y calificar las variables del entorno interno para identificar las fortalezas y debilidades con mayor impacto para la empresa de la siguiente manera:

**Tabla 3. Matriz perfil de categorización interna P.C.I**

<b>PERSONAL</b>	<b>DM</b>	<b>Dm</b>	<b>Fm</b>	<b>FM</b>
SELECCIÓN DE PERSONAL		2		
MOTIVACIÓN			3	
CAPACITACIÓN		2		
AUSENTISMO				4
CONTRATO DE TRABAJO			3	
SALUD E HIGIENE			3	
<b>PRODUCCIÓN</b>				
LOCALIZACIÓN			3	
NIVEL TECNOLÓGICO				4
CONTROL DE CALIDAD			3	
COSTOS DE TRANSPORTE			3	
MANEJO DE PROVEEDORES			3	
CAPACIDAD INSTALADA				4
<b>FINANZAS</b>				
CONTABILIDAD GENERAL				4
CONTROL FINANCIERO			3	
CONTABILIDAD DE COSTOS			3	
COBRANZAS			3	
<b>MERCADEO</b>				
ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO				4
PROGRAMA DE VENTAS			3	
PUBLICIDAD			3	
CANALES DE DISTRIBUCIÓN			3	
CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA				4
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO (servicio)			3	
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>				
DESARROLLO DE PRODUCTOS				
<b>PLANEACIÓN</b>				4
RAZÓN SOCIAL			3	
MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS			3	

DEFINICIÓN DE POLÍTICAS			3	
DEFINICIÓN DE PROGRAMAS			3	
ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA				4
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
CONSTITUCIÓN LEGAL				4
FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS			3	
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS			3	
<b>DIRECCIÓN</b>				
TOMA DE DECISIONES			3	
PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN				4
COMUNICACIÓN			3	
LIDERAZGO			3	
NIVELES DE MANDO			3	
<b>CONTROL</b>				
CONTROL ADMINISTRATIVO			3	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			3	
ACCIONES CORRECTIVAS			3	
OTRAS VARIABLES				
CLIENTES				4
CANALES DE DISTRIBUCIÓN			3	
SATISFACCIÓN OBTENIDA POR LOS CLIENTES				4

Fuente (la presente investigación)

**Matriz de evaluación del factor interna (M.E.F.I).** Resume y evalúa la fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

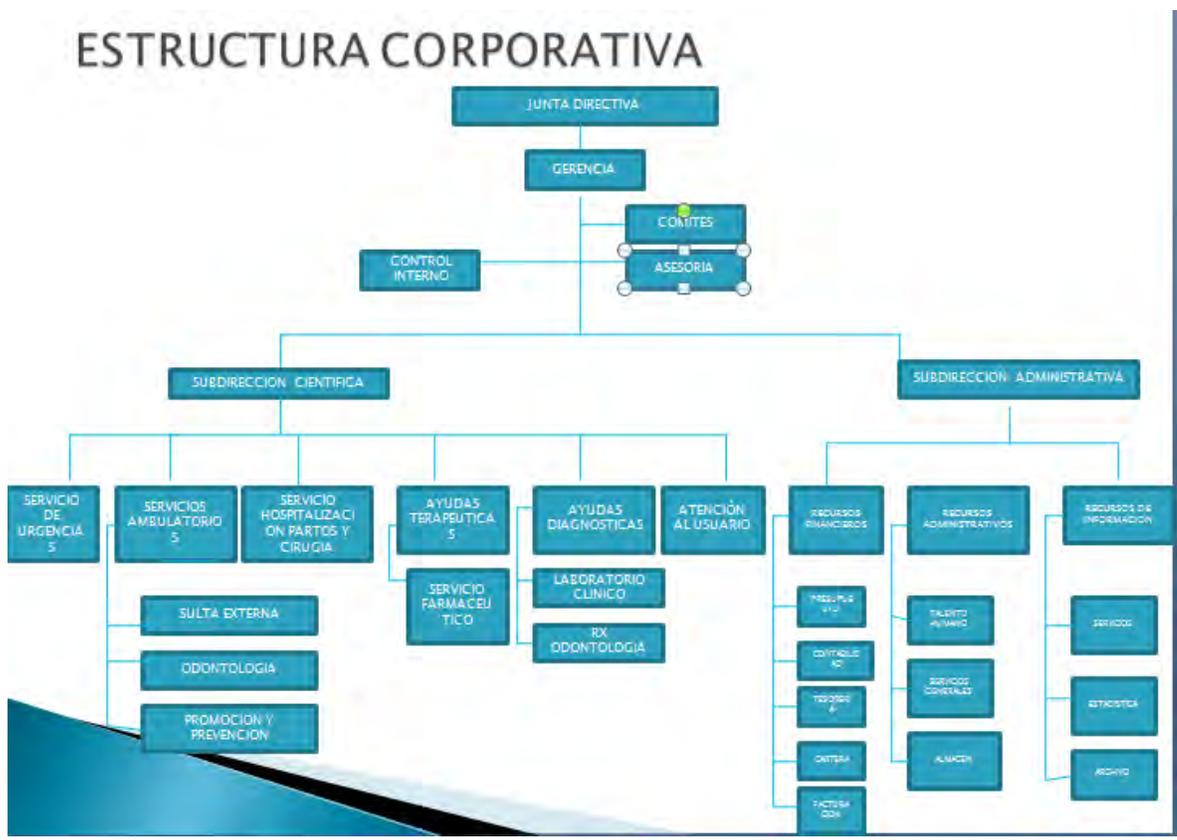
**Tabla 4. Matriz de evaluación del factor interna (M.E.F.I)**

<b>VARIABLES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
LOCALIZACIÓN	0.05	4	0.20
MANEJO DE PROVEEDORES	0.05	3	0.15
SATISFACCIÓN CLIENTE	0.1	4	0.4
TECNOLOGÍA	0.05	4	0.20
CAPACIDAD INSTALADA	0.1	4	0.4
FIDELIDAD USUARIO	0.07	4	0.28
COMUNICACIÓN	0.04	4	0.16
ACEPTACIÓN DEL SERVICIO	0.04	4	0.16
<b>DEBILIDADES</b>			
BAJA RENTABILIDAD FINANCIERA	0.05	2	0.10
SELECCIÓN PERSONAL	0.05	1	0.05
UTILIDADES NEGATIVAS	0.05	1	0.05
PUBLICIDAD INAADECUADA	0.1	2	0.2
PROMOCION	0.05	1	0.05
FALTA PROGRAMA VENTAS	0.05	1	0.05
IMPLEMENTOS DE OFICINA	0.05	1	0.05
CANALES DISTRIBUCIÓN	0.1	1	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.6</b>

Fuente (la presente investigación)

La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (CRITICO) y máximo cuatro (EXELENTE) con una calificación mayor de 2.6 que indica una posición fuerte, indica que la empresa está respondiendo de manera sostenible a las fortalezas y debilidades existentes en las áreas funcionales de la misma.

**Gráfico 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



## 2.2. ANALISIS DE ESTRUCTURAS Y ANALISIS COMPARATIVOS

### 2.2.1. Análisis Vertical.

Tabla 5. Análisis Vertical Estado de Resultados año 2009 - 2011.

ESE SANTIAGO APOSTOL						
ESTADO DE RESULTADOS						
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE DE 2009, 2010 Y 2011 (EN MILES DE PESOS)						
ANALISIS VERTICAL						
	AÑO 2011		AÑO 2010		AÑO 2009	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%
<b>INGRESOS</b>						
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2,320,094.00</b>	100.00	<b>1,126,731.00</b>	100.00	<b>1,319,567.00</b>	100.00
VENTA DE SERVICIOS	1,080,231.00	46.56	1,086,731.00	96.45	1,160,873.00	87.97
TRANSFERENCIAS OPERACIONALES INSTITUCIONALES	1,160,000.00	50.00	40,000.00	3.55	95,000.00	7.20
	79,863.00	3.44	0.00	0.00	63,694.00	4.83
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>580,551.00</b>	25.02	<b>516,572.00</b>	45.85	<b>508,522.00</b>	38.54
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,739,543.00</b>	74.98	<b>610,159.00</b>	54.15	<b>811,045.00</b>	61.46
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>520,326.00</b>	22.43	<b>516,106.00</b>	45.81	<b>568,464.00</b>	43.08
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1,219,217.00</b>	52.55	<b>94,053.00</b>	8.35	<b>242,581.00</b>	18.38
INGRESOS NO OPERACIONALES	0.00	0.00	107,190.00	9.51	25,673.00	1.95
GASTOS NO OPERACIONALES	0.00	0.00	106,187.00	9.42	184,776.00	14.00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1,219,217.00</b>	52.55	<b>95,056.00</b>	8.44	<b>83,478.00</b>	6.33

Fuente: Estados Financieros ESE Santiago Apóstol

El análisis vertical del Estado de Resultados de la ESE Santiago Apóstol del municipio de Imues de los años 2009 al 2011, presenta la siguiente situación:

Por cada 100 pesos de Venta los Costos absorbieron 25 pesos, existiendo un Excedente Bruto de 75 pesos en el año 2011, entre tanto en el 2010 por cada 100 de ingresos el costo esta representado por 46 pesos .y la utilidad bruta de 54 pesos y en el año 2009 por cada 100 pesos de venta el costo lo representa 38.54 y la utilidad bruta 61 pesos.

Los Gastos Operacionales absorbieron 22 pesos, quedando una utilidad Operacional de 52 pesos por cada 100 pesos de Venta en el año 2011; entre tanto en el año 2010 .

Después de tener en cuenta los Ingresos y Egresos no Operacionales el ejercicio muestra que por cada 100 pesos de Venta arroja una Pérdida de 53 pesos en el año 2011, 8.44 en el año 2010 y 6.33 en el año 2009.

**Tabla 6. Análisis Vertical Balance General a 31 de Diciembre del 2009 - 2011**

<b>ESE SANTIAGO APOSTOL - BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL</b>						
<b>DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE 2009, 2010 Y 2011 (EN MILES DE PESOS)</b>						
	<b>AÑO 2011</b>		<b>AÑO 2010</b>		<b>AÑO 2009</b>	
	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>						
<b>DISPONIBLE</b>	<b>90,121.00</b>	8.13	<b>96,220.00</b>	11.2	<b>33,866.00</b>	5.1
CAJA	0.00	0.00	1,769.00	0.2	1,742.00	0.3
BANCOS	90,121.00	8.13	94,451.00	11.0	32,124.00	4.9
CUENTAS DE AHORRO	0.00	0.00	0.00	0.0		0.0
INVERSIONES	0.00	0.00	0.00	0.0		0.0
<b>DEUDORES</b>	<b>298,218.00</b>	26.91	<b>203,500.00</b>	23.7	<b>168,363.00</b>	25.5
<b>INVENTARIOS</b>	<b>95,031.00</b>	8.58	<b>45,652.00</b>	5.3	<b>54,279.00</b>	8.2
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>483,370.00</b>	43.62	<b>345,372.00</b>	40.2	<b>256,508.00</b>	38.8
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>575,548.00</b>	51.94	<b>490,514.00</b>	57.1	<b>392,977.00</b>	59.4

TERRENOS	32,000.00	2.89	32,000.00	3.7		0.0
CONSTRUCCIONES EN CURSO	40,000.00	3.61	33,000.00	3.8		0.0
PLANTAS, DUCTOS Y TUNELES	33,000.00	2.98		0.0		0.0
EQUIPO CIENTIFICO	181,996.00	16.43	180,386.00	21.0	157708	23.9
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	19,356.00	1.75	19,357.00	2.3	19057	2.9
EQUIPOS DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	47,342.00	4.27	42,524.00	5.0	19,501.00	2.9
EQUIPO DE TRANSPORTE, TRACCION Y ELEVACION	267,454.00	24.14	267,454.00	31.1	267,454.00	40.5
DEPRECIACION ACUMULADA	-45,600.00	-4.12	-54,107.00	-6.3	-70,743.00	-10.7
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>49,105.00</b>	<b>4.43</b>	<b>23,074.00</b>	<b>2.7</b>	<b>11,674.00</b>	<b>1.8</b>
INTANGIBLES	0.00	0.00	32,486.00	3.8	21,066.00	3.2
AMORTIZACION ACUMULADA DE INTANGIBLES	0.00	0.00	-9,392.00	-1.1	-9,392.00	-1.4
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,108,023.00</b>	<b>100.00</b>	<b>858,960.00</b>	<b>100.0</b>	<b>661,159.00</b>	<b>100.0</b>
		0.00		0.0		0.0
<b>PASIVOS</b>		0.00		0.0		0.0
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.0</b>		<b>0.0</b>
PROVEEDORES	0.00	0.00	0.00	0.0		0.0
CUENTAS POR PAGAR	15,479.00	1.40	28,824.00	3.4	70,200.00	10.6
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	0.00	0.00	0.00	0.0	0.00	0.0
OBLIGACIONES LABORALES	0.00	0.00	0.00	0.0	0.00	0.0
OTROS PASIVOS	17,621.00	1.59	131,600.00	15.3	39,613.00	6.0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>33,100.00</b>	<b>2.99</b>	<b>160,424.00</b>	<b>18.7</b>	<b>109,813.00</b>	<b>16.6</b>
		0.00		0.0		0.0
<b>PATRIMONIO</b>		0.00		0.0		0.0
		0.00		0.0		0.0
CAPITAL FISCAL	211,283.00	19.07	211,283.00	24.6	211,283.00	32.0

RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	357,261.00	32.24	262,205.00	30.5	178,727.00	27.0
RESULTADO DEL EJERCICIO	356,379.00	32.16	95,058.00	11.1	83,478.00	12.6
SUPERVAIT POR DONACION	150,000.00	13.54	130,092.00	15.1	77,858.00	11.8
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,074,923.00</b>	97.01	<b>698,638.00</b>	81.3	<b>551,346.00</b>	83.4
		0.00		0.0		0.0
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,108,023.00</b>	100.00	<b>859,062.00</b>	100.0	<b>661,159.00</b>	100.0

Fuente: Estados Financieros

La estructura del Balance a 31 de Diciembre de 2011 muestra que la ESE tenía unos Activos de 1.108.023 millones, de los cuales 90.121 millones estaban representados en Efectivo, 1.476 millones 298.218 mil pesos en Deudores, 95.031 mil pesos en Inventarios y en Otros Activos 49.105 millones para un Total de Activos Corrientes de 483.370 millones representando el 43.62% del total de activos. Con respecto al año 2010 los activos corrientes representan el 40.2% del total de los activos.

5.

Por su parte en los Activos no Corrientes el rubro mas representativo es Propiedad Planta y Equipo con un valor de 575.548 representado en el 51.94% del total de activos, entre tanto en el año 2010 representa el 57.1% y en el año 2009 el 59.4%.

En términos porcentuales del Total de Activos en Efectivo existían 8.13% en efectivo, en Deudores el 26.91%, Inventarios el 8.58%, en Otros Activos el 4.43% para un total de Activo Corriente del 43.62%.

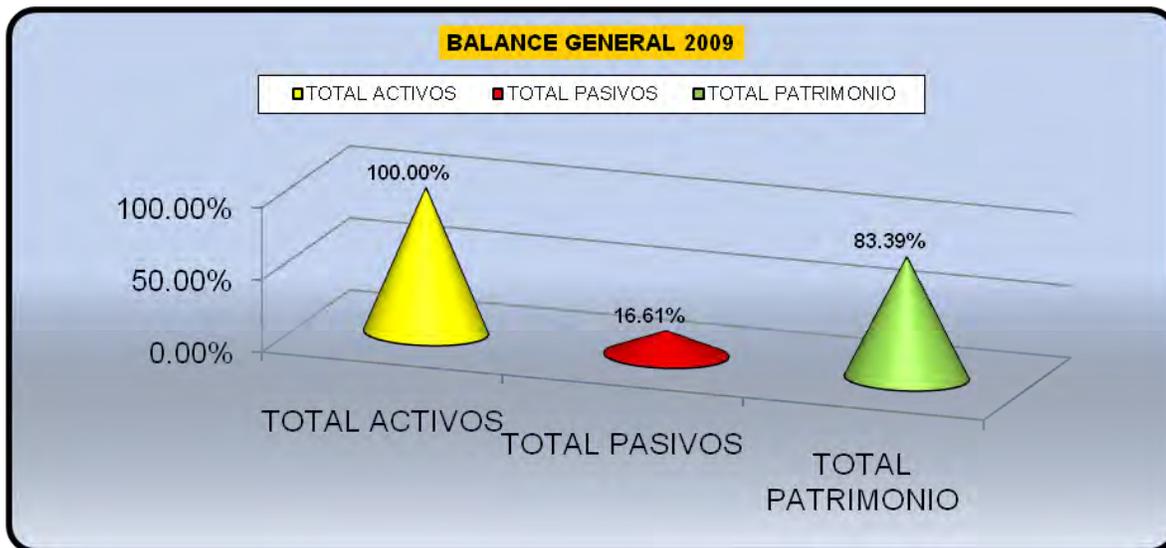
Se puede apreciar entonces que la estructura del Balance a 31 de Diciembre de 2011 de la ESE en un 51.94% corresponde a Propiedad Planta y Equipo, situación que es estructuralmente buena ya que es lógico que una ESE debe tener

una fuerte Inversión en este aspecto, como puede ser equipo médico científico, edificaciones, terrenos y que además en segunda instancia tiene como rubro importante el de los Deudores con 26.91%, el Inventario con un 8.58% representado en Inventarios de medicamentos para suministrarle a los pacientes así como también de insumos que se consumen por el servicio de hospitalización y otros servicios que presta el Ente Hospitalario .

