

**ESTUDIO Y EVALUACION FINANCIERA DE LA AMPLIACION DEL SERVICIO
DE NUTRICION EN EL HOSPITAL SAN PEDRO EN LA CIUDAD DE PASTO
DEL AÑO 2012 AL AÑO 2016**

**DARIO PORTILLA ALVAREZ
JAIME MAURICIO SANDOVAL ESCOBAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**ESTUDIO Y EVALUACION FINANCIERA DE LA AMPLIACION DEL SERVICIO
DE NUTRICION EN EL HOSPITAL SAN PEDRO EN LA CIUDAD DE PASTO
DEL AÑO 2012 AL AÑO 2016**

**DARIO PORTILLA ALVAREZ
JAIME MAURICIO SANDOVAL ESCOBAR**

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

**Asesor:
DIANA CRISTINA FUERTES TORRES
Especialista en Finanzas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Firma del asesor

Firma del jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, noviembre de 2012.

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es contribuir al desarrollo financiero promoviendo el crecimiento de la empresa, para que obtenga utilidades satisfactorias como resultado de su productividad y competitividad. Con este proyecto se pretende demostrar que la evaluación financiera es fundamental en la administración de una empresa; ya que ésta guía el destino de cualquier tipo de organización a través de la toma de decisiones adecuadas.

ABSTRACT

The objective of this research is to contribute to promoting financial growth of the company, to obtain satisfactory profits as a result of their productivity and competitiveness. This project aims to demonstrate that the financial evaluation is essential in the management of a company, as it guides the destiny of any organization through appropriate decision making.

CONTENIDO

Pág.

1.	ELEMENTOS GENERALES.....	13
1.1	TITULO	13
1.2	PROBLEMA.....	13
1.2.1	Descripción del problema	13
1.2.2	Formulación del Problema:	14
1.3	OBJETIVOS.....	14
1.3.1	Objetivo General:.....	14
1.3.2	Objetivos Específicos	14
1.4	JUSTIFICACIÓN	14
2.	MARCO REFERENCIAL	17
2.1	MARCO DE ANTECEDENTES	17
2.2	MARCO TEÓRICO.....	19
2.2.1	Estudio Financiero.....	19
2.2.2	Modelos:	27
2.2.3	Evaluación Económica Y Financiera De Proyectos:	28
2.2.4	Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo	29
3.	METODOLOGIA.....	34
3.1	DISEÑO DEL ESTUDIO	34
3.1.1	Paradigma de investigación.....	34
3.1.2	Enfoque de Investigación.....	34
3.2	UNIVERSO Y MUESTRA	34
3.3	FUENTES DE INFORMACION	34
3.3.1	Información Secundaria	35
3.3.2	Información Primaria	35
3.4	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	35

4.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	37
4.1	CRONOGRAMA.....	37
4.2	PRESUPUESTO	38
5.	ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	39
5.1	RESEÑA HISTORICA.....	39
5.2	ANALISIS EXTERNO.....	41
5.3	ANALISIS INTERNO.....	44
5.4	DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL	47
5.5	MATRIZ ANALISIS DE VULNERABILIDAD	49
5.6	MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION ..50	
5.7	MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)	53
5.8	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	54
5.9	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE) ..55	
6.	ESTUDIO DE COSTOS ACTUAL Y PROYECTADO	58
7.	DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN FINANCIERA HOSPITAL SAN PEDRO Y SERVICIO DE NUTRICION	62
7.1	DIAGNOSTICO FINANCIERO	62
7.1.1	Análisis Vertical y horizontal	62
7.1.2	Análisis de participación	63
7.2	INDICADORES FINANCIEROS 2010 - 2011.....	65
7.3	SISTEMA DUPONT	73
8.	EVALUACION FINANCIERA SERVICIO DE NUTRICION	74
8.1	ESCENARIO 1: MANEJO EXCLUSIVO DEL HOSPITAL	74
8.2	ESCENARIO 2: MANEJO MEDIANTE OUTSORCING EXTERNO.....	82
8.3	ESCENARIO 3: MANEJO OUTSOURCING INTERNO (COMODATO) ..93	
8.4	SELECCIÓN Y COMPARACION DE LOS TRES ESCENARIOS.....	101
8.5	ESCENARIO 3 CON INDICE DE INCREMENTO FLUCTUANTE	104
8.6	INDICADORES FINANCIEROS CON MEDICION DEL RIESGO	108
	CONCLUSIONES	109
	BIBLIOGRAFIA	110