Por su parte la estructura del Pasivo muestra que del total de Activo el 2.99% ha sido financiado por terceros en el año 2011, 18.7% en el año 2010 y 16.6% en el año 2009; representado por Cuentas por Pagar con un 1.4, 3.4 y 10.6% respectivamente y otros pasivos con un 1.59%, 15.3% y 6%. Es de destacar que todas las obligaciones son a corto plazo y no existen obligaciones de tipo bancario o financiero.

Por otra parte el Patrimonio que es de 1.074.923 millones de pesos, que el 97.01% en el año 2011, el 81.3% 2010 y 83.4% en el año 2009 ósea que la Institución se esta financiando en su mayoría con recursos propios representados fundamentalmente por la capital fiscal, utilidades y superávit por donaciones. El hecho de que la ESE este financiado básicamente por Patrimonio constituye una prenda de garantía para los acreedores y se ve además que la ESE no esta muy endeudado, aspecto que se comprobará con el análisis de Razones de Endeudamiento.

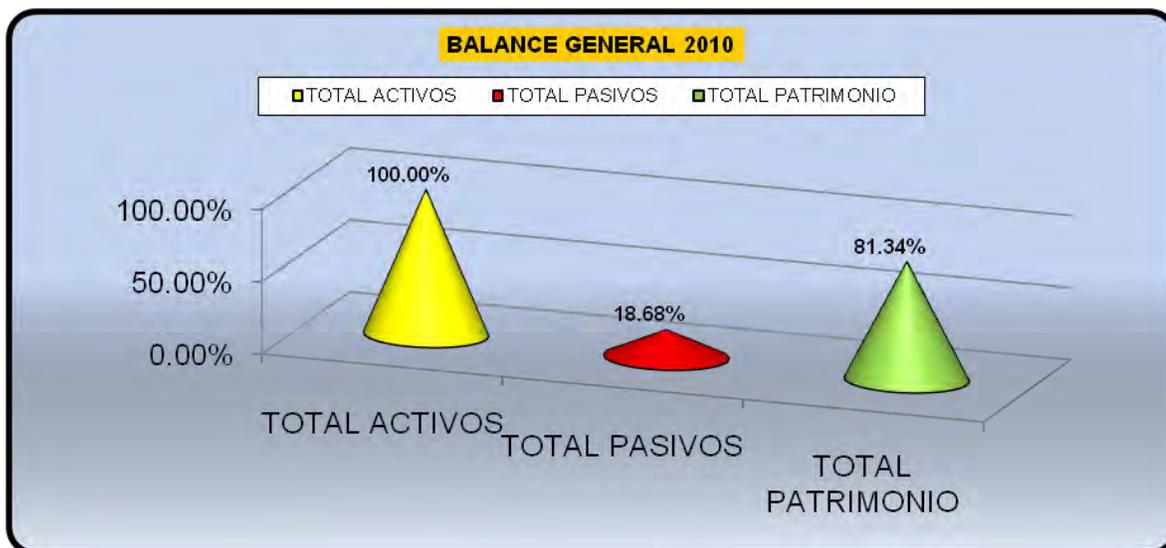
**Gráfico 2. Análisis de la Tendencia de la Estructura Financiera 2009**



Fuente: Esta investigación

En el año 2009 la estructura financiera esta representada asi: los pasivos representan el 16.61% del total de los activos y el patrimonio el 83.39%.

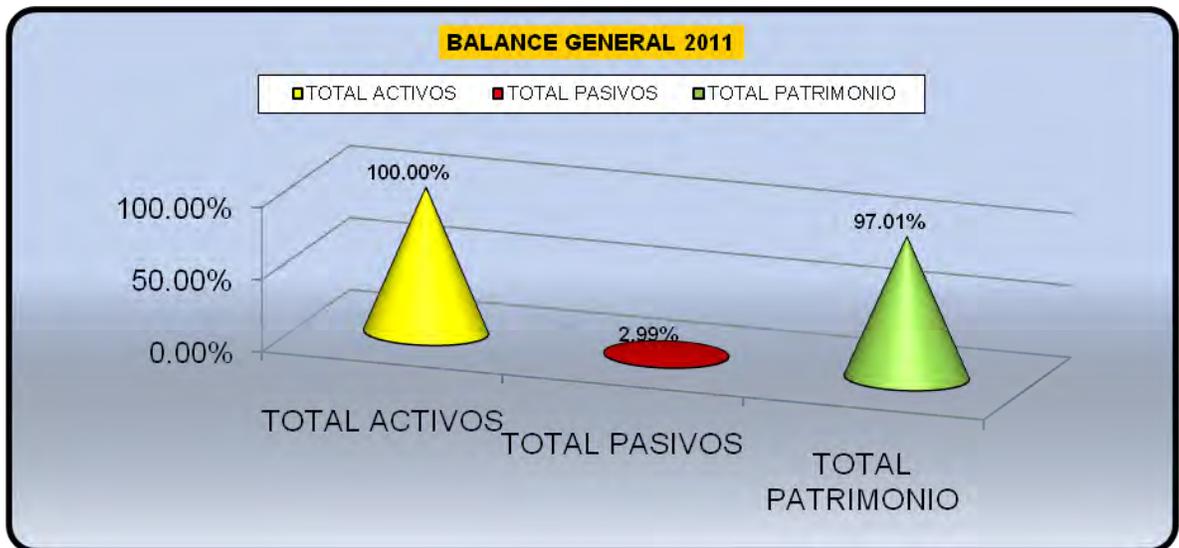
**Gráfico 3. Análisis de la Tendencia de la Estructura Financiera 2010**



Fuente: Esta investigación

En el año 2010 la estructura financiera esta representada asi: los pasivos representan el 18.68% del total de los activos y el patrimonio el 81.34%.

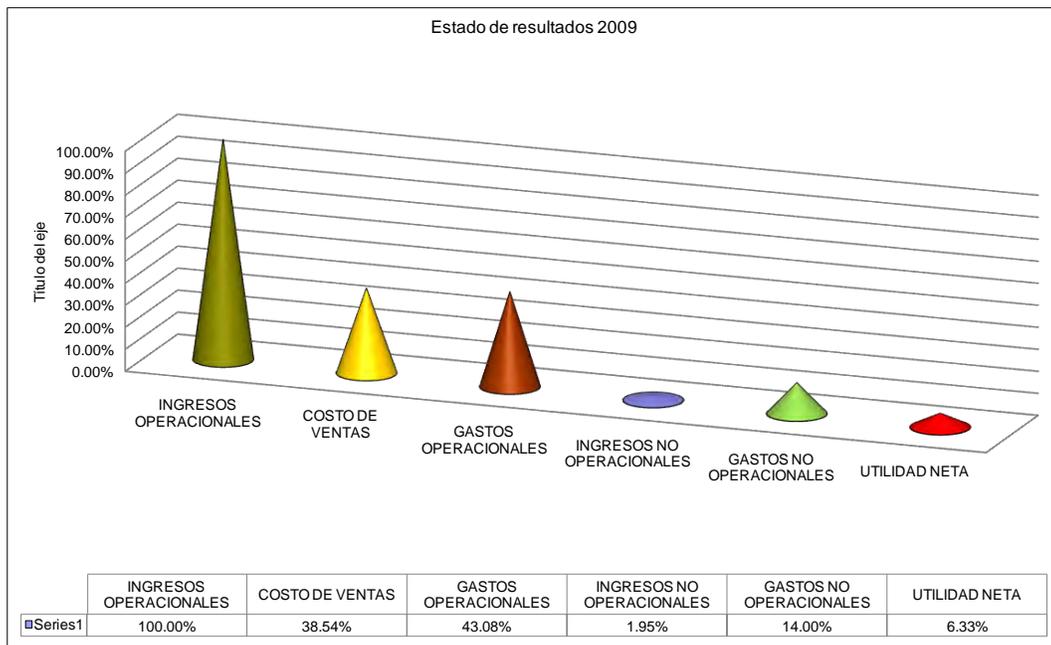
**Gráfico 4. Análisis de la Tendencia de la Estructura Financiera 2011**



Fuente: Esta investigación

En el año 2011 la estructura financiera esta representada asi: los pasivos representan el 2.99% del total de los activos y el patrimonio el 97.01%.

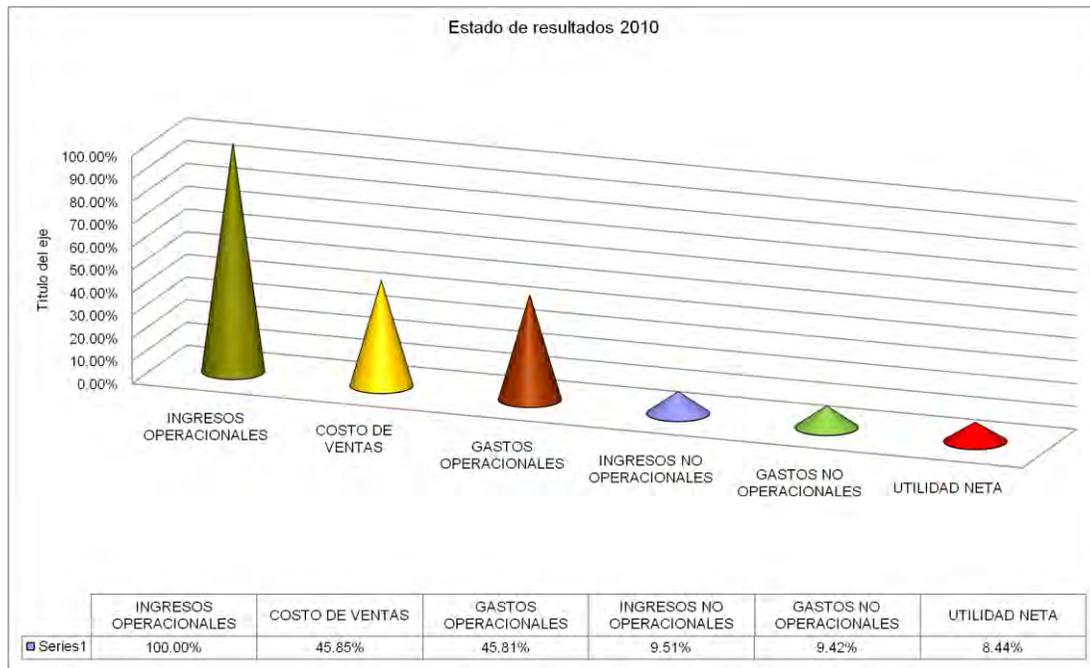
**Gráfico 5. Representación Estado de resultados 2009**



Fuente: Esta investigación

En el año 2009 la estructura financiera esta representada asi: costo de ventas el 38.54%, gastos operacionales el 43.08%, ingresos no operacionales el 1.99%, gastos no operacionales el 14% y utilidad neta el 6.33%.

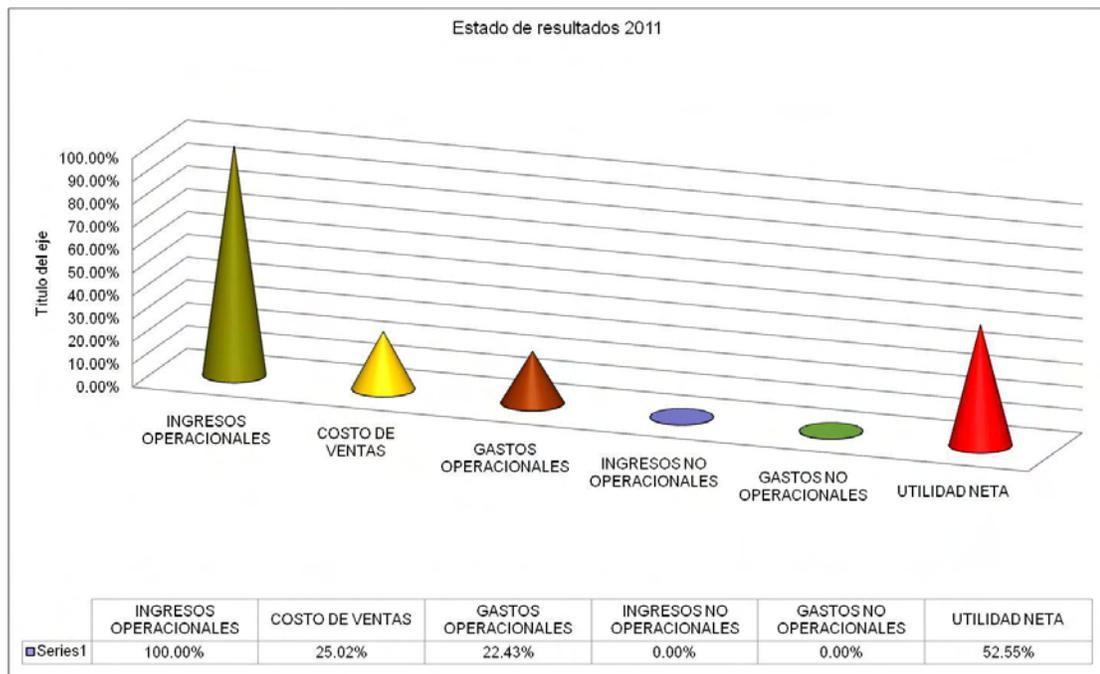
**Gráfico 6. Representación Estado de resultados 2010**



Fuente: Esta investigación

En el año 2010 la estructura financiera esta representada asi: costo de ventas el 45.85%, gastos operacionales el 45.81%, ingresos no operacionales el 9.51%, gastos no operacionales el 9.42% y utilidad neta el 8.44%.

**Gráfico 7. Representación Estado de resultados 2011**



Fuente: Esta investigación

**: Esta investigación**

En el año 2011 la estructura financiera esta representada asi: costo de ventas el 25.02%, gastos operacionales el 22.43%, ingresos no operacionales el 0%, gastos no operacionales el 0% y utilidad neta el 52.55%.

## 2.2.2. Análisis Horizontal.

Tabla 7. Análisis Horizontal Estado de Resultados año 2010 comparado con año 2011

<b>ESE SANTIAGO APOSTOL IMUES</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2010 Y 2011 (EN MILES DE PESOS)</b>					
<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>					
	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>		
	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>INCREM.</b>	<b>DISMIN..</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS</b>					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2,320,094.00</b>	<b>1,126,731.00</b>	<b>1,193,363.00</b>		<b>105.91</b>
VENTA DE SERVICIOS	1,080,231.00	1,086,731.00		<b>-6,500.00</b>	<b>-0.60</b>
TRANSFERENCIAS OPERACIONALES INSTITUCIONALES	1,160,000.00	40,000.00	<b>1,120,000.00</b>		<b>2,800.00</b>
	79,863.00	0.00	<b>79,863.00</b>		
<b>COSTO DE VENTA</b>	<b>580,551.00</b>	<b>516,572.00</b>	<b>63,979.00</b>		<b>12.39</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,739,543.00</b>	<b>610,159.00</b>	<b>1,129,384.00</b>		<b>185.10</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>520,326.00</b>	<b>516,106.00</b>	<b>4,220.00</b>		<b>0.00</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>1,219,217.00</b>	<b>94,053.00</b>	<b>1,125,164.00</b>		<b>1,196.31</b>
INGRESOS NO OPERACIONALES	0.00	107,190.00		<b>-107,190.00</b>	<b>-100.00</b>
GASTOS NO OPERACIONALES	0.00	106,187.00		<b>-106,187.00</b>	<b>-100.00</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>1,219,217.00</b>	<b>95,056.00</b>	<b>1,124,161.00</b>		<b>1,182.63</b>

Fuente: Esta investigación

### VENTAS NETAS.

Tomando el año 2011 comparativamente con el 2010 se resalta observar que la Venta de productos y servicios se incremento en 1.193.363 mil millones de pesos al pasar de 1.126.731 millones en el año 2010 a 2.320.094 millones de pesos en el año 2011 lo que representa un incremento del 105.91%.

## **COSTO DE VENTAS.**

El Costo de Ventas tuvo un incremento de 12.39% por la prestación de sus servicios, el cual fue inferior a las ventas netas por tanto se obtiene utilidad bruta de 1.129.384 correspondiente a un incremento de 185.10%.

## **GASTOS OPERACIONALES.**

Esta partida en los años de 2010 a 2011 sufrió un incremento de 4.220 millones.

## **UTILIDAD DEL EJERCICIO.**

La utilidad del Ejercicio sufrió un aumento entre los años de comparación al pasar de 95.046 millones a 1.219.217 lo que comprueba una excelente gestión financiera.

**Tabla 8. Análisis Horizontal Balance General a 31 de Diciembre de 2010 comparado a 31 de Diciembre de 2011.**

<b>ESE SANTIAGO APOSTOL</b>					
<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>A 31 DE DICIEMBRE DE 2010 Y 2011</b>					
<b>ANALISIS HORIZONTAL</b>					
	<b>AÑO 2011</b>	<b>AÑO 2010 (Base)</b>	<b>VARIACION ABSOLUTA</b>		
	<b>Valor</b>	<b>Valor</b>	<b>INCREM.</b>	<b>DISMIN..</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVO</b>					
<b>DISPONIBLE</b>	<b>90,121.00</b>	<b>96,220.00</b>		-6,099.00	
CAJA	0.00	1,769.00		-1,769.00	-100.00
BANCOS	90,121.00	94,451.00		-4,330.00	-4.58
CUENTAS DE AHORRO	0.00	0.00		0.00	
INVERSIONES	0.00	0.00		0.00	
<b>DEUDORES</b>	<b>298,218.00</b>	<b>203,500.00</b>	<b>94,718.00</b>		<b>46.54</b>
<b>INVENTARIOS</b>	<b>95,031.00</b>	<b>45,652.00</b>	<b>49,379.00</b>		<b>108.16</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>					
<b>CORRIENTES</b>	<b>483,370.00</b>	<b>345,372.00</b>	<b>137,998.00</b>		<b>39.96</b>
<b>PROPIEDAD, PLANTA Y</b>	<b>575,548.00</b>	<b>490,514.00</b>	<b>85,034.00</b>		<b>17.34</b>

<b>EQUIPO</b>					
TERRENOS	32,000.00	32,000.00	0.00		0.00
CONSTRUCCIONES EN CURSO	40,000.00	33,000.00	7,000.00		21.21
PLANTAS, DUCTOS Y TUNELES	33,000.00	0.00	33,000.00		
EQUIPO CIENTIFICO	181,996.00	180,386.00	1,610.00		0.89
MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA	19,356.00	19,357.00		-1.00	0.00
EQUIPOS DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	47,342.00	42,524.00	4,818.00		11.33
EQUIPO DE TRANSPORTE, TRACCION Y ELEVACION	267,454.00	267,454.00	0.00	0.00	0.00
DEPRECIACION ACUMULADA	-45,600.00	-54,107.00	8,507.00		-15.72
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>49,105.00</b>	<b>23,074.00</b>	26,031.00		112.82
INTANGIBLES	0.00	32,486.00		-32,486.00	-100.00
AMORTIZACION ACUMULADA DE INTANGIBLES	0.00	-9,392.00	9,392.00		-100.00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1,108,023.00</b>	<b>858,960.00</b>	<b>249,063.00</b>		<b>29.00</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>0.00</b>	0.00	0.00	0.00	
PROVEEDORES	0.00	0.00	0.00	0.00	
CUENTAS POR PAGAR	15,479.00	28,824.00		-13,345.00	-46.30
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	0.00	0.00	0.00	0.00	
OBLIGACIONES LABORALES	0.00	0.00	0.00	0.00	
OTROS PASIVOS	17,621.00	131,600.00		-113,979.00	-86.61
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>33,100.00</b>	<b>160,424.00</b>		<b>-127,324.00</b>	<b>-79.37</b>
			0.00	0.00	
<b>PATRIMONIO</b>			0.00	0.00	
CAPITAL FISCAL	211,283.00	0.00	211,283.00		
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	357,261.00	262,205.00	95,056.00		36.25
RESULTADO DEL EJERCICIO	356,379.00	95,058.00	261,321.00		274.91
SUPERVAIT POR DONACION	150,000.00	130,092.00	19,908.00		15.30
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1,074,923.00</b>	<b>487,355.00</b>	<b>587,568.00</b>		<b>120.56</b>
			<b>0.00</b>		
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,108,023.00</b>	<b>647,779.00</b>	<b>460,244.00</b>		<b>71.05</b>

Fuente: Esta investigación

**EFFECTIVO.**

El incremento en la variación absoluta obtenida en efectivo fue de - \$ 6.099 la cual representó un 11.2%.

**DEUDORES.**

Las deudas adquiridas por los clientes del periodo anterior con respecto al 2011 se incrementaron en \$94.718, lo que significó un aumento de 46.54% con respecto al año anterior, demostrando aumento de prestación de servicios a crédito.

**INVENTARIOS.**

Los Inventarios de materiales para la prestación de servicios y otros inventarios sufrieron un incremento de 108.16% equivalente a \$49.379, ya que se pasó de \$45.652 en el 2010 a \$95.031 en el 2011.

**TOTAL ACTIVO CORRIENTE.**

El Activo Corriente sufrió un incremento de \$137.998, equivalente al 39.96%.

**ACTIVO NO CORRIENTE.**

El incremento en los años analizados fue de 85.034 mil millones que corresponde a un 17.34%, la mayor incidencia de esta variación se debió al incremento en Propiedad, Planta y Equipo.

**ACTIVO TOTAL.**

Se observa que el Activo subió del año 2010 al año 2011 en 249.063 millones al pasar de 858.960 millones a 1.108.023 millones, equivalente a un 29%

**CUENTAS POR PAGAR**

El valor por pagar a Proveedores se disminuyó en un 46.30% equivalente a \$13.345.

## **TOTAL PASIVO.**

Entre los años de comparación el Pasivo se disminuyo en 79.37% al pasar de \$160.424 en el 2010 a \$33.100 en el año 2011 disminuyendo su financiación con terceros, cabe destacar que todas las deudas de la ESE son a corto plazo.

## **TOTAL PATRIMONIO.**

El Patrimonio se incremento en un 120% entre los años comparados que equivale a un aumento en variación absoluta de \$587,568. Donde los rubros más significativos están dados por resultado del ejercicio anterior

## **2.3. MODELO DE ÍNDICES Y RAZONES FINANCIERAS**

**2.3.1. Concepto.** “Las Razones Financieras son uno de los instrumentos más usados para realizar el análisis Financiero Empresarial, ya que estas miden en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Igualmente, presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, y pueden precisar los grados de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Estas Razones son índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de la ESE a través del tiempo en los años de comparación, y tienen por objeto mostrar la situación financiera de la empresa en un momento determinado.

Al estudiar el cambio ocurrido en un indicador es deseable analizar el cambio presentado, tanto en el numerador como en el denominador para poder comprender mejor la variación detectada en el indicador.

La siguiente es la clasificación de las razones financieras:

- Razones Estáticas: son las que expresan la relación que guardan partidas o grupo de partidas del Balance General.
- Razones Dinámicas: son las que expresan la relación que tienen las partidas o grupo de partidas del Estado de Resultados.
- Razones Mixtas: son las que expresan la relación que existe entre partidas o grupo de partidas del Balance General con partidas del Estado de Resultados.

**Tabla 9. Indicadores financieros**

INDICADORES FINANCIEROS								
INDICADORES DE LIQUIDEZ								
INDICADOR	FORMULA		2009		2010		2011	
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Corriente	=	256,508	2.34	345,372	2.15	483,370	14.60
	Pasivo Corriente		109,813		160,424		33,100	
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Activo corriente - Pasivo corriente	=	256,508	146,695.00	345,372	184,948.00	483,370	450,270.00
PRUEBA ACIDA	Activo corriente - inventarios	=	109,813	1.84	160,424	1.87	33,100	11.73
	Pasivo Corriente		202,229		299,720		388,339	
			109,813		160,424		33,100	
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO								
INDICADOR	FORMULA		2009		2010		2011	
ENDEUDAMIENTO EXTERNO	Pasivo *100	=	109,813	16.61%	160,424	18.68%	33,100	2.99%
	Activo Total		661,159		858,960		1,108,023	
ENDEUDAMIENTO INTERNO	Patrimonio * 100	=	551,346	83.39%	698,638	81.34%	1,074,923	97.01%
	Activo Total		661,159		858,960		1,108,023	
CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	Pasivo corriente *100	=	109,813	100.00%	160,424	100.00%	33,100	100.00%
	Pasivo total		109,813		160,424		33,100	
RAZON DE SOLVENCIA	Activo total	=	661,159	6.020772	858,960	5.354311	1,108,023	33.475015
	Pasivo total		109,813		160,424		33,100	
RAZONES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)								
INDICADOR	FORMULA		2009		2010		2011	
LEVERAGE TOTAL	Pasivo	=	109,813	0.20	160,424	0.23	33,100	0.03
	Patrimonio		551,346		698,638		1,074,923	
RAZONES DE ROTACION O DE ACTIVIDAD								
INDICADOR	FORMULA		2009		2010		2011	
ROTACION DEL ACTIVO	Ventas Netas	=	1,319,567	2.00	1,126,731	1.31	2,320,094	2.09
	Activo Total		661,159		858,960		1,108,023	
PERIODO DE ROTACION DEL ACTIVO	360 días	=	360	180.38	360	274.44	360	171.93
	Rotacion del activo		2.00		1.31		2.09	
ROTACION DE CARTERA	Ventas Netas	=	1,319,567.00	7.84	1,126,731.00	5.54	2,320,094.00	7.78
	Cartera		168,363.00		203,500.00		298,218.00	
DIAS DE PROMEDIO DE CARTERA	Cartera x 365 días	=	61,452,495.00	46.57	74,277,500.00	65.92	108,849,570.00	46.92
	Ventas Netas		1,319,567.00		1,126,731.00		2,320,094.00	
ROTACION DE INVENTARIOS	costo ventas	=	508,522.00	9.37	516,572.00	11.32	580,551.00	6.11
	inventarios		54,279.00		45,652.00		95,031.00	
DIAS DE ROTACION DE INVENTARIOS	Inventarios x 365 días	=	19,811,835.00	38.96	16,662,980.00	32.26	34,686,315.00	59.75
	costo ventas		508,522.00		516,572.00		580,551.00	
INDICADORES DE RENTABILIDAD								
INDICADOR	FORMULA		2009		2010		2011	
RAZON DE COSTOS OPERACIONALES A VENTAS NETAS	Costos Operacionales * 100	=	508,522	38.54%	516,572	45.85%	580,551	25.02%
	Ventas Netas		1,319,567		1,126,731		2,320,094	
RAZON DE GASTOS OPERACIONALES A VENTAS NETAS	Gastos operacionales * 100	=	568,464	43.08%	516,106	45.81%	520,326	22.43%
	Ventas Netas		1,319,567		1,126,731		2,320,094	
RAZON DE UTILIDAD OPERACIONAL A VENTAS NETAS (MARGEN OPERACIONAL)	Utilidad Operacional * 100	=	242,581	18.38%	94,053	8.35%	1,219,217	52.55%
	Ventas Netas		1,319,567		1,126,731		2,320,094	
RAZON DE UTILIDAD NETA A VENTAS NETAS (MARGEN NETO)	Utilidad neta * 100	=	83,478	6.33%	95,056	8.44%	1,219,217	52.55%
	Ventas Netas		1,319,567		1,126,731		2,320,094	
POTENCIAL DE UTILIDAD DEL ACTIVO ( RENDIMIENTO SOBRE INVERSION)	Utilidad neta * 100	=	83,478	12.63%	95,056	11.07%	1,219,217	110.04%
	Activo Total		661,159		858,960		1,108,023	
POTENCIAL DE UTILIDAD DEL PATRIMONIO (RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO)	Utilidad Neta * 100	=	83,478	15.14%	95,056	13.61%	1,219,217	113.42%
	Patrimonio		551,346		698,638		1,074,923	

Fuente: Esta investigación

**2.3.2. Razones De Liquidez.** La liquidez es la facilidad con la cual una inversión puede convertirse en dinero. Es decir, que tan fácil se podría vender un terreno, un edificio; o también, hacer efectivo un CDT, vender bonos, o simplemente retirar dinero de una cuenta bancaria.

Pertenecen a los Activos de la empresa, y se acudirán a ellas para el pago de compromisos y deudas; la liquidez de estos Activos depende del tiempo que requieren para efectivamente convertirse en dinero y de su valor en el mercado.

En el cálculo de estos indicadores, se emplean básicamente el Activo Corriente y el Pasivo Corriente, tomados del Balance General de una empresa a una fecha determinada.

- **Razón Corriente**

Este indicador también es conocido como Índice de Solvencia o Razón del Circulante, es otra forma de ver el Capital de Trabajo y de expresar la factibilidad de la empresa para cumplir sus compromisos a corto plazo. Entre más elevado sea este coeficiente, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, la cifra que se obtiene como resultado representa los pesos de respaldo con que se cuenta por cada peso de deuda en el corto plazo.

Así, las Razones de Liquidez permiten adelantar un análisis a la capacidad que posee una entidad de cumplir con sus deudas, principalmente en el corto plazo, es decir un año o menos.

- **Prueba Acida**

Este indicador refleja la capacidad de la Empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo restando o sin apalancarse en los inventarios.

- **Capital De Trabajo Neto**

El Capital de Trabajo de una empresa moderna está compuesto por los Activos de Corto Plazo, esto es, el dinero en caja, en cuentas bancarias y en CDT's menores a un año; también por los inventarios, por las cuentas por cobrar con vencimiento hasta 12 meses, y por valores negociables como bonos y acciones emitidos por otras compañías. Y, para obtener el Capital de Trabajo Neto, se restan los Activos Corrientes y los Pasivos Corrientes; dentro de los cuales encontramos préstamos bancarios, salarios por pagar, impuestos por pagar, y todas aquellas deudas de la empresa en el corto plazo.

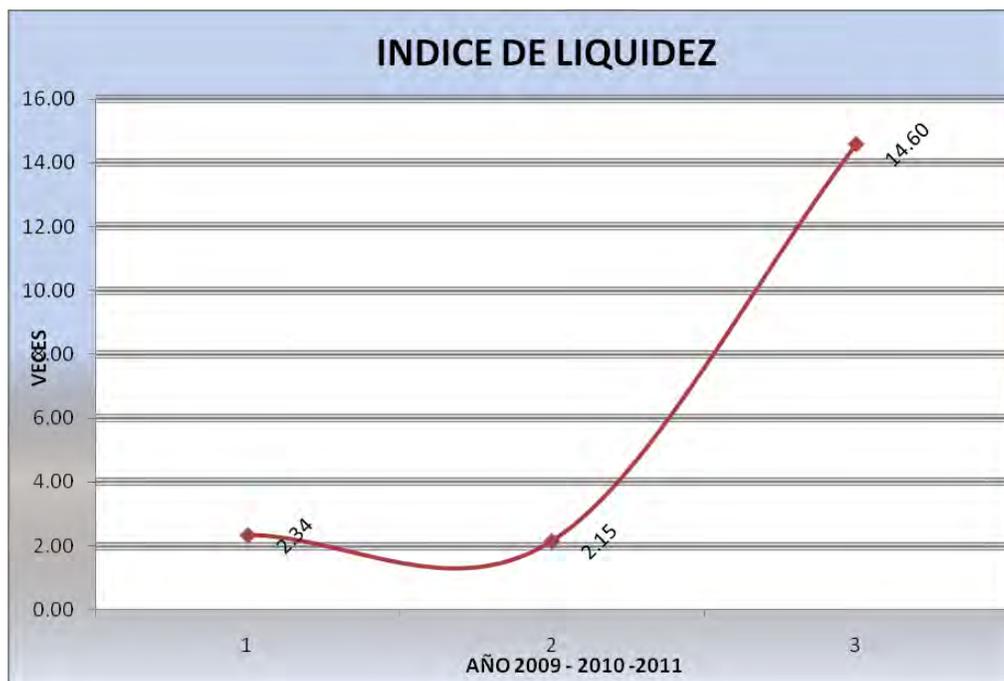
El riesgo de que una empresa quede insolvente, se disminuye en la medida que se amplíe su Capital de Trabajo, lo que se traduce en la consolidación de un margen de seguridad para cubrir el Pasivo. “<sup>6</sup>

Los indicadores se agrupan de acuerdo a la información suministrada por la ESE Santiago Apóstol y se expresa así:

---

<sup>6</sup> SENA, Documento Análisis e Interpretación de Índices Financieros, 2005.

**Gráfico 8. Índice de liquidez**



Fuente: Esta investigación

En cuanto a los Indicadores de Liquidez la ESE Santiago Apóstol, presenta una Razón Corriente en promedio 2.34 pesos para pagar deudas a corto plazo en el año 2009, lo que indica que la ESE en ese sentido no ha tenido inconvenientes para cumplir con sus acreedores. Es decir, que la Empresa presentó una Razón Corriente de 2.23 a 1 en el 2009, de 2.15 a 1 en el 2010, de 14.60 a 1 en el 2011.

Los anteriores datos indican que la ESE por cada peso de deuda en el corto plazo cuenta con \$2.23, \$2.15, y \$14.60 respectivamente para pagar sus obligaciones a corto plazo.

Se puede concluir que la ESE cuenta con una satisfactoria liquidez, tiene capacidad para pagar sus obligaciones de corto plazo. Si al Hospital se le exigiera el pago inmediato de sus deudas en menos de un año lo podría realizar sin inconvenientes.

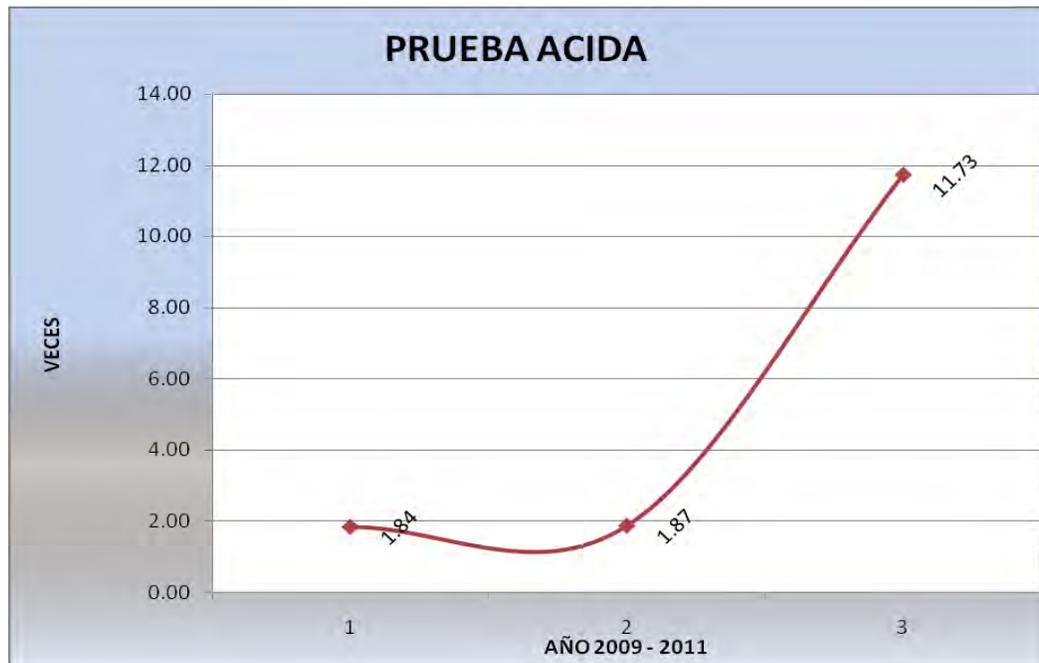
De igual manera se puede observar que el Capital de Trabajo ha ido creciendo paulatinamente a través de los tres años analizados. A 31 de Diciembre de 2009 era de \$146.695, a 31 de diciembre de 2010 fue de \$184.948, y a 31 de Diciembre de 2011 fue de \$450.270.