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio - POAM	41
Cuadro 2. Matriz Evaluación Factor Externo - MEFE.....	42
Cuadro 3. Matriz del perfil competitivo	43
Cuadro 4. Perfil de capacidad interna – PCI.....	44
Cuadro 5. Matriz evaluación del factor interno - MEFI	45
Cuadro 6. DOFA	47
Cuadro 7. Análisis de vulnerabilidad	49
Cuadro 8. PEEA.....	50
Cuadro 9. Matriz MCPE.....	55
Cuadro 10. Estimación de costos	58
Cuadro 11. Proyección de costos año 2012	58
Cuadro 12. Costos y raciones proyectadas 2012 – 2016	59
Cuadro 13. La nomina mensual se describe en el siguiente cuadro.	74
Cuadro 14. Balance general proyectado	75
Cuadro 15. Estado de Resultados proyectado	77
Cuadro 16. Flujo de caja proyectado.....	79
Cuadro 17. Indicadores financieros proyectados.....	81
Cuadro 18. Indicadores de rentabilidad del escenario 1	82
Cuadro 19. Balance general proyectado	83
Cuadro 20. Estado de Resultados proyectado	86
Cuadro 21. Flujo de caja proyectado.....	88
Cuadro 22. Indicadores financieros proyectados.....	91

Cuadro 23. Indicadores de rentabilidad del escenario 2	92
Cuadro 24. Balance general proyectado	94
Cuadro 25. Estado de Resultados proyectado	96
Cuadro 26. Flujo de caja proyectado.....	98
Cuadro 27. Indicadores financieros proyectados.....	100
Cuadro 28. Indicadores de rentabilidad del escenario 3	101
Cuadro 29. Comparación de escenarios	102
Cuadro 30. Indicador Fluctuante.....	104
Cuadro 31. Proyecciones de precios y unidades.....	104
Cuadro 32. Estado de resultados	104
Cuadro 33. Flujo de caja e indicadores financieros	106
Cuadro 34. Indicadores de rentabilidad.....	108

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfica 1. PEEA.....	52
Gráfica 2. Matriz de la gran estrategia	54
Gráfico 3. Centro de costos.....	59
Gráfica 4. Raciones proyectadas.....	60
Gráfica 5. Costos proyectados.....	60
Gráfico 6. Balance general.....	63
Gráfico 7. Estado de resultados.....	64
Gráfica 8. Índice de Liquidez.....	66
Gráfica 9. Capital de Trabajo	66
Gráfica 10. Endeudamiento Externo.....	67
Gráfica 11. Endeudamiento Interno.....	68
Gráfica 12. Leverage Total.....	68
Gráfica 13. Rotación del Activo.....	69
Gráfica 14. Razón de Costos Operacionales a Ventas Netas	70
Gráfica 15. Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas	71
Gráfica 16. Razón de Utilidad Neta a Ventas Netas.....	71
Gráfica 17. Potencial de Utilidad del Activo	72
Gráfica 18. Potencial de Utilidad del Patrimonio.....	72
Gráfico 19. Utilidad proyectada.....	78
Gráfico 20. Utilidad proyectada.....	87
Gráfico 21. Utilidad proyectada.....	97

Gráfico 22. Comparación de escenarios103

Gráfico 23. Utilidad proyectada.....105

1. ELEMENTOS GENERALES

1.1 TITULO

ESTUDIO Y EVALUACION FINANCIERA DE LA AMPLIACION DEL SERVICIO DE NUTRICION EN EL HOSPITAL SAN PEDRO EN LA CIUDAD DE PASTO DEL AÑO 2012 AL AÑO 2016

1.2 PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema. El Hospital San Pedro. es una empresa del sector salud del sector hospitalario sin ánimo de lucro que presta servicios integrales de atención en salud a las comunidades del Suroccidente Colombiano con énfasis en mediana y alta complejidad de manera eficiente y buscando la excelencia y satisfacción de los pacientes y familiares. Es importante mencionar entre los antecedentes que la entidad requiere ampliar el servicio de nutrición debido a la gran demanda del mercado.

En la actualidad en el Hospital San Pedro se evidencia un gran problema por cuanto no se ha implementado un estudio financiero para determinar la factibilidad y necesidad de la ampliación del servicio de nutrición, el cual es muy solicitado por los pacientes, además no se realiza análisis de la información de costos que permita conocer la relación beneficio costo de la ampliación de esta unidad de negocio en el Hospital. Es importante mencionar que este servicio tiene una gran demanda y la infraestructura actual no es suficiente para cubrir todos los requerimientos de clientes particulares y entidades.

Esta situación se presenta debido a los siguientes factores o causas: a la administración le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, errores en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo, omisiones en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del personal, además la gerencia asume que la evaluación financiera de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.