**Gráfico 9. Capital de Trabajo Neto**



Fuente: Esta investigación

**Gráfico 10. Prueba acida**



Fuente: Esta investigación

La prueba acida por su parte muestra la capacidad que tuvo la ESE para pagar sus deudas a corto plazo sin tener que depender de sus Inventarios. La entidad en promedio presenta una razón ácida de 1.84 pesos por cada peso de deuda a corto plazo que es un indicador bueno, pero cabe resaltar que este indicador ha tenido un comportamiento ascendente en los 3 años analizados al pasar de 1.84 a 1.87 en el 2010, 11.63 a 1 en el 2011. Es importante que las Directivas de la Institución estén pendientes del control de su capital de trabajo ya que el descenso que se observa en esta principal herramienta de tipo financiero puede conducir a que más adelante se pase a un estado complicado de liquidez, en consecuencia se deben aplicar los mecanismos financieros con el fin de proteger el capital de trabajo de la Empresa a través del tiempo.

**2.3.3 Razones De Endeudamiento.** El endeudamiento es la utilización de recursos de terceros para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de una empresa.

Las razones de endeudamiento permiten analizar el hecho de que las empresas no necesitan financiar la totalidad de su actividad con recursos propios, sino que se pueden apalancar en otros recursos externos.

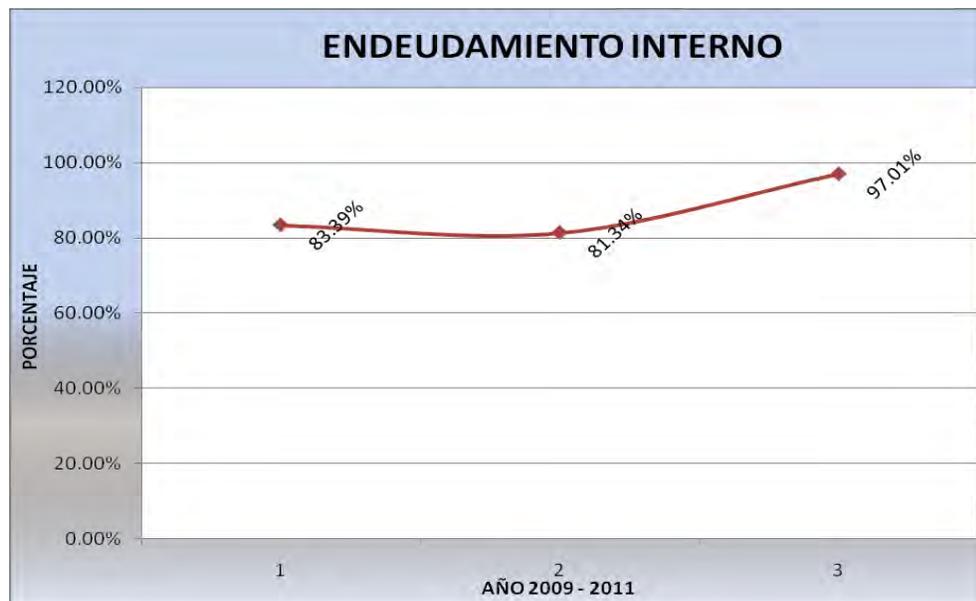
La Razón de Endeudamiento Interno muestra la participación de los propietarios en la financiación de los activos, es decir, indica cuánto le pertenece a los dueños de cada peso invertido en la empresa. Esta razón es el complemento de la Razón de Endeudamiento Externo.

**Gráfico 10. Endeudamiento externo**



Fuente: Esta investigación

**Gráfico 11. Endeudamiento interno**



Fuente: Esta investigación

En cuanto a estos indicadores, se encuentra el nivel de endeudamiento, el cual señala que la participación de los acreedores en la empresa es de 16.61% para 2009, de 18.68% para el 2010, y 2.99 % para 2011. Es decir, que la Empresa ha manejado en promedio 10% de endeudamiento externo en los años analizados. Esto quiere decir que por cada peso que la empresa tiene invertido en sus activos, el 16.61%, 18.68%, y 2.99% han sido financiados por los acreedores y los accionistas son dueños del complemento, es decir, el 83.39% (2009), 81.34% (2010), y 97.01% (2011) para un promedio de 88%.

**Gráfico 12. Razón de solvencia**



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la razón de Solvencia de la ESE El resultado de este indicador representa que la Institución cuenta con \$6.020 en el año 2009, \$5.35 en el año 2010 y \$33.47 en el año 2011.

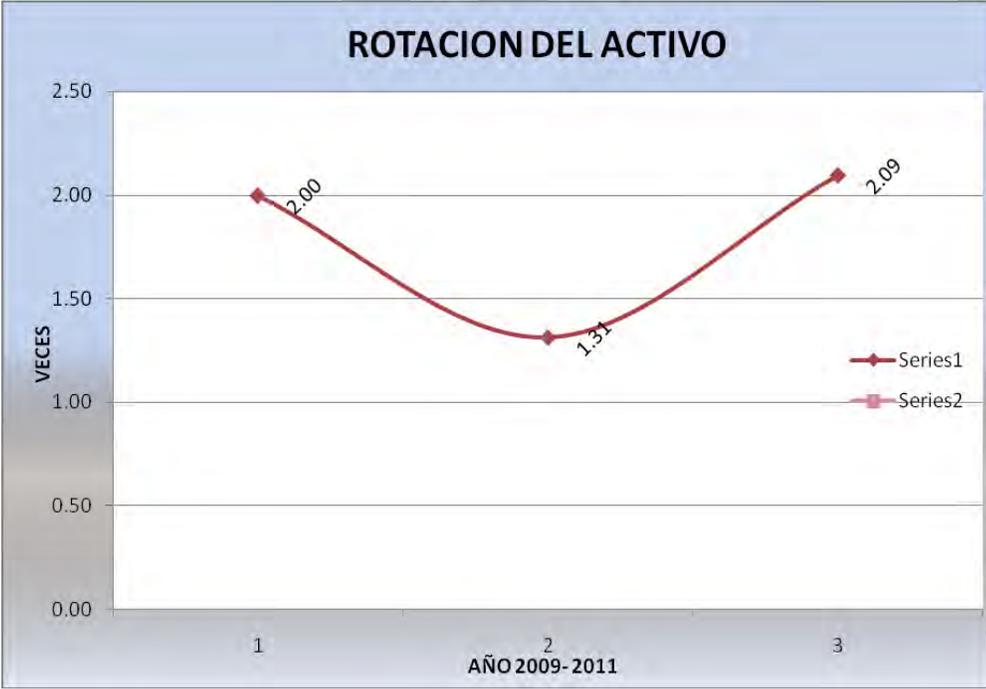
**Gráfico 13. Leverage total**



Fuente: Esta investigación

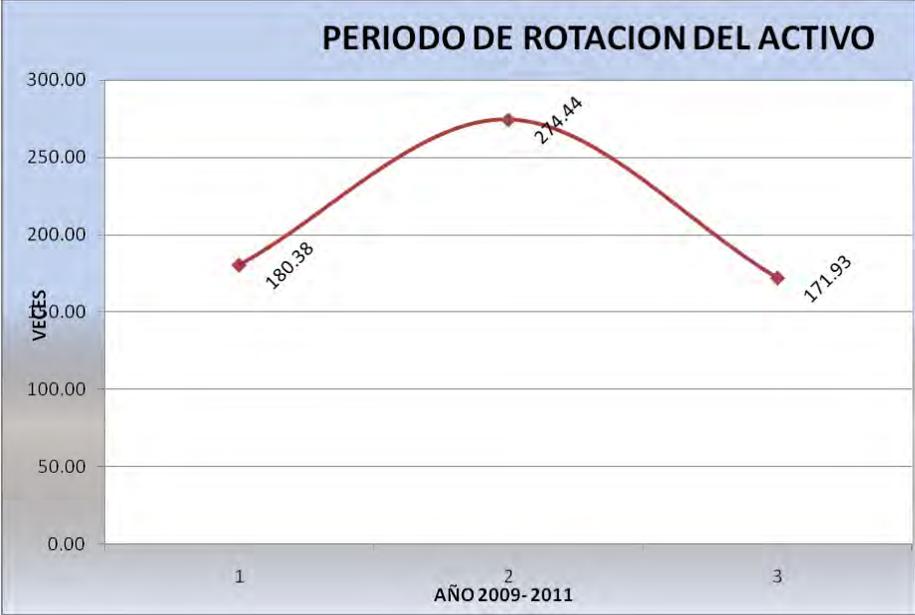
**2.3.4. Razones De Eficiencia.** Estos indicadores, llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con lo cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de la aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). Lo anterior surge de un principio elemental en el campo de las Finanzas el cual dice que todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma, de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. En otras palabras, cualquier compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con el mínimo de inversión, y una de las formas de controlar dicha minimización de la inversión es mediante el cálculo periódico de la rotación de los diversos activos.

**Gráfico 14. Rotación del activo**



Fuente: Esta investigación

**Gráfico 15. Periodo de Rotación del activo**

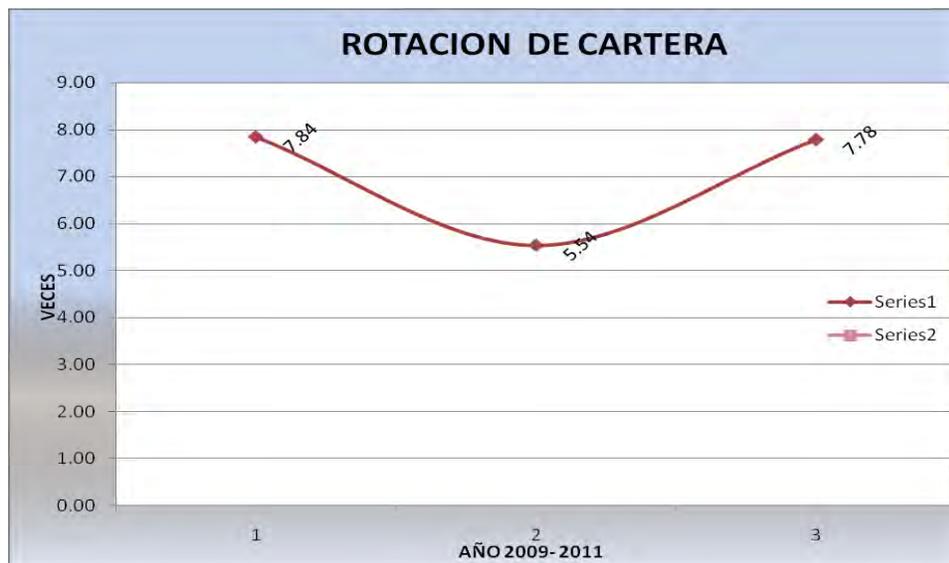


Fuente: Esta investigación

El propósito de estos indicadores es medir la eficiencia de utilizar sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados.

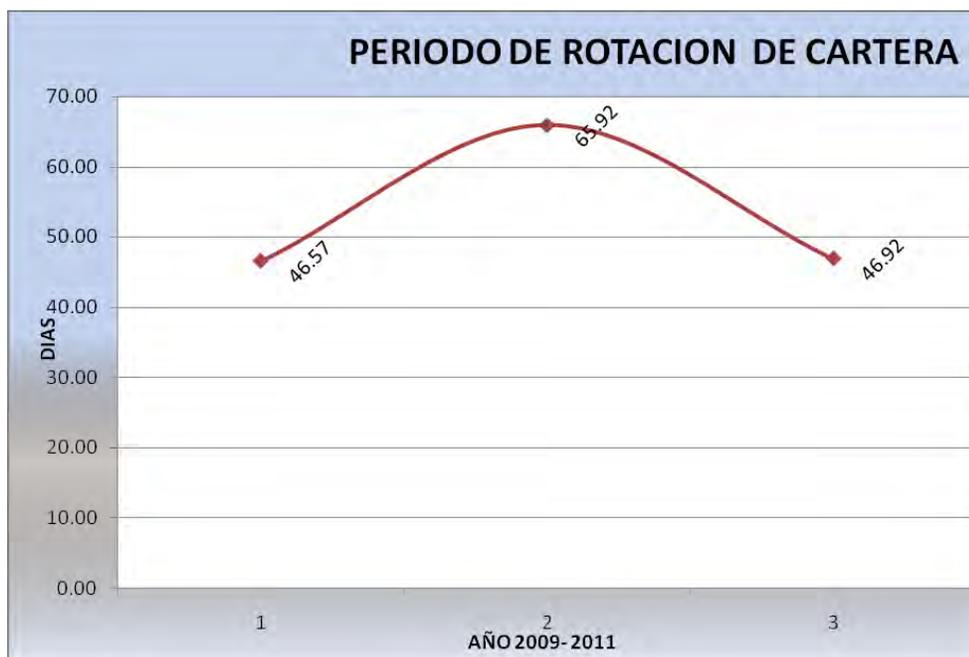
La influencia que existe entre el capital invertido en los activos y las ventas es mínima ya que para el año 2009 por cada peso invertido en estos, se generaron \$2, para 2010 disminuye al generar \$1.31, para el año 2011 aumenta a \$2.09. Los días de rotación del activo, es decir los días que se requieren que las ventas igualen a los activos son 180, 274 y 171 respectivamente.

**Gráfico 16. Rotación de cartera**



Fuente: Esta investigación

**Gráfico 17. Periodo de Rotación de cartera**



Fuente: Esta investigación

En cuanto a la recuperación de cartera la empresa para el año 2009 tenía una rotación de 7.84 veces y necesitaba de 46 días aproximadamente, en el año 2010 tubo un deceso a 5.54 veces y por consiguiente los días promedio de recuperación se incrementaron a 65, a partir del año 2011 la ESE implanta y desarrolla Políticas de Cobro de cartera como: Estimación y cobro de cuentas de difícil cobro ya que la ESE desarrolló a partir del año 211 un exhaustivo análisis de sus deudores antiguos y prosiguió a cobros jurídicos y de igual manera desarrollo estándares de crédito y aumentó los controles y restricciones. Lo que demuestra que su indicador de recuperación de cartera aumente a 7.78 veces y los días necesarios para ello se disminuyan a 46.

**Gráfico 18. Rotación de inventarios**



Fuente: Esta investigación

**Gráfico 19. Periodo de Rotación de inventarios**



Fuente: Esta investigación

Analizando los datos obtenidos de los inventarios se observa una mayor rotación al pasar en el año 2009 de 9 veces utilizando 38 días a 11 veces en el año 2010 donde se necesitaron 33 días. Para el año 2011 este indicador sufre un deterioro ya que en 59 días rota 6 veces en el año. Esto indica un aumento de sus existencias lo cual puede generar un incremento en sus costos de almacenamiento.

**2.3.5. Razones De Rentabilidad.** Las razones de rentabilidad miden la efectividad de la gerencia para generar utilidades contables sobre las ventas y la inversión, mediante el control de costos y gastos, y, del correcto uso de los recursos de la empresa. Mientras mayores sean los resultados, mayor será la prosperidad para la misma empresa.

Se presenta a continuación las razones de rotación de la empresa ESE SANTIAGO APOSTOL, que permitirá medir el desempeño del Administrador, comparando las ganancias obtenidas con el Volumen Total de Ventas y los recursos de la empresa:

- **Razón de Costos Operacionales a Ventas Netas:** En el 2009 los costos Operacionales absorbieron el 38.54% de las Ventas Netas. Para el año 2010 los costos Operacionales absorbieron el 45.85% de las Ventas Netas, para el 2011 absorbieron el 25.02%.

**Gráfica 20. Razón de Costos Operacionales a Ventas Netas**



Fuente: Esta investigación

- **Razón de gastos Operacionales a Ventas Netas:** En el 2009 los gastos Operacionales absorbieron el 43.08% de las Ventas Netas. Para el año 2010 los costos Operacionales absorbieron el 45.81% de las Ventas Netas, para el 2011 absorbieron el 22.43%.

**Gráfica 21. Razón de gastos Operacionales a Ventas Netas**



Fuente: Esta investigación

- **Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas (Margen Operacional):** ESE SANTIAGO APOSTOL trabajó con un Margen Operacional del 18.38%, en el año 2009, entre tanto en el año 2010 el Margen operacional fue de 8.35 y para el 2011 de 52.55%.

**Gráfica 22. Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas**



Fuente: Esta investigación

- **Razón de Utilidad neta a Ventas Netas (Margen Operacional):** ESE SANTIAGO APOSTOL trabajó con un Margen neto del 6.33%, en el año 2009, entre tanto en el año 2010 el Margen neto fue de 8.44% y para el 2011 de 52.55%.

**Gráfica 23. Razón de Utilidad Neta a Ventas Netas**



Fuente: Esta investigación

- **Potencial de Utilidad del Activo (Rendimiento sobre Inversión):** El rendimiento del Activo fue del 12.63% para el año 2009, mientras que para el año 2010 se obtuvieron rendimientos del 11.07% y 110.04% en el año 2011.