En este sentido es importante mencionar el pronóstico de la situación actual, si la ausencia del estudio de costos y evaluación financiera no permiten que las Directivas del Hospital conozcan la relación beneficio costo y la rentabilidad de la ampliación del servicio de nutrición en el Hospital San Pedro proyectado del año 2012 al año 2016; no es posible tomar una decisión adecuada en cuanto a los tres escenarios de acción para el manejo de la ampliación del servicio de nutrición.

Si no se realiza este estudio el Hospital San Pedro no tendrá conocimiento de la relación beneficio de cada escenario y posible y no podrá tomar la mejor decisión en términos de rentabilidad y utilidades que deja cada alternativa de decisión.

Es importante decir que el estudio y evaluación financiera es una herramienta que le permitirá al Hospital analizar desde el punto de vista de los costos y la rentabilidad la ampliación del servicio de nutrición, lo cual 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 el Hospital.

1.2.2 Formulación del Problema:

¿Cuál es la relación costo beneficio y la rentabilidad de la ampliación de un servicio de nutrición en el Hospital San Pedro de la ciudad de Pasto durante el periodo comprendido entre el año 2012 al 2016?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

Diseñar un estudio y evaluación financiera de la ampliación del servicio de Nutrición en el Hospital San Pedro de la ciudad de Pasto durante el periodo comprendido entre el año 2012 al 2016 para determinar la relación costo beneficio y la rentabilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual del Hospital San Pedro mediante matrices de planeación estratégica.
- Determinar los costos de prestación de servicios en el área de Nutrición actual y proyectada en el Hospital San Pedro de la ciudad de Pasto durante el periodo comprendido entre el año 2012 al 2016.
- Evaluar financieramente la ampliación del servicio de Nutrición a través de la proyección de estados Financieros, razones e indicadores financieros.
- Realizar una evaluación financiera del servicio de nutrición en el Hospital San Pedro mediante la determinación del VPN, TIR, PRI y relación beneficio costo.
- Proponer tres escenarios de acción para el manejo de la ampliación del servicio de nutrición.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Este estudio es de gran utilidad para el Hospital San Pedro por cuanto al diseñar un estudio y evaluación financiera de la ampliación del servicio de Nutrición en el Hospital San Pedro de la ciudad de Pasto durante el periodo comprendido entre el año 2012 al 2016 para determinar la relación costo beneficio y la rentabilidad, el

Hospital tendrá una herramienta para la toma de decisiones, orientada a lograr mayor competitividad mediante la identificación de costos y la rentabilidad.

En este sentido se resalta la necesidad de realizar este trabajo ya que permitirá conocer claramente los costos de prestación del servicio de nutrición, proyectar los ingresos en el escenario actual y evaluar financieramente los tres escenarios posibles que puede optar las directivas para la prestación de este servicio, analizando el costo beneficio, rentabilidad, utilidades y los indicadores financieros de cada alternativa. De esta manera se podrá recomendar a los Directivos cual es la alternativa más conveniente a implementar para que puedan tomar la mejor decisión en base a proyecciones financieras.

La evaluación financiera como una herramienta de planeación sobre la base de los presupuestos es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones adecuadas y la solución de problemas de manera efectiva, logrando mayor productividad en la operación del Hospital San Pedro ya que se evaluará financiera tres alternativas de acción (continuar el servicio como se encuentra actualmente, ampliar el servicio bajo la administración propia o arrendar a un tercero la ampliación del servicio). La aplicación de esta herramienta solucionaría el problema del Hospital permitiendo evaluar la situación actual financiera como fundamento para la toma de decisiones.

Como toda empresa, requiere de técnicas de planeación, organización, evaluación y control; con el fin de garantizar una adecuada toma de decisiones. Este proyecto se justifica desde la novedad ya que el Hospital no ha desarrollado ninguna herramienta de planeación que le permita decidir con base en el análisis costo beneficio de ampliar el servicio de nutrición; por tal razón es de vital importancia contar con este instrumento para evaluar la situación pasada y actual y proyectarse hacia el futuro evaluando los tres escenarios posibles.

Debido a que en la organización no se ha aplicado un modelo de este tipo, para la sociedad será de gran novedad su implementación y aportará grandes beneficios ya que es un servicio de requerimiento de los pacientes para la ampliación y con este proyecto se recopilarán instrumentos de análisis y proyección financiera de tipo cuantitativo y cualitativo, lo cual le permitirá no solo conocer los costos de prestación del servicio, sino también determinar sus perspectivas a futuro como empresa autosostenible.

El proyecto se justifica además desde el punto de vista del interés para la empresa y para nosotros como investigadores. En primer lugar para la empresa por cuanto la evaluación financiera es una herramienta por excelencia de la administración, que busca una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crearlas o preservarlas. Todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente así como de los recursos disponibles. La evaluación financiera es el proceso

administrativo de analizar la relación costo beneficio con el fin de determinar la rentabilidad de la implementación del nuevo servicio.

Para los investigadores, el proyecto permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la Especialización profundizando y aplicando las teorías referentes al análisis de costos y evaluación financiera, además su desarrollo se encamina a obtener el título de Especialista en Finanzas.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO DE ANTECEDENTES

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”¹.

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

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

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

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 el Hospital San Pedro.

Igualmente es un antecedente el **MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y CONTABLE DE LA PEQUEÑA PRODUCCION LECHERA EN EL MUNICIPIO DE PUPIALES, NARIÑO**, desarrollado en la **UNIVERSIDAD MARIANA**. La investigación fue elaborada por Alicia María Belalcázar. Tiene como objetivo fundamental: plantear un modelo para la organización administrativa, financiera y contable de la pequeña producción lechera en el Municipio de Pupiales.

Se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ❖ “El modelo para la organización administrativa, financiera y contable contribuye a mejorar la productividad y competitividad de la pequeña producción lechera en el Municipio de Pupiales.
- ❖ Es indispensable que los pequeños productores de leche en el Municipio de Pupiales establezcan mecanismos de organización, control y evaluación para mejorar su situación actual.

² 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 organización administrativa y financiera es la responsable de dirigir, coordinar, apoyar y asesorar el talento humano y físicos y los sistemas y los métodos de organización, en orden al cumplimiento de los objetivos de la pequeña producción lechera, esta organización persigue los siguientes fines: Propiciar y velar por la eficiente administración de los recursos humanos, físicos y económicos para un normal funcionamiento de las organizaciones, incrementar la productividad mediante la simplificación y la estandarización de los procesos de trabajo”³.

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 al servicio de nutrición en el Hospital San Pedro para proponer estrategias de mejoramiento.

Estas investigaciones sirven para el estudio denominado **ESTUDIO Y EVALUACION FINANCIERA DE LA IMPLEMENTACION DEL SERVICIO DE NUTRICION EN EL HOSPITAL SAN PEDRO DE LA CIUDAD DE PASTO DEL AÑO 2012 AL AÑO 2016**, ya que aportan modelos y metodologías para el proceso de investigación. Es evidente que la novedad del tema de investigación en comparación con las tesis citadas se encuentra en que no se ha desarrollado un modelo aplicable al Hospital que combine la planeación financiera, adicionando el componente de relación costo beneficio y rentabilidad como una herramienta para apoyar el diseño de estrategias financieras que permitan la implementación del servicio de Nutrición mediante un instrumento de fácil aplicación que apoye el proceso de toma de decisiones.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Estudio 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.

³ BELALCÁZAR, Alicia María UNIVERSIDAD MARIANA. MODELO PARA LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y CONTABLE DE LA PEQUEÑA PRODUCCION LECHERA EN EL MUNICIPIO DE PUPIALES, NARIÑO.

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”⁴.

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”⁵

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 cual 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.

⁴ AMAT, E., (2006) “El Análisis económico-financiero como herramienta de dirección. Generalidades”. Gestipolis.com [En Línea], disponible en: <http://www.gestipolis.com> [Consultado en 04 de diciembre de 2011].

⁵ Ibíd. p. 11.

Estados financieros

“Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestor, regulador y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes constituyen el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. La contabilidad es llevada adelante por contadores públicos que, en la mayoría de los países del mundo, deben registrarse en organismos de control públicos o privados para poder ejercer la profesión.

Los estados financieros son las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran.

La empresa puede elaborar infinidad de estados financieros según sean las necesidades de cada momento, de cada situación, no obstante, la norma ha considerado unos estados financieros que ha denominado como básicos, y en razón a ellos es preciso elaborarlos siempre”⁶.

“En Colombia, el decreto 2649 de 1993, en su artículo 22, ha establecido claramente cuáles son los estados financieros básicos:

Son estados financieros básicos:

El balance general. 2. El estado de resultados. 3. El estado de cambios en el patrimonio. 4. El estado de cambios en la situación financiera, y 5. El estado de flujos de efectivo”⁷.

Indicadores Financieros y su Interpretación.

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

⁶ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

⁷ Decreto 2649 de 1993.

diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras⁸.

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.

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

- a. Indicadores de liquidez
- b. Indicadores operacionales o de actividad
- c. Indicadores de endeudamiento
- d. Indicadores de rentabilidad

Indicadores de Liquidez. “Son las razones financieras que facilitan las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de una empresa y por ende su capacidad de generar efectivo, para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas”⁹. A continuación enunciamos los más importantes:

A. Razón Corriente: Es el resultado de dividir los activos corrientes sobre los pasivos corrientes.

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

B. Capital De Trabajo: “Este no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en pesos) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación.