**Gráfica 24. Potencial de Utilidad del Activo**



Fuente: Esta investigación

- **Potencial de Utilidad del Patrimonio (Rendimiento del Patrimonio):** El Patrimonio en el año 2009 generó una Rentabilidad del 15.14%, entre tanto para el año 2010 fue de 13.61% y para el 2011 del 113.42%.

**Gráfica 25. Potencial de Utilidad del Patrimonio**



Fuente: Esta investigación

**Gráfico 26. Ingresos vs. Costos**



Fuente: Esta investigación

## 2.4. ÍNDICE DUPONT

**2.4.1. Concepto.** El sistema de análisis Dupont permite identificar las verdaderas fuentes del retorno sobre activos y patrimonio.

Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento, para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta/activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

El índice Dupont reúne el margen neto de utilidades, (que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas), y, la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas. Además permite calcular la rentabilidad patrimonial de la empresa integrando la estructura financiera (total activo/total patrimonio) con el retorno sobre el activo (margen neto\*rotación de activo)

## FORMULA

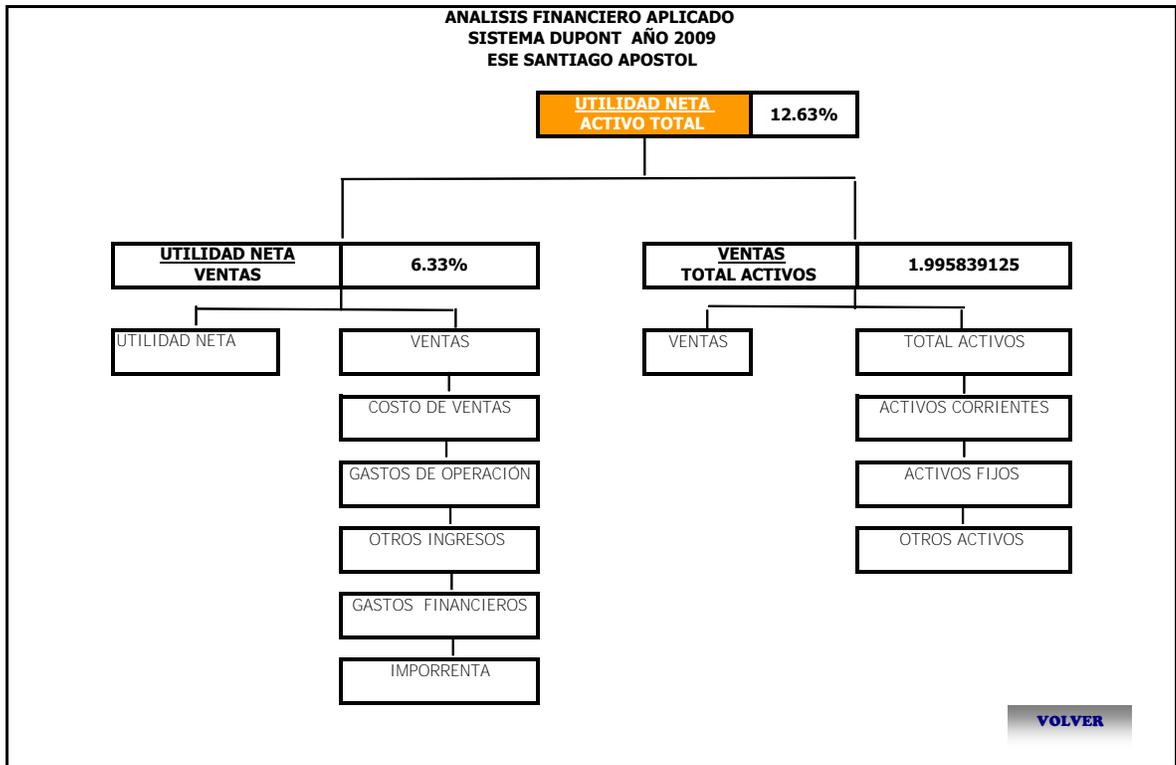
$$\text{ÍNDICE DUPONT} = [(\text{Utilidad Neta/Ingresos}) * (\text{Ingresos/Activos})] * (\text{activo/patrimonio})$$

### 2.4.2 Sistema Dupont

El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa. El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa esta utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

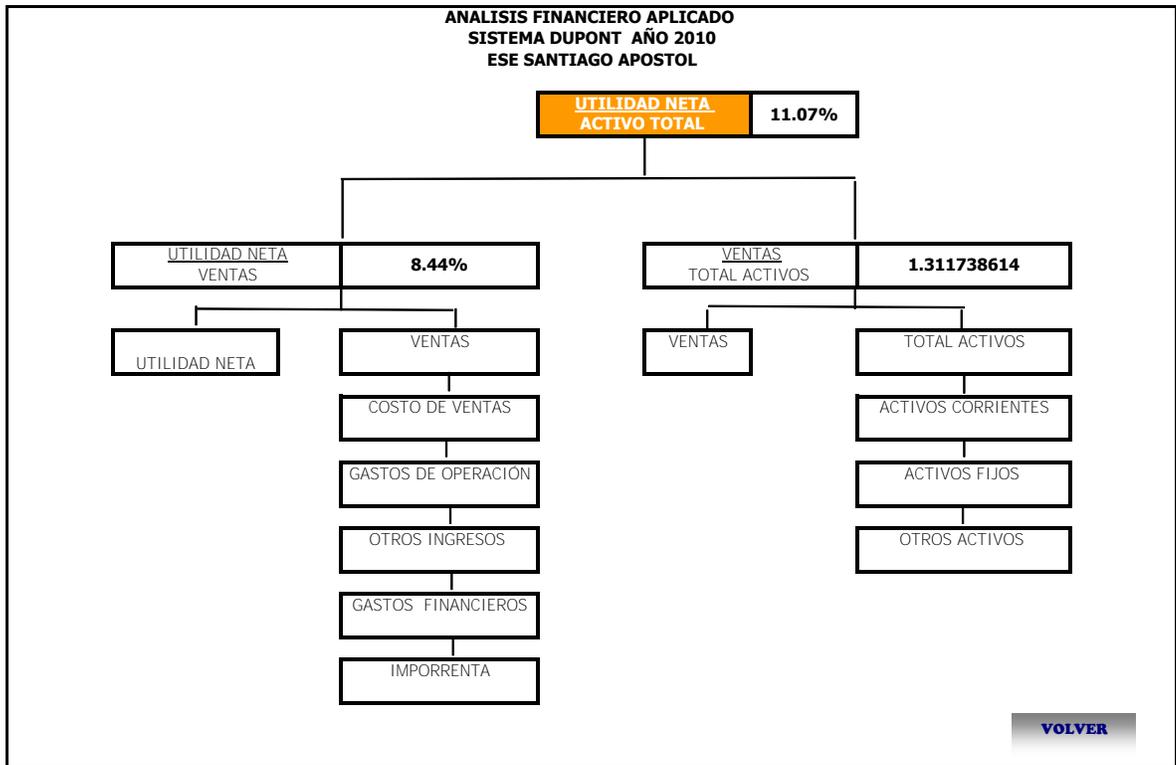
En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero. Estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones. Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de dos factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa esta obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

**Gráfico 27. Sistema dupont 2009**



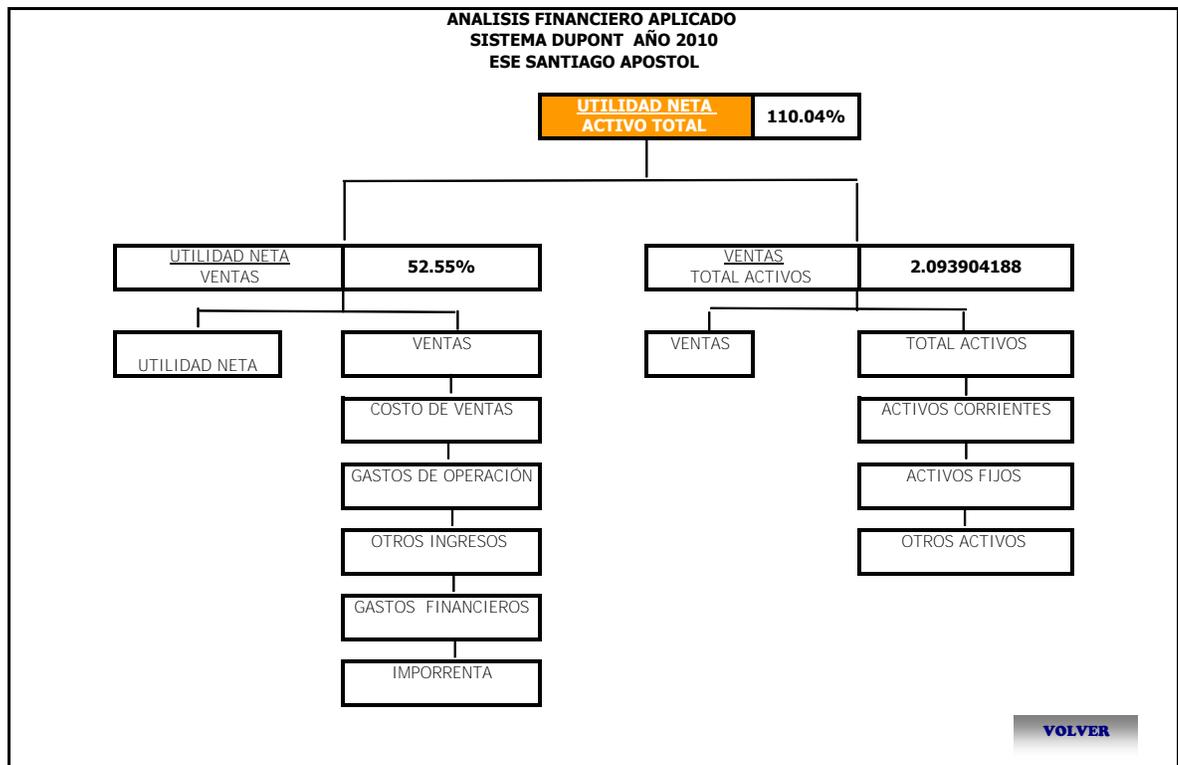
Fuente: Esta investigación

**Gráfico 28. Sistema DuPont 2010**



Fuente: Esta investigación

**Gráfico 29. Sistema DuPont 2011**



Fuente: Esta investigación

## 2.5 CÁLCULO Y ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

**2.5.1. Concepto.** El punto de equilibrio de una empresa se define como el nivel de ventas con el cual se cubren todos los Costos de Operación Fijos y Variables, es decir, el nivel en el cual las Utilidades antes de impuestos son iguales a cero.

El punto de equilibrio permite a las empresas determinar el nivel de operaciones que deben mantener para cubrir todos sus costos de operación y para evaluar la rentabilidad a diferentes niveles de ventas.

Todo negocio tiene un “Punto de Equilibrio”, esto es, un volumen de ventas que no producirá utilidad o pérdida operacional. En caso de que el volumen de ventas sea más alto que este punto habrá utilidad; pero, en cambio, si es más bajo, el resultado será una pérdida.

Para su cálculo y representación gráfica es necesario tener en cuenta los costos de producción, los gastos de ventas, gastos generales y gastos administrativos divididos en dos grupos:

- 1. Costos y Gastos Fijos**, los cuales no varían con los cambios en el volumen de las ventas o en el nivel de actividad.
- 2. Costos y Gastos Variables**, los cuales varían en proporción al volumen de ventas o el nivel de actividad.

**Gráfica 30. Modelo Gráfico del Punto de Equilibrio**



Fuente: Esta investigación

Con el fin de ilustrar el Punto de Equilibrio se toman los datos históricos de la ESE de los años 2009.

### 2.5.2 Cálculo Del Punto De Equilibrio:

El Punto de equilibrio se calcula de la siguiente manera:

El PUNTO DE EQUILIBRIO se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero. Algebraicamente el punto de equilibrio para unidades se calcula así:

Fórmula (1) 
$$PE_{unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq}$$

donde: CF = costos fijos; PVq = precio de venta unitario; CVq = costo variable unitario

O también se puede calcular para ventas de la siguiente manera.....

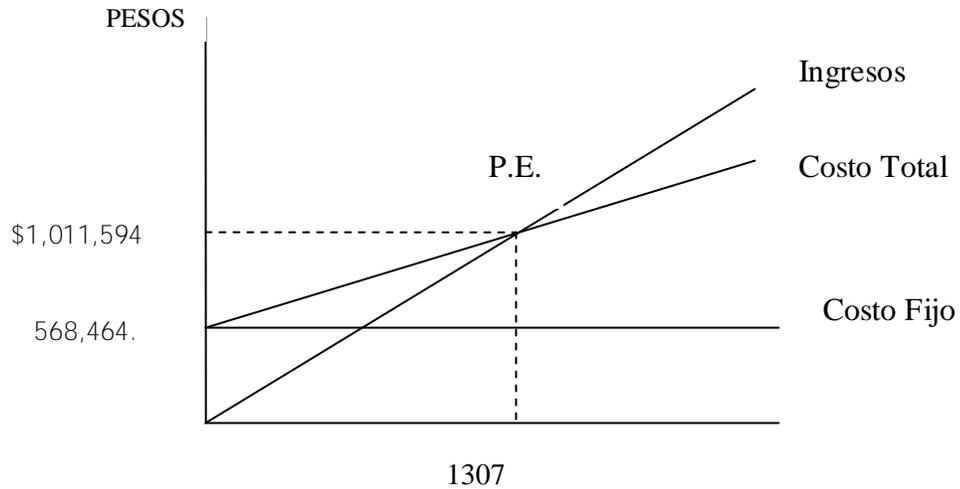
Fórmula (2) 
$$PE_{ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

#### Punto de equilibrio 2009.

PVARIABLE	\$773.92	
CVARIABLE	\$339.01	
PE UNIDADES		
=	568,464.00	
	434.9006667	
PE UNIDADES	1307.112275	USUARIOS
PE EN PESOS	\$1,011,594	

El punto de equilibrio corresponde a la atención de 1307 usuarios con \$1.011.594 mil millones de pesos.

**Gráfico 15. Grafica Punto De Equilibrio Año 2009 ESE Santiago Apostol**



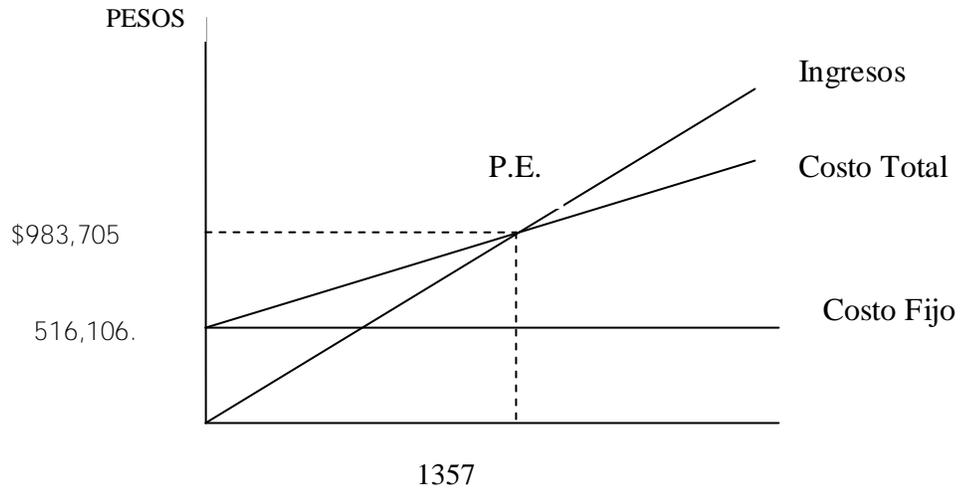
**Punto de Equilibrio= \$1,011,594 a 1307 usuarios.**

**Punto de equilibrio 2010.**

PVARIABLE	\$724.49	
CVARIABLE	\$344.38	
PE UNIDADES		
=	516,106.00	
	380.106	
PE UNIDADES	1357.794931	USUARIOS
PE EN PESOS	\$983,705	

El punto de equilibrio corresponde a la atención de 1357 usuarios con \$983,705 mil millones de pesos.

**Gráfico 16. Grafica Punto De Equilibrio Año 2010 ESE Santiago Apostol**



**Punto de Equilibrio= \$983,705 a 1357 usuarios.**

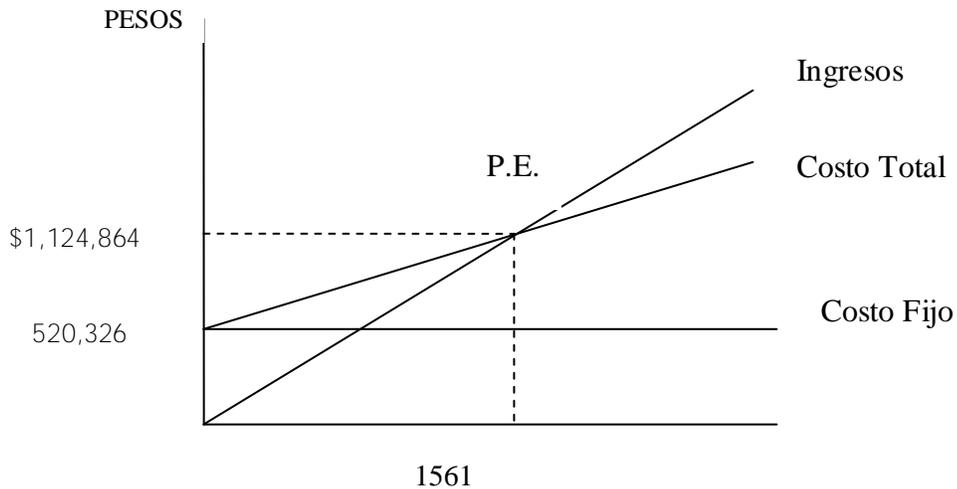
Fuente: Esta investigación

**Punto de equilibrio 2011.**

PVARIABLE	\$720.15	
CVARIABLE	\$387.03	
PE UNIDADES		
=	520,326.00	
	333.12	
PE UNIDADES	1561.977666	USUARIOS
PE EN PESOS	\$1,124,864	

El punto de equilibrio corresponde a la atención de 1561 usuarios con \$1,124,864 mil millones de pesos.