Capital neto de trabajo (CNT) = Activo Corriente – Pasivo Corriente”¹⁰

El resultado de esta fórmula es el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados

⁸ CARRILLO DE ROJAS, GLADYS (1996) Análisis y administración financiera Santafé de Bogotá Corcas Editores Ltda.

⁹ Ibíd. p. 13

¹⁰ Amat, O., (1997) Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 3ra edición. Barcelona, Editorial Gestión 2000, S.A

de inmediato. Ahora, bien, la exactitud con que esto pueda cumplirse depende de diversos factores, analizados en la razón corriente.

C. Prueba Ácida: “Se determina como la capacidad de la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente - Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

D. Prueba de Alta Liquidez: Mide la relación de solo el disponible con respecto al pasivo corriente, esto se debe a que del total de los activos de una empresa, los inventarios suelen ser el renglón menos líquido, además de que pueden producir pérdidas con mayor facilidad. Por lo tanto, esta medida de capacidad para cubrir deudas a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de los inventarios es importante.

$$\text{Prueba de alta liquidez} = \frac{\text{Activo corriente – Inventarios – Cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}^{11}}$$

Indicadores de Actividad “Son los que establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa maneja los recursos y la recuperación de los mismos. Estos indicadores nos ayudan a complementar el concepto de la liquidez. También se les da a estos indicadores el nombre de rotación, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos. Los indicadores más usados son los siguientes:

A. Rotación de Cartera: indica el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año. Se puede expresar en veces o en días, así:

$$\begin{aligned} \text{Rotación de cartera veces} &= \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}} \\ \text{Rotación de cartera días} &= \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}} \end{aligned}$$

¹¹ Ibíd. p. 13.

B. Rotación de Inventarios: Es el número de veces en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario. Se expresa en veces o en días y se determina así:

$$\text{Rotación de inventario en veces} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$$

$$\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}$$

$$\text{Rotación de inventario en días} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio} * 365 \text{ días}}$$

C. Rotación de Proveedores: Expresa el número de veces que las cuentas por pagar a proveedores se cancelan usando recursos líquidos de la empresa. Se expresa en veces o en días y se determina así:

$$\text{Rotación de proveedores en veces} = \frac{\text{Compras a crédito}}{\text{Cuentas por pagar promedio}}$$

$$\text{Rotación de proveedores en días} = \frac{\text{Cuentas por pagar promedio} * 365 \text{ días}}{\text{Compras a crédito}}$$

D. Ciclo de Efectivo: Es el tiempo que transcurre desde la compra de la materia prima hasta la cobranza de la venta de dicho producto. Se expresa en días. Su fórmula es:

$$\text{Ciclo de efectivo} = \text{Rotación CxC} + \text{Rotación inventarios} - \text{Rotación CxP}$$

D. Rotación Activos Operacionales: Es el valor de las ventas realizadas, frente a cada peso invertido en los activos operacionales, entendiendo como tales los que tienen una vinculación directa con el desarrollo del objeto social y se incluyen, las cuentas comerciales por cobrar, los inventarios y los activos fijos sin descontar la depreciación y las provisiones para cuentas comerciales por cobrar e inventarios. Esta relación demuestra la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos operacionales para generar ventas. Entre mayor sea este resultado, mayor es la productividad de la compañía. Se expresa en veces y se determinan así:

E.

$$\text{Rotación de activos operacionales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo operacionales brutos}}$$

F. Rotación de Activos Fijos: Es el resultado de dividir las ventas netas sobre los activos fijos brutos, esto es, sin descontar la depreciación. Se expresa en veces, la fórmula es la siguiente :

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo bruto}}$$

G. Rotación del Activo Total: Se obtiene dividiendo las ventas netas, sobre el total de activos brutos, o sea sin descontar las provisiones de deudores e inventarios y la depreciación. Se expresa en veces y se determina así :

$$\text{Rotación activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos totales brutos}^{12}}$$

Indicadores de Endeudamiento “Son las razones financieras que permiten establecer el nivel de endeudamiento de la empresa o lo que es igual a establecer la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa. Los más usados son los siguientes:

A. Endeudamiento Sobre Activos Totales: permite establecer el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$$

B. Endeudamiento Financiero: Este indicador establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del período o con relación al total de los activos. La fórmula es la siguiente:

Obligaciones financieras

¹² Ibíd. p. 13.