**Gráfico 17. Grafica Punto De Equilibrio Año 2011 ESE Santiago Apostol**



**Punto de Equilibrio= \$1,124,864 a 1561 usuarios.**

Fuente: Esta investigación

## **2.6 ANALISIS DE ESTRUCTURA OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA ENTIDAD Y ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

A partir de los informes financieros de la empresa se ha construido un diagnóstico sobre su situación financiera, el período evaluado es el año 2011, enfrentado al año 2010 enfrentados al mismo período de los dos años anteriores. Para la construcción de este análisis, se han aplicado en primer término metodologías tradicionales que persiguen la identificación de los rubros eje, soportados en la concentración de inversión, financiación, los resultados y la evolución de los mismos a través del tiempo. De otra parte y con visión estratégica, se ha depurado la información soportada por la empresa, con el ánimo de poder identificar las variables críticas, que permitan reconocer e interpretar con ello, la calidad de la inversión realizada y lo adecuado de la mezcla de financiación seleccionada y aplicada.

Los resultados obtenidos en términos de rentabilidad, se enfrentaron al costo de capital asumido por la entidad, en busca de identificar la generación o destrucción de valor lograda en cada período. De igual forma se construyeron y evaluaron las

principales relaciones de las cifras presentadas, a fin de construir Planes de Mejora para la empresa.

Intentar recoger las mejores prácticas en el análisis financiero obliga al reconocimiento de metodologías tradicionales, cargadas de posiciones dogmáticas, de herramientas muchas veces rígidas que hicieron de este proceso, en años anteriores un esfuerzo poco productivo, que llevaron a la gerencia a abandonarlo, pues no le encontraban a sus hallazgos, novedad, pertinencia y gran alcance. Con posiciones muchas veces rígidas, los analistas en muchos casos se contentaban con traducir en largos textos, no siempre bien, lo que los números en su dimensión exacta aportaban.

Pero no son malas las metodologías tradicionales, de aplicar lectura vertical u horizontal a los estados financieros, o la construcción de indicadores clásicos como la razón corriente o las pruebas acidas, fueron excesivas las pretensiones con que algunos las aplicaban e interpretaban, únicas, rígidas y consecuentemente inoperantes las interpretaciones que a ello se le daba.

Hoy el estudio que se elabora, para su aplicación en diferentes frentes, tiene una visión prospectiva, que espera lograr en el diagnóstico una tarea generadora de verdaderos planes de mejora, capaz por tanto de identificar áreas fuertes y débiles en la organización. La depuración de la información como punto de partida, con la identificación de nuevos criterios para ello, hacen de la tarea que nos proponemos exponer, un ejercicio siempre nuevo. Atrás quedaron las evaluaciones que tomaban como único punto, el registro puntual e inamovible de cada una de las cuentas, donde por ejemplo, lo que la ley denomina como corriente en el Balance General, se reconocía siempre líquido por su vocación de circulación, desconociendo la verdadera disponibilidad que representaba de recursos y la intención de realización de quienes los administran.

En la depuración se busca que el criterio de orden permita el establecimiento de relaciones con verdadera causalidad, a diferencia de ejercicios anteriores, donde desde ya se anticipaba la dificultad de correlacionar registros de un estado financiero estático por naturaleza como lo es el Balance General, en el cual son ordenados según su grado de liquidez - en el activo -, o su exigibilidad en el pasivo, con registros que el Estados de Resultados, acumulativo por naturaleza, quien reconoce los rubros según su grado de relación con la actividad, como operacionales o no operacionales en sus grupos esenciales de ingresos y egresos. Por lo anterior se hacía necesario un ordenamiento que reconociese un único criterio de orden, donde se priorizara la verdadera conexión con el objeto social.

Una vez ordenada la información, era imperiosa la necesidad de reconocer la inversión que en términos de activos, hoy llamados operacionales requiere la empresa para el soporte del giro normal de su actividad central, y a partir de ella y

de los objetivos empresariales, la calidad de los resultados obtenidos, reconociendo las tres grandes relaciones que gobiernan el actual análisis aplicado a la información financiera que las empresas producen, como son: La capacidad de transformar la inversión realizada (en términos de activos operacionales) en ingresos de esta misma naturaleza, lo que permitirá concluir altos o bajos niveles de productividad en la gestión aplicada a estos activos; de otra parte la capacidad de la organización de transformar estos ingresos en utilidades crecientes, lo que denotará un alto control de costos y gastos, hecho del cual se puede concluir eficiencia y por último, la relación en términos crecientes que se espera entre la inversión y el beneficio alcanzado, que permitirá identificar rentabilidad, objetivo central que persigue todo inversionista, que asumiendo diferentes niveles de riesgo, aporta en calidad de accionista sus recursos a nueva idea de negocio, que en el futuro llamaremos empresa

La empresa es una decisión de inversión puesta en marcha, en ella coinciden nuevos y viejos proyectos en diferentes fases de ejecución, que siempre habrá valido la pena adelantar si la rentabilidad alcanzada supera los costos, gastos asumidos y las expectativas de ganancia que alberga todo Gerente.

La empresa deberá ser reconocida como la mayor inversión realizada, pues se trata de un escenario multiproyectos, donde nuevas alternativas se evalúan, otras se gestionan y por tanto ha de ser controladas de manera permanente y otras deben ser abandonadas, una vez se haya identificada su inconveniencia. Los parámetros básicos en la inversión son al decir de los expertos: la seguridad, la liquidez y la rentabilidad. La seguridad, descansa en la certeza que tenemos de que nuestras inversiones cristalizadas en bienes o derechos que se poseen, estas últimas reconocidas como acreencias ante terceros, que serán a nosotros pagadas, en las condiciones inicialmente establecidas, por lo cual, en ellas el riesgo crediticio (de contraparte) deberá estar mitigado y disminuido en la escogencia de canales, clientes con adecuado nivel de solidez, solvencia y por tanto seguridad.

El segundo término, la rentabilidad, donde su significado parece ser para algunos el único motivo de sus inversiones y es el pago de nuestro capital invertido al término de un plazo que se reconozca coherente con la actividad, incrementado en una cierta suma de dinero, que exigimos por el uso de los recursos aportados. Si bien es cierto este aspecto, nos lleva a desarrollar actividades bajo diferentes niveles de riesgo, siempre lo haremos, con la esperanza de que este sea compensado por los resultados futuros. La entenderemos así como, la determinación de beneficios ciertos en la inversión realizada, y no solamente la estimación de benéficos posibles, y esperados, sino la obtención de beneficios económicos crecientes, que superen los costos asumidos para su obtención. Y por último y no menos importante, encontramos a la liquidez, que no es otra cosa que la facilidad cierta de convertir en efectivo nuestros activos, de tal suerte que en ellos identifiquemos disponibilidad cierta de recursos para soportar las

necesidades de la operación, con la oportunidad debida y con ello poder pagar adecuadamente nuestras obligaciones.

Por lo anteriormente referido, se presenta la necesidad de definir nuevas formas de administración y de integrar controles, puntos de evaluación y verificación a la gestión de quienes hoy administran de manera efectiva la ESE SANTIAGO APOSTOL. Un diagnóstico profundo a la situación financiera de la empresa; tratará de determinar debilidades y fortalezas, y a partir de ellas se propondrá, la construcción de Planes de mejora para la empresa, que se soporten en procesos claros en el área financiera, definidos a partir de evaluaciones de riesgo, previas y de seguimiento; para lo cual nos anticipamos a sugerir, la conformación de un comité de evaluación y seguimiento; la determinación de límites a la brecha entre activos y pasivos y su gestión; estos procesos eficientes incrementarán, la seguridad en la operación financiera de la compañía, y soportados en el establecimiento de políticas claras y coherentes con la situación que se enfrenta, será coherente fijar metas en términos de productividad, eficiencia, liquidez y rentabilidad para la operación.

#### **ESTRUCTURA OPERATIVA:**

Nace de la identificación de la inversión realizada, la cual se desprende inicialmente de la información presentada en aquellos formatos de registro que llamamos Estados Financieros, si la tarea que nos proponemos es evaluar la conveniencia de las decisiones tomadas en la empresa, debemos acudir a los resultados obtenidos en el período en estos formatos de registro legal, donde tal como ya se mencionó, aparece consignada en términos de activos la inversión, su forma de adquirirla como pasivos o patrimonio, todo ello en el Estado Financiero aceptado como Balance General y los resultados logrados con el uso de ella en lo que tradicionalmente hemos llamado Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados.

Los Estados Financieros presentan de manera estandarizada (reconociendo el carácter general que soporta todas las leyes) una serie de datos organizados que pueden ser analizados para evaluar la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Si se cuenta con estados financieros de diferentes años, será posible también analizar la evolución de esta estructura, para poder así al fin evaluar la permanente congruencia de ella con el objeto social la estructura y resultados del negocio.

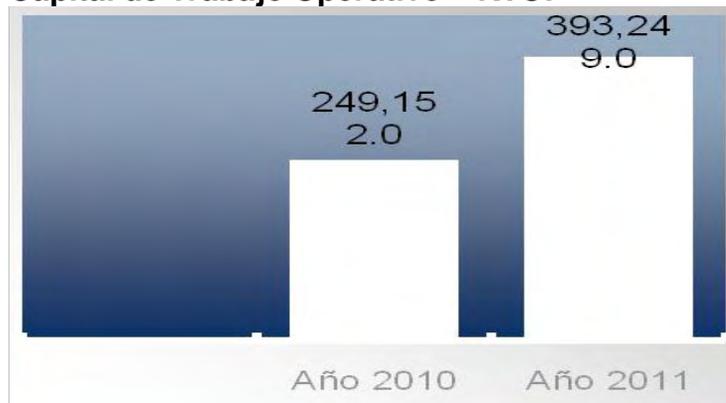
Se entenderá en ella la conformación de las inversiones realizadas por la entidad, responde así, al cuestionamiento permanente de ¿En que se han invertido los recursos?, evaluarla permitirá como ya se mencionó identificar la congruencia existente entre la conformación y el objeto social que se declara como propio. Es así como la estructura operativa, se soporta en la inversión de una empresa, pero

no asigna calidad a sus resultados, determina con el ayuda de la lectura vertical de los resultados, la composición de los recursos destinados para el sostenimiento de la operación y con ello el verdadero servicio al objeto social de la empresa, que para LA ESE SANTIAGO APOSTOL se reconoce en el sector salud.

Ha de tenerse en cuenta que para realizar el análisis se requería una verdadera depuración de las cifras buscando un único criterio de orden, seleccionando para ello, el aplicado en el Estado de Resultados, donde bajo el lineamiento de operacional o no operacional se da orden en términos de costos y gastos operacionales y no operacionales a estos. Es así como en el Balance General de la ESE, se han agrupado los diferentes registros en términos de operacionales y no operacionales, calculando con ello la inversión en activos líquidos requeridos en la operación bajo el calificativo de Capital de Trabajo Operativo “KTO”, la inversión en activos de menor circulación de naturaleza tangible, bajo el ítem de Capital Fijo “K.FIJO”, y dentro de esta inversión en activos que algunos llaman inmovilizados, por su bajo grado de liquidez - movilidad, se encuentran algunos intangibles.

Por lo anterior y de acuerdo con la metodología de análisis usada, la estructura operativa de la empresa se distribuye en el Capital de Trabajo Operativo (KTO), que comprende los recursos cuya naturaleza es el corto plazo, pero rotativo o cíclico; el Capital Fijo Operativo (K Fijo), que comprenden los recursos cuya naturaleza es la permanencia en la empresa para el soporte de la operación y los mencionados Otros Activos Operacionales de naturaleza intangible.

#### Capital de Trabajo Operativo – KTO:

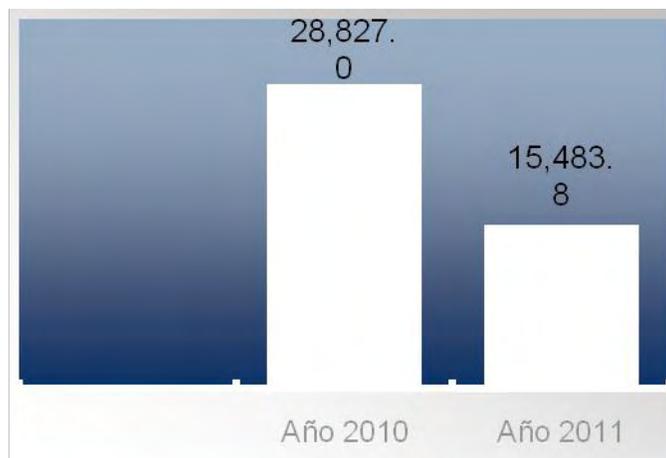


El capital de trabajo operativo se puede entender como la necesidad de recursos líquidos, que soportan en el corto plazo la actividad principal de la empresa, es por esto que para realizar la cuantificación de las necesidades del capital de trabajo nos obligamos a “reclasificar” tal como ya se mencionó, las cuentas del Balance General, tomando únicamente del activo corriente de la empresa las que se entiendan operativas, por su relación directa con la actividad. Para la ESE SANTIAGO APOSTOL esto comprende los Deudores (comerciales o clientes) y

los inventarios. Se puede observar que en los dos años la empresa tiene un nivel de KTO alrededor del 249.152 y 393.249. Sin embargo, para el último año el incremento en las necesidades de recursos líquidos se ha hecho evidente, pasando de un nivel de capital de trabajo de 249 millones en el 2010 a 393 millones para el 2011.

Lo anterior evidencia un nivel de concentración medio en estos activos. Este nivel de concentración de capital, está definido por procesos y políticas internas de la empresa. La mayor concentración no declararía problema en sí misma, si su crecimiento es consistente y proporcional, frente al crecimiento operacional de la empresa, al volumen de los ingresos percibidos en cada uno de los períodos evaluados, pues de no llegar a darse una relación de crecimiento menor en ellos frente al ingreso generado, entonces puede concluirse de manera anticipada, que la empresa se enfrenta a pérdidas de productividad para los recursos concentrados en sus inventarios, en su cartera y en los anticipos generados.

#### **Financiación Operativa - Pasivo Operativo:**



Parte de las necesidades de capital de trabajo operativo son financiadas espontáneamente por la misma operación, obteniendo plazos en los pagos de la mercancía que compra a sus proveedores, para la cancelación de costos de operación, gastos e impuestos reconocidos con la misma naturaleza y los anticipos recibidos de los contratos realizados. El atractivo que tiene esta financiación es que en la mayoría de ellos (excepción hecha de los pasivos comerciales – ante la pérdida de los descuentos financieros por pronto pago) no representan ningún costo adicional para la empresa. Esta financiación también se espera que crezca en la misma o mayor proporción que las necesidades de la operación en términos del KTO, de lo cual se desprende solo un análisis posible, y es que el crecimiento en la inversión líquida lo asumen los proveedores de

bienes y servicios “pasivos operacionales” y por ello el accionista realiza una menor inversión en cada período, hecho que anticipa el crecimiento en la rentabilidad de la inversión propia de este, aunque se reconoce crecimiento en el riesgo de la operación.

### Capital de Trabajo Neto Operativo – KTNO: KTNO



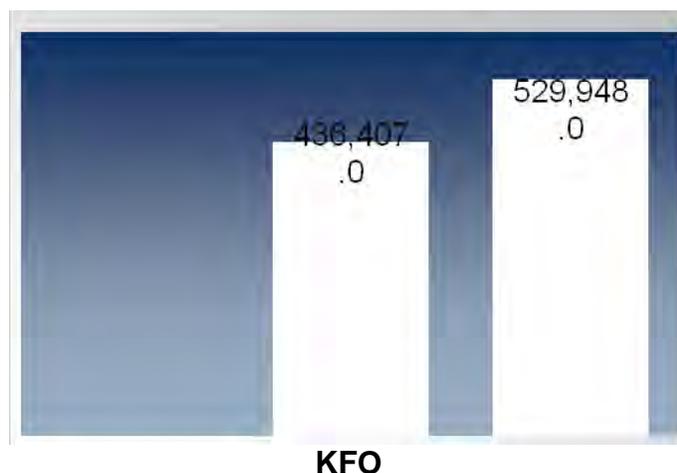
Tal como ya se ha mencionado, la financiación operativa, se reconoce como una de las principales fuentes de capital de trabajo operativo para la empresa, cuando al Capital de Trabajo Operativo se le descuenta la financiación que se da por la misma operación, se reconoce la verdadera necesidad de recursos líquidos en la operación que deberán ser provistos por el accionista para mantener la operación en marcha, el aumento del KTNO representa una necesidad de inyección de recursos adicionales, y la disminución de éste significará por tanto, liberación de recursos de la operación, que en un primer momento anticiparía liquidez a la operación, pero también retiro de recursos necesarios para ella.

Para la ESE Santiago Apóstol es evidente que la creciente necesidad de capital de trabajo operativo está siendo cubierta por sus pasivos operativos.

Sin embargo, al evaluar cuales pasivos soportaron las necesidades operativas encontramos únicamente a los costos y gastos por pagar.

Por otro lado, las necesidades se han venido incrementando exponencialmente. Del capital de trabajo operativo se puede concluir un evidente crecimiento en la necesidad de recursos; por otro lado, la inestabilidad en las fuentes de financiación operativas hace prever problemas de liquidez en el corto y mediano plazo de la Empresa. Por lo anterior es fácil concluir, que se hace necesario que la administración realice una concienzuda planeación financiera de corto y mediano plazo, para que con ello pueda identificar los momentos de iliquidez de la empresa y se pueda anticipar a ellos.

## Capital Fijo Operativo – K Fijo:



El capital Fijo Operativo reconoce la inversión realizada en los bienes de naturaleza tangible, que sin ánimo de transformación en efectivo dan soporte a la operación, para una empresa prestadora de servicios, es consistente encontrarlos en baja proporción frente a la inversión en activos circulantes, por lo cual su comportamiento no es coherente para los años analizados, donde la inversión realizada crece a un ritmo no tan solo mayor al ingreso, sino a la inversión realizada en Capital de Trabajo, lo cual no es necesariamente congruente con el resultado. En el cuadro siguiente se puede observar el ritmo con como que la empresa ha venido realizando inversiones en el capital fijo, principalmente en infraestructura.

## Activo Operacional

	Año 2010	Año 2011
KTO	249,152.0	393,249.0
Capital Fijo Operativo	436,407.0	529,948.0
Activo Operativo	685,559.0	923,197.0

Al unir la inversión realizada en activos circulantes, más lo que se podrían llamar inmovilizados, encontraremos la inversión total requerida por la operación, a lo que llamaremos Activos Operacionales, esta acumulación de inversión requerida no reconoce fuentes de soporte y por tanto la financiación seleccionada no será una variable para su evaluación. El total del activo operativo de la empresa, representa todos los recursos que están concentrados en el soporte de la operación, que al evaluarlos como parte de una estructura operativa, debe concluirse que si bien es cierto representarán la mayor parte de la inversión total que haya realizado la

empresa, ese mayor nivel de inversión no logra el nivel de impacto esperado en el ingreso de la empresa.

Siguiendo con la metodología aplicada en la evaluación; una vez realizada descomposición de las variables y hecha la agrupación en operativas y no operativas, se aplicó lectura vertical y horizontal, con el ánimo de identificar las variables determinantes de la productividad y eficiencia en el negocio (gracias a la identificación de los rubros con mayor concentración de recursos en la inversión, y financiación, todo ello en el Balance General y la variable que mayor consumo hacia del ingreso dentro del Estado de Resultados), estas variables se convertirían en eje, consientes como somos que cada cambio por pequeño que sea en los rubros mencionados, tendrían alto impacto en la organización.

De otras parte, para lograr conclusiones fieles a las características del negocio, es necesario establecer relaciones con verdadera causalidad, que no es otra cosa que relacionar insumos utilizados (denominadores) con objetivos perseguidos o alcanzados (numeradores); en primer término estableceremos la relación entre el beneficio que se alcanza frente a la inversión realizada, lo cual declara la rentabilidad del período; pero esta medida no es más que el resultado de la conjunción entre la productividad, como capacidad de generar ingresos por cada peso invertido en activos y la eficiencia, que en este caso lo entenderemos como la capacidad de apropiar utilidades y con ello el ejercicio de un control permanente de costos y gastos en la operación que realiza la empresa, y hacemos énfasis que en la operación, pues todas las mediciones se concentrarán en los resultados logrados operativamente.

De otra parte, a partir de lo que comúnmente se conoce como indicadores financieros, se analizarán el grado y tipo de endeudamiento, la liquidez de la empresa para el cubrimiento de sus obligaciones, el costo de crecimiento a partir de la “palanca de crecimiento” (descrito más adelante). Al construir todo un mapa estratégico con ellos será posible, identificar las áreas neurálgicas de la operación, (débiles y fuertes) para las cuales los planes de mejora han de ser construidos, sobre acciones de mejora y de sostenimiento respectivamente.

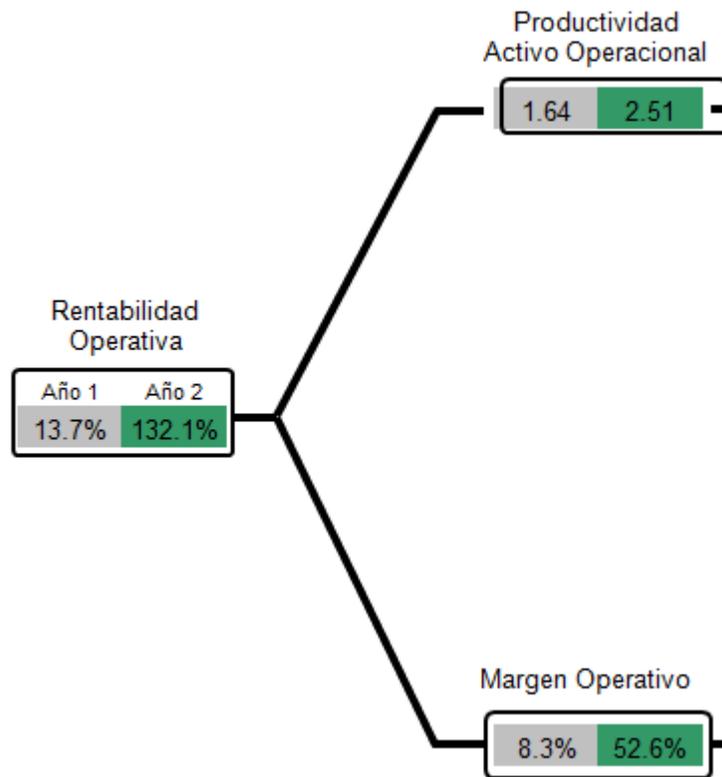
La construcción de estas relaciones, obedecen a las reglas que guían la construcción de un diagnóstico con visión estratégica y algunas pretensiones prospectivas. De acuerdo con esto una vez identificada la relación entre el beneficio y la inversión, se determinará la capacidad de generar ingresos con el uso de los activos operacionales (productividad), la apropiación de utilidades y control de sus egresos (eficiencia), capacidad de transformar sus ingresos en caja (liquidez) y el soporte que la estructura financiera da a la operación (financiación) y como cierre el cálculo del costo del capital invertido.

## RENTABILIDAD OPERATIVA

	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>
Utilidad Operacional	94,053.0	1,219,217.0
Activos Operativos	685,559.0	923,197.0
Rentabilidad Operativa	13.7%	132.1%

Este es el indicador de cierre y parecería no muy congruente que su presentación sea al inicio del diagnóstico, más siendo el resultado de la operación, el objeto de todo diagnóstico de la situación financiera, será nuestro punto de partida y de llegada, él se reconoce como la consecuencia última en la evaluación de la causalidad de los hechos económicos vividos por la organización. La rentabilidad en esencia, es un indicador financiero que evalúa la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades a partir de la inversión realizada en la operación. De lo cual se desprende que ella mide, la capacidad que de la empresa en la generación de utilidades operativas a partir de los activos que la soportan, se define en términos porcentuales, con calidad de tasa de interés anual, por ser este el período de evaluación y se interpreta como los pesos que se genera de utilidad operación a partir de cada cien pesos invertidos en activos de esa misma naturaleza; para el año 2011, la ESE SANTIAGO APOSTOL presenta mayor rentabilidad con respecto al 2010, ya que produce 132.1 pesos de utilidad operacional por cada cien pesos de activos operativos (Capital de Trabajo y Capital Fijo) invertidos en ella y en el año 2010 es tan solo de \$13.7 por cada \$100 pesos de activos operativos.

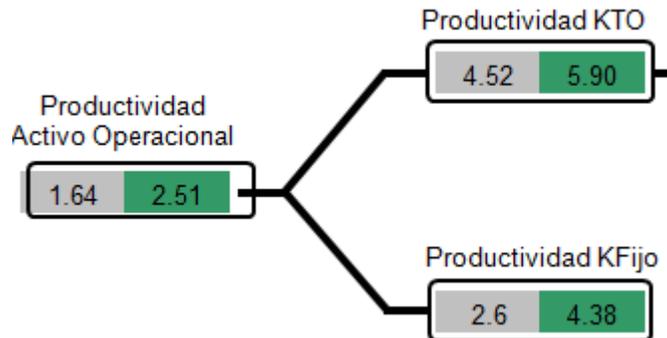
La rentabilidad también se puede definir como medida agregada de la productividad y el margen operacional, declarando relaciones directas entre estas dos variables. Por lo anterior, cada vez que varíe la productividad de los activos operacionales variará la rentabilidad operativa y cada vez que varíe el margen operacional, se afectará igualmente la rentabilidad operacional en las mismas proporciones, por su relación directa. Visto de esta forma, la rentabilidad medirá la capacidad de generar ingresos a partir de activos (productividad), sino también la eficiencia en sus procesos y en la contención de costos y gastos en función de sus ingresos (margen de utilidad).



Se hace necesario entonces, realizar un completo análisis de los componentes que soportan el resultado de la rentabilidad operativa, a fin de determinar áreas fuertes, entendidas como aquellas que contribuyen de manera cierta la cumplimiento de este objetivo, o como áreas débiles las que logran resultados contrarios y con ellos la identificación de los aspectos en que deberá mejorar la empresa.

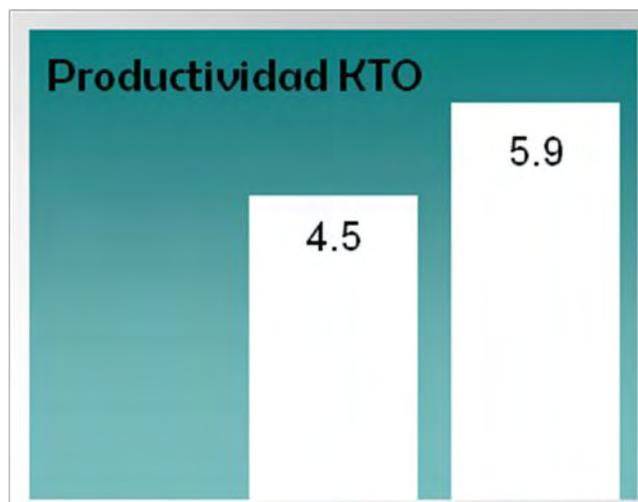
### **PRODUCTIVIDAD:**

La productividad establece la directa relación que deben tener los ingresos de la operación con el nivel de activos comprometidos en ella. Es decir, que cuando hablamos de productividad tal como se identificó previamente, se está cuantificando la capacidad de generar ingresos de naturaleza operacional, en función de la inversión realizada en la actividad.



No se puede hablar de productividad de los activos operacionales, sin tener en cuenta la información que para ello entrega la lectura vertical, la cual reconoce tal como se ha anotado igual proporción entre los activos con mayor rotación y los de menor rotación, pues la ESE SANTIAGO APOSTOL tiene una estructura operativa en donde el capital de trabajo llega a ser el 45% del total de activos operativos, así que la productividad del activo operacional se verá afectada en igual proporción cuando varíe la productividad del KTO y cuando lo haga la productividad en el Capital Fijo.

**Productividad del Capital de Trabajo Operativo (KTO):**



Para la ESE SANTIAGO APOSTOL, la productividad ha tenido un comportamiento positivo en los últimos dos años, pues su resultado ha sido creciente, entendiéndose que su capacidad de generar efectivo a partir de la inversión realizada en la cartera comercial y en los anticipos generados, es menor en cada

uno de los años evaluados. Para el último año, pudo generar 5.9 pesos por cada peso invertido en el capital de trabajo operativo; para conocer la razón por la que se redujo esta productividad, es necesario analizar los componentes del KTO y determinar cuáles variables han presentado comportamientos positivos y cuales comportamientos negativos.

El KTO está tal como ya se ha comentado previamente comprendido por la cartera comercial y los anticipos, éstas son cuentas que regularmente rotan o entran y salen de la empresa, por esto el indicador de productividad del KTO muestran el número de veces que logró rotar las cuentas por cobrar y los anticipos. Para mejorar la productividad operativa es necesario entonces mejorar el indicador de rotación de cartera frente a los ingresos generados.

### Rotación de Cartera:

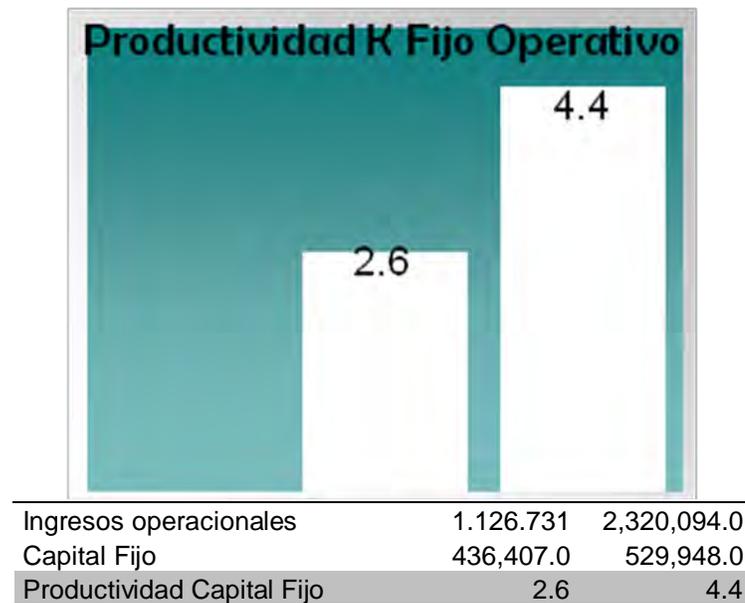


El indicador de rotación de cartera mide la eficiencia en el recaudo de la cartera, para ello se estiman las veces que en promedio puede ser recaudada la cartera o los días que toma en hacerlo, relacionando los ingresos operacionales (Estado de Resultados) con los deudores comerciales (Balance General). Para la ESE Santiago Apóstol, los días que toma el ciclo de venta y recaudo de su cartera han sido siempre inferiores bajando de 65 a 46 días.

De acuerdo con lo que muestra este indicador, podría pensarse que la ESE Santiago Apóstol cuenta con un alto grado de liquidez; sin embargo, puesto que este indicador resulta del promedio anual, no toma en cuenta las variaciones cíclicas que tienen las cuentas por Cobrar en el Año. Para determinar el grado de liquidez será necesario establecer otras relaciones que nos permitan medir con mayor exactitud los niveles de liquidez de la empresa.

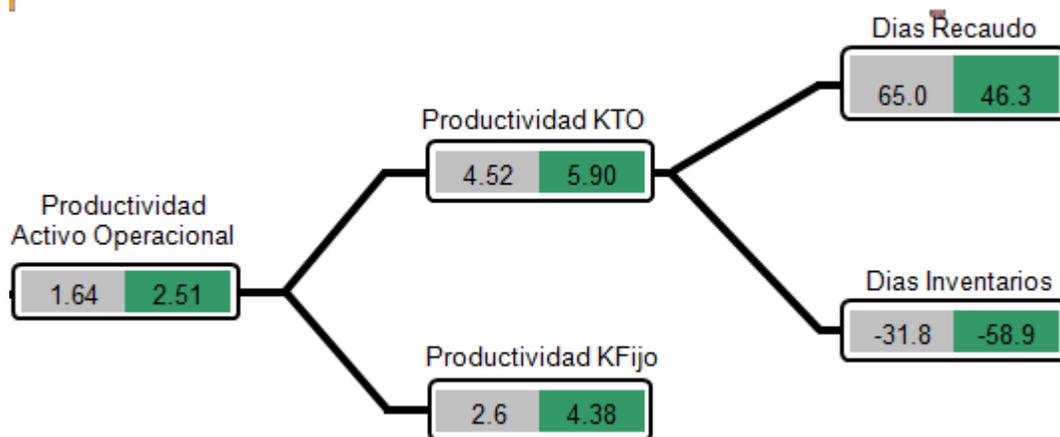
Por otro lado, aunque resulta muy lógico establecer una relación entre la cartera comercial y los ingresos de operación; resultaría poco práctico relacionar los anticipos de proveedores y los anticipos de impuestos que no tienen una consecuencia directa con el ingreso operacional.

### Productividad del Capital Fijo –K Fijo:



Una empresa es más eficiente o productiva en el uso de su capital fijo cuando genera mayores ingresos por cada peso invertido en ellos. La ESE Santiago Apóstol ha mantenido niveles de K fijo crecientes, debido a las inversiones realizadas en el 2011 en la Propiedad Planta y Equipo; así que el incremento que ha tenido en los ingresos operacionales, aunque han sido relevantes para los dos años lo que ha generado que la productividad del K Fijo sea cada vez más alta.

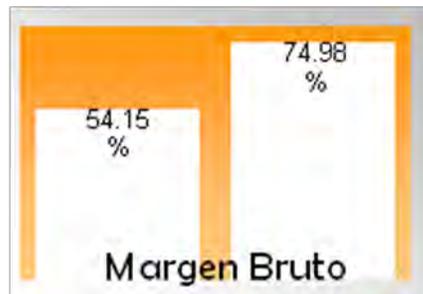
El aumento en este indicador de productividad es importante, ya que las inversiones en el K fijo tienen su retorno en el largo plazo, por tanto la productividad en el corto plazo tendría que aumentar; sin embargo, se espera que esta inversión en Propiedad, Planta y Equipo permita mantener el crecimiento operacional de los próximos años.