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{Total activo}}^{13}$$

Indicadores de Rentabilidad “Son las razones financieras que permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas. Los que se usan con mayor frecuencia son:

A. Rentabilidad del Patrimonio Antes de Impuestos: Es el rendimiento obtenido de la utilidad antes de impuestos frente al patrimonio bruto, se calcula así:

$$\text{Rentabilidad patrimonio antes de impuestos} = \frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

B. Rentabilidad Neta del Patrimonio: Es el rendimiento obtenido de la utilidad neta frente al patrimonio bruto, se calcula así:

$$\text{Rentabilidad neta del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

C. Margen Bruto: Indica cuanto se ha obtenido por cada peso vendido luego de descontar el costo de ventas y va a variar según sea el riesgo y/o el tipo de empresa. Su fórmula es:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

¹³ Ibíd. p 13.

D. Margen Operativo: permite determinar la utilidad obtenida, una vez descontado el costo de ventas y los gastos de administración y ventas. También se conoce con el nombre de utilidad operacional. Se determina así:

$$\text{Margen Operativo} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas netas}}$$

E. Margen Neto: Resulta de dividir la utilidad operacional menos la provisión para impuesto de renta, entre las ventas netas. Se determina así:

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}^{14}$$

2.2.2 Modelos:

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”¹⁵.

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.

¹⁴ *Ibíd.* p. 13.

¹⁵ WESTON, J. F., (2006) *Fundamentos de Administración Financiera*. Volumen I. La Habana, Editorial Félix Varela.

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.

Herramientas

Punto de Equilibrio. “Es una técnica de análisis muy importante, empleada como instrumento de planificación de utilidades, de la toma de decisiones y de la resolución de problemas.

Para aplicar esta técnica es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando los que son variables de los fijos o semivARIABLES.

Los gastos y costos fijos se generan a través del tiempo, independientemente del volumen de la producción y ventas. Son llamados gastos y costos de estructura, porque generalmente son contratados o instalados para la estructuración de la empresa. Los gastos variables se generan en razón directa de los volúmenes de producción o ventas”¹⁶.

El punto de equilibrio se define como el momento o punto económico en que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida, esto es, el nivel en que la contribución marginal (ingresos variables menos costos y gastos variables) es de tal magnitud que cubre exactamente los costos y gastos.

2.2.3 Evaluación Económica Y Financiera De Proyectos:

¿Viabilidad o factibilidad?

“Es frecuente encontrar en estudios de proyectos la denominación genérica de “factibilidad técnica económica», para titular el informe final de cualquier evaluación de un proyecto de inversión.

Si bien en el lenguaje diario se usan indistintamente los términos viabilidad y factibilidad, es conveniente aclarar la necesidad de su diferenciación, especialmente si se considera que el segundo corresponde a una etapa del ciclo

¹⁶ GONZÁLEZ, A.; Demestre, A. y C. Castells, (2006) Decisiones Financieras: una necesidad empresarial. Colección de temas financieros, La Habana, Publicentro

del proyecto que tiene repercusiones importantes en los procedimientos y alcances que se exigirán al trabajo del evaluador”¹⁷.

Viabilidad técnica. “La viabilidad técnica, que siempre debe establecerse con la ayuda de los técnicos especializados en la materia, busca determinar si es posible física o materialmente «hacer” un proyecto. Tal tarea corresponde a dichos especialistas y no puede ser asumida con responsabilidad por el evaluador económico del proyecto”¹⁸.

Viabilidad Legal. “La viabilidad legal, Por otra parte, se refiere a la necesidad de determinar la inexistencia de trabas legales para la instalación y operación normal de proyecto. Al igual que en la viabilidad técnica, su *realización corresponde a los expertos respectivos, y en ella el responsable de estudiar su conveniencia económica tiene poco o nada que decir.*

Sin embargo, a diferencia de caso de la viabilidad anterior, el evaluador puede, mediante una investigación exploratoria, definir el marco de restricciones legales que enfrentará el proyecto”¹⁹.

Viabilidad Económica. En el *estudio de la viabilidad económica se pretende definir, mediante la comparación de los beneficios y costos estimados de un proyecto, si es recomendable su implementación y posterior operación.*

En la concreción de esta viabilidad se reconocen tres etapas o niveles en que se clasifican los estudios de acuerdo con su profundidad y con la calidad y cantidad de información utilizada, siendo la última de tales etapas la de factibilidad.

2.2.4 Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. “La evaluación de proyectos por medio de métodos matemáticos- Financieros es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo. Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general. Lo mismo pueden aplicarse a inversiones industriales, de hotelería, de servicios, que a inversiones en informática”²⁰.

El valor presente neto y la tasa interna de rendimiento se mencionan juntos porque en realidad es el mismo método, sólo que sus resultados se expresan de manera

¹⁷ Tomado de: Criterios de Evaluación de Proyectos. Nassir Sapag Chain.