Se puede observar entonces que el aumento que ha presentado en la Productividad del Activo Operacional de la ESE se ha dado principalmente por el crecimiento constante de las cuentas. Por otro lado el se ha mantenido la administración de la cartera de clientes.

Sin embargo, para que una empresa sea exitosa no solo debe generar ingresos con menores recursos, sino que además deberá convertir estos ingresos en utilidades; es decir, que también debe ser eficiente en el control de sus costos y gastos, incrementando sus márgenes de utilidad.

#### MARGENES DE UTILIDAD BRUTA – MARGEN BRUTO:



	Año 2010	Año 2011
Ingresos operacionales	1.126.731	2,320,094.0
Utilidad Bruta	610,159.0	1,739,543.0
Margen Bruto	54.2%	75.0%

El margen bruto mide la eficiencia en el control de sus costos al aumentar sus ingresos operacionales. La ESE SANTIAGO APOSTOL ha presentado desde el 2011 una mayor eficiencia en el control de costos pues el margen bruto ha

presentado un importante crecimiento para el último año. Para el 2010 estaba convirtiendo 54.2 pesos en utilidad bruta por cada 100 pesos de ingresos, o dicho de otra forma por cada 100 pesos vendidos se consumieron 45.8 pesos en el costo de ventas.

Para el 2011 la eficiencia bruta presentó una notable mejoría pasando a convertir 75 pesos de utilidad bruta por cada 100 pesos de ingreso operacional; es decir, que para este año los costos representaron el 25% del ingreso operacional..

### **MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL –MARGEN OPERACIONAL:**



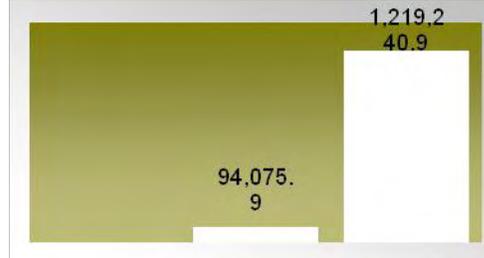
Este indicador permite identificar cuanto está quedando de los ingresos operacionales luego de haber descontado costos y gastos; se puede interpretar como los pesos que han quedado de utilidad operacional, es decir que para el año 2010, los costos y gastos estaban consumiendo el 91 pesos por cada cien pesos de ingreso, dejando utilidad por 8.3. El comportamiento del margen operacional durante los últimos años es de una tendencia fluctuante, obteniendo para el 2011 52.6 pesos de utilidad operacional por cada 100 pesos de ingresos.

### **LIQUIDEZ:**

Como se mencionó anteriormente, la liquidez mide la facilidad que tiene la empresa de convertir en efectivo nuestros activos, identificando la disponibilidad de los recursos para soportar las necesidades de la operación, con la oportunidad debida y con ello poder pagar adecuadamente nuestras obligaciones.

Con el objetivo de presentar la información financiera de tal forma que facilite la toma de decisiones y obedeciendo al principio de causa y efecto ejercido en los indicadores previos, tomamos el Estado de Flujo de Efectivo, que en muchas ocasiones organiza la información sin identificar las fuentes y el uso de los recursos líquidos de la empresa.

## EBITDA:

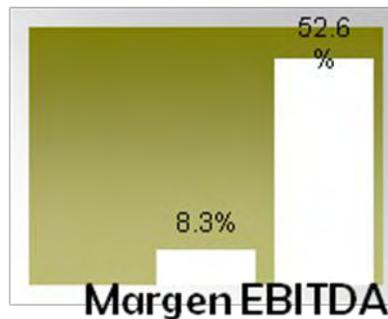


**Ebitda**

Utilidad Operacional	94,053.0	1.219.217
+Depreciaciones y Amortizaciones	22.9	23.9
<b>EBITDA</b>	<b>94,075.9</b>	<b>1.219.240</b>

El EBITDA es un indicador de liquidez que permite observar desde el Estado de Resultados, *los niveles de liquidez generados por la misma operación*. Se podría interpretar como el “efectivo” disponible luego de haber cubierto costos y gastos de la operación. De acuerdo con la gráfica se puede observar cómo el comportamiento de La ESE SANITAGO APOSTOL. ha sido creciente en términos de Utilidades operativas líquidas que le han permitido cubrir sus necesidades no operativas.

## MARGEN EBITDA:



	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>
EBITDA	94,075.9	1,219,240.9
Ingresos Operacionales	1.126.731	2,320,094.0
<b>Margen EBITDA</b>	<b>8.3%</b>	<b>52.6%</b>

Si queremos identificar cómo ha sido el comportamiento del EBITDA frente a los ingresos de operación, se calcula el Margen EBITDA que mide cuánto se está generando de efectivo a partir de los ingresos operacionales (actividad principal de la empresa). El comportamiento que ha tenido este indicador para LA ESE

SANTIAGO APOSTOL muestra que en el 2010 se estaban generando 8.3 pesos de efectivo por cada 100 pesos de ingreso operacional; sin embargo, para el año 2011 hubo un incremento en la capacidad de generación del efectivo a partir de la operación donde se genero 52.6 pesos por cada 100 pesos de ingresos operacionales.

### **GASTOS OPERACIONALES:**

Ingresos operacionales	1.126.731	2,320,094.0
Gastos Operación	516,106.0	520,326.0
%Gastos Operación	45.8%	22.4%

Si bien es cierto el margen operacional ha presentado un incremento en los años de análisis, también los es que en esencia eso se debe al control del costo antes que al resultado de los gastos que en los dos últimos años han crecido a un ritmo menor que el del ingreso y con ello han ido haciendo absorción de mayores niveles de ingreso operativo.

No puede criticarse en forma abierta el comportamiento de los gastos operacionales, que en el año 2011, presentan una clara disminución frente al período anterior, más con el aumento del ingreso, ningún esfuerzo realizado en la contención de los mismos lograría alto impacto.

### **RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO:**

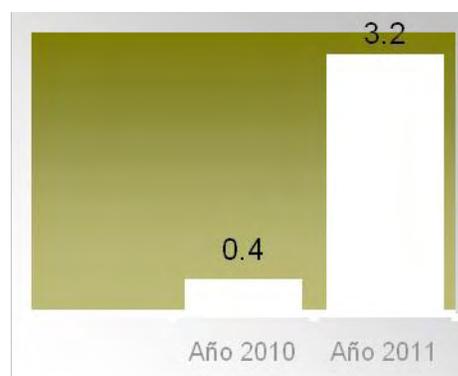


	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>
Utilidad Neta	95,056.0	1,219,217.0
Patrimonio	487,355.0	1,074,923.0
Rentabilidad Patrimonial	19.5%	113.4%

La rentabilidad del patrimonio establece la relación que hay entre los activos no comprometidos con pasivos (capital contable o patrimonio) y los resultados obtenidos por la Empresa al cierre del año. En el año 2010, había un patrimonio institucional de \$487.355 millones y se obtuvo un excedente del ejercicio de \$95.056 millones, generando una rentabilidad patrimonial del 19,5%; en cambio para el año 2011; se poseía un patrimonio institucional mucho mayor, llegando a \$1.074.923 mil millones frente a un excedente de 1.219.923 millones, obteniendo con ello una rentabilidad patrimonial del 113.4%. Es decir que la Empresa cada vez está dejando mas excedentes en el ejercicio.

Para este resultado no cabe duda que el crecimiento en el patrimonio es determinante, derivado de las nuevas inversiones en propiedad planta y equipo, pero sin duda alguna lo es más el hecho de que al aumentar las ventas, ninguna política de control de costos y gastos, lograría cambiar la tendencia; esto unido a una inversión creciendo, declara un innegable aumento en el beneficio y con ello de la rentabilidad de los accionistas.

#### **PALANCA DE CRECIMIENTO:**

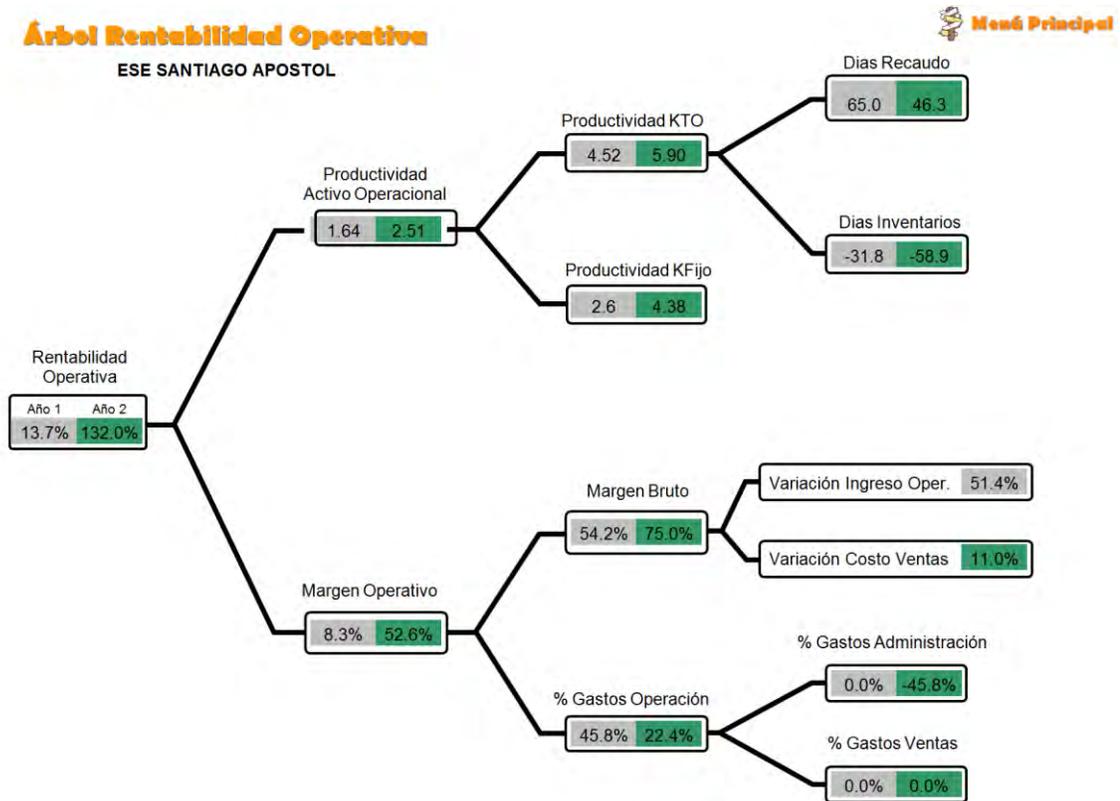


Margen EBITDA	8.3%	52.6%
PKT (KTNO/Ingresos Operacionales)	19.6%	16.3%
PDC (Palanca de Crecimiento)	0.4	3.2

Es un indicador que mide la capacidad de crecimiento que tiene la empresa a partir de sus requerimientos de capital de trabajo operativo y de la generación de efectivo que tiene la operación. Cuando la palanca de crecimiento está entre 0 y 1 la empresa no está generando suficiente efectivo al realizar el crecimiento y por tanto no es recomendable seguir expandiéndose; cuando la palanca es superior a 1 indica que la empresa está generando una mayor liquidez de la que requiere en capital de trabajo y por tanto se recomienda crecer en Ingresos Operativos.

Para la entidad la estructura operativa revela un amplio potencial de crecimiento, siempre y cuando se siga manteniendo la misma estructura de financiación operativa; sin embargo, hay que tener cuidado porque como se pudo observar existen fuentes de financiación operativa que no son recurrentes y que por tanto no se consideran permanentes .

## ARBOL DE RENTABILIDAD - ROA

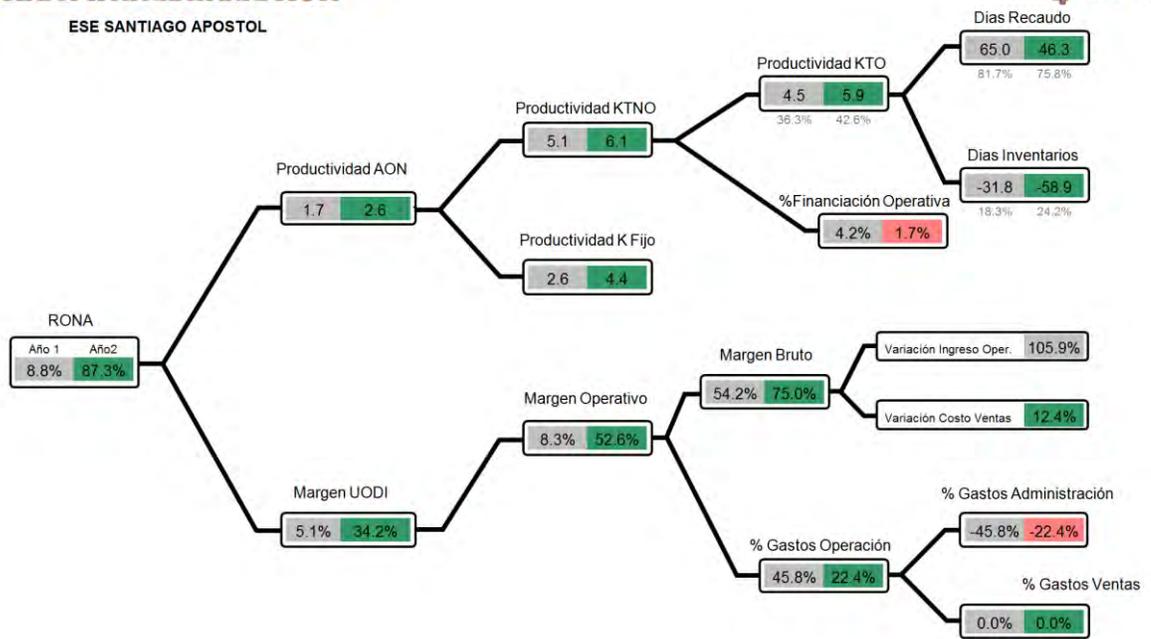


# ARBOL DE RENTABILIDAD RONA

## Árbol Rentabilidad AON

ESE SANTIAGO APOSTOL

 **Menú Principal**



## CONCLUSIONES

Se debe tener en cuenta que para el análisis de la información financiera se tuvo limitaciones en la confiabilidad de la información para realizar el presente diagnóstico ya que se utilizó los estados financieros consolidados del periodo 2009 - 2011 suministrados por la dirección de la ESE.

En el campo Administrativo, la ESE cuenta con un adecuado Direccionamiento Institucional acorde con su Misión y Visión Institucional, la estructura organizacional es la apropiada para un Hospital de este nivel por cuanto están bien definidas las distintas áreas y departamentos operacionales..

Analizando los estados financieros de los años 2009 - 2011 que forman parte del estudio, se puede apreciar que en todos ellos la ESE se ha podido cubrir los gastos operacionales.

Los resultados de los indicadores de liquidez y solidez, calculados con base en los activos y pasivos del Hospital son muestra de una particular situación de altos activos con pasivos bajos, situación que ha sido constante en los periodos objeto de este análisis.

Se puede concluir que la ESE cuenta con una satisfactoria liquidez, tiene capacidad para pagar sus obligaciones de corto plazo. Si al Hospital se le exigiera el pago inmediato de sus deudas en menos de un año lo podría realizar sin inconvenientes.

Los indicadores de Eficiencia demuestran que la ESE Santiago Apostol ha tenido una buena utilización de sus activos en la generación de ventas ya que en el periodo objeto de estudio en promedio ha rotado 1.31 veces, es decir se han necesitado 274 días para que las Ventas igualen a los Activos.

Tomando los cuatro años analizados, se encuentra que el Costo de Ventas promedio, que ha venido manejando la ESE es adecuado, así como el margen bruto y neto.

En términos generales se observa que entre el año 2009-2011 el crecimiento de las ventas prácticamente ha sido positivo como quiera que la inflación en esos años tiene que haber incidido en los precios y de esa manera es fácil concluir que el volumen de operación por servicios y venta de productos ha aumentado comparativamente entre el segundo año y el tercer año.

## RECOMENDACIONES

Ampliar la infraestructura física de tal manera que aumente su capacidad instalada con la finalidad de mejorar la cobertura Hospitalaria en la región.

Racionalizar y adecuar los gastos de personal acorde a la estructura financiera a través de una reestructuración administrativa acorde con las normas vigentes. De igual manera se sugiere evaluar la posibilidad de cambiar la modalidad de contratación de algunos cargos y en lo posible contratar al personal por orden de prestación de servicios

Es importante recalcar a la administración actual que tiene que entrar a analizar cuales son las políticas a implementar. Porque sólo en la medida en que la ESE logre mejorar su nivel de ventas es como puede empezar a buscar con base en el Margen Bruto un excedente que le permita cubrir sus gastos Operacionales.

Es necesario que se implemente un eficiente mecanismo de control interno; de la misma manera se debe comprometer a la comunidad en la veeduría del manejo y control de las finanzas que permita garantizar un transparente manejo y racionalización de los recursos financieros de la ESE.

## **BIBLIOGRAFIA**

CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera  
Santafé de Bogotá Corcas Editores LTDA.

CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1997) Fundamentos de contabilidad para  
profesionales no contadores, Santafé de Bogotá : Corcas editores LTDA.

HURTADO A., ALBERTO J. (1975) Manual de contabilidad comercial, Santafé de  
Bogotá Editorial Presencia

FRED WESTON - EUGENE F BRIGHMAM, Administración financiera de  
empresas, Editorial Interamericana

MANUAL DE CRÉDITO DEL CHASE MANHATTAN BANK, New York (1980)

REGLAMENTO GENERAL DE LA CONTABILIDAD (1999) Santafé de Bogotá 3R  
Editores.