¹⁸ WESTON, J. F., (2006) Fundamentos de Administración Financiera. Volumen I. La Habana, Editorial Félix Varela

¹⁹ WESTON, J. F., (2006) Fundamentos de Administración Financiera. Volumen I. La Habana, Editorial Félix Varela

²⁰ BACA Urbina, "Evaluación de Proyectos" Cuarta Edición, Editorial: Mc Graw Hill, México, 1999

distinta. Recuérdese que la tasa interna de rendimiento es el interés que hace el valor presente igual a cero, lo cual confirma la idea anterior.

“Estas técnicas de uso muy extendido se utilizan cuando la inversión produce ingresos por sí misma, es decir, sería el caso de la tan mencionada situación de una empresa que vendiera servicios de informática. El VPN y la TIR se aplican cuando hay ingresos, independientemente de que la entidad pague o no pague impuestos”²¹.

En consecuencia para el mismo proyecto puede presentarse que a una cierta tasa de interés, el VPN puede variar significativamente, hasta el punto de llegar a rechazarlo o aceptarlo según sea el caso.

Al evaluar proyectos con la metodología del VPN se recomienda que se calcule con una tasa de interés superior a la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), con el fin de tener un margen de seguridad para cubrir ciertos riesgos, tales como liquidez, efectos inflacionarios o desviaciones que no se tengan previstas.

Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR). “Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Presente Neto (VPN) o el Valor Presente Neto Incremental (VPNI) porque en este se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos. Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones”²².

Recuérdese que los criterios de aceptación al usar estas técnicas son:

Técnica	Aceptación	Rechazo
VPN	≥ 0	< 0
TIR	$\geq \text{TMAR}$	$< \text{TMAR}$

²¹ BACA Urbina, "Evaluación de Proyectos" Cuarta Edición, Editorial: Mc Graw Hill, México, 1999

²² Ibíd. p. 25

Costo anual uniforme equivalente (CAUE) o valor presente de los costos (VPC). Existen múltiples situaciones, tanto en empresas privadas como en el sector público donde para tomar una decisión económica, los únicos datos disponibles son sólo costos.

Método del Valor Presente Neto (VPN). “El método del Valor Presente Neto es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de muy fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos futuros se transforman a pesos de hoy y así puede verse, fácilmente, si los ingresos son mayores que los egresos. Cuando el VPN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VPN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VPN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente. La condición indispensable para comparar alternativas es que siempre se tome en la comparación igual número de años, pero si el tiempo de cada uno es diferente, se debe tomar como base el mínimo común múltiplo de los años de cada alternativa.

En la aceptación o rechazo de un proyecto depende directamente de la tasa de interés que se utilice. Por lo general el VPN disminuye a medida que aumenta la tasa de interés.”²³

En consecuencia para el mismo proyecto puede presentarse que a una cierta tasa de interés, el VPN puede variar significativamente, hasta el punto de llegar a rechazarlo o aceptarlo según sea el caso.

Al evaluar proyectos con la metodología del VPN se recomienda que se calcule con una tasa de interés superior a la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), con el fin de tener un margen de seguridad para cubrir ciertos riesgos, tales como liquidez, efectos inflacionarios o desviaciones que no se tengan previstas.

Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Este método consiste en encontrar una tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías como la del Valor Presente Neto (VPN) o el Valor Presente Neto Incremental (VPNI) porque en este se elimina el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), esto le da una característica favorable en su utilización por parte de los administradores financieros.

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. En la medida de las condiciones y alcance del proyecto estos deben evaluarse de acuerdo a sus características, con unos sencillos ejemplos se expondrán sus fundamentos. Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones

²³ BACA Urbina, "Evaluación de Proyectos" Cuarta Edición, Editorial: Mc Graw Hill, México, 1999

Costo Anual Uniforme Equivalente (CAUE)

“El método del CAUE consiste en convertir todos los ingresos y egresos, en una serie uniforme de pagos. Obviamente, si el CAUE es positivo, es porque los ingresos son mayores que los egresos y por lo tanto, el proyecto puede realizarse; pero, si el CAUE es negativo, es porque los ingresos son menores que los egresos y en consecuencia el proyecto debe ser rechazado”²⁴.

Relación beneficio costo. “La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

Cuando se menciona los ingresos netos, se hace referencia a los ingresos que efectivamente se recibirán en los años proyectados. Al mencionar los egresos presente netos se toman aquellas partidas que efectivamente generarán salidas de efectivo durante los diferentes periodos, horizonte del proyecto. Como se puede apreciar el estado de flujo neto de efectivo es la herramienta que suministra los datos necesarios para el cálculo de este indicador.

La relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad”²⁵.

¿Cómo se calcula la relación beneficio costo?

Se toma como tasa de descuento la tasa social en vez de la tasa interna de oportunidad.

Se trae a valor presente los ingresos netos de efectivo asociados con el proyecto.

Se trae a valor presente los egresos netos de efectivo del proyecto.

Se establece la relación entre el VPN de los Ingresos y el VPN de los egresos.

Importante aclarar que en la B/C se debe tomar los precios sombra o precios de cuenta en lugar de los precios de mercado. Estos últimos no expresan necesariamente las oportunidades socio-económicas de toda la colectividad que se favorece con el proyecto, de ahí su revisión, o mejor, su conversión a precios sombra.

¿Cómo se debe interpretar el resultado de la relación beneficio costo?

Si el resultado es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. En otras palabras, los beneficios (ingresos) son mayores a los

²⁴ BACA Urbina, "Evaluación de Proyectos" Cuarta Edición, Editorial: Mc Graw Hill, México, 1999

²⁵ GONZÁLEZ, A.; Demestre, A. y C. Castells, (2006) Decisiones Financieras: una necesidad empresarial. Colección de temas financieros, La Habana, Publicentro

sacrificios (egresos) y, en consecuencia, el proyecto generará riqueza a una comunidad. Si el proyecto genera riqueza con seguridad traerá consigo un beneficio social.

Si el resultado es igual a 1, los beneficios igualan a los sacrificios sin generar riqueza alguna. Por tal razón sería indiferente ejecutar o no el proyecto.

3. METODOLOGIA

3.1 DISEÑO DEL ESTUDIO

3.1.1 Paradigma de investigación. Al proponer un estudio financiera para determinar la relación beneficio costo y rentabilidad de la ampliación del servicio de nutrición del Hospital San Pedro que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor productividad y competitividad, 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 el Hospital San Pedro ya que se pretende realizar un proceso de análisis y planeación financiera.

3.1.2 Enfoque de Investigación. De acuerdo al objeto de la investigación, el cual se centra en diseñar un estudio y evaluación financiera de la ampliación del servicio de Nutrición en el Hospital San Pedro de la ciudad de Pasto durante el periodo comprendido entre el año 2012 al 2016 para determinar la relación costo beneficio y la rentabilidad, 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 estudio y evaluación financiera de la ampliación del servicio de Nutrición en el Hospital San Pedro de la ciudad de Pasto durante el periodo comprendido entre el año 2012 al 2016 para determinar la relación costo beneficio y la rentabilidad adaptado a las necesidades de la empresa, partiendo de la planeación estratégica general.

3.2 UNIVERSO Y MUESTRA

Básicamente la población está constituida por la empresa HOSPITAL SAN PEDRO, quien facilitara la información de costos e ingresos posibles con la ampliación del servicio de Nutrición en el Hospital San Pedro.

3.3 FUENTES DE INFORMACION

El éxito en la ejecución y el cumplimiento de los objetivos se basa en la compilación de información de tipo administrativa, jurídica, contable y financiera de

HOSPITAL SAN PEDRO., 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 el estudio 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.

3.3.1 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.

3.3.2 Información Primaria. Para la elaboración del modelo 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, con la intención de considerar información de tipo cuantitativa y cualitativa a través de la aplicación de encuestas y entrevistas.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN.

Técnicas de Investigación. Existen diferentes técnicas, algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables. Para el presente trabajo se ha seleccionado las siguientes:

Observación. La observación puede definirse como el uso sistemático de sentidos en la búsqueda de los datos que se necesita para resolver un problema de investigación. La ventaja principal de esta técnica en el campo de la ciencia del hombre radica en que los hechos son percibidos directamente, sin ninguna clase de intermediación, colocando al investigador ante la situación estudiada tal como esta se da naturalmente.

La técnica de observación en el presente trabajo investigativo, permitirá conocer en forma directa y real las condiciones y características de costos y estados financieros donde participa el Hospital San Pedro.

Entrevista. Es una técnica para obtener que una persona transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación. Cabe mencionar que existen diferentes tipos de entrevista, destacándose las estructuradas y no estructuradas. En el presente estudio se realizara una entrevista estructurada al Gerente actual, quien posee el conocimiento y la experiencia necesaria para suministrar importante información que fortalezca el desarrollo de la investigación.

Análisis de documentos. Es un método para obtener información de hechos actuales o pasados, cercanos o lejanos. Pueden ser escritos, cartográficos, imágenes, sonidos o electrónicos. Se evalúan los datos históricos que posee la empresa, tales como índices de ventas, estados de resultados, balances generales, costos, etc., con el fin de analizar la información intrínseca que posee la organización.

Tratamiento de la información. Posteriormente al revisar los estados financieros se trasladan a Excel donde se procede a realizar análisis de los indicadores financieros mediante formulas y gráficas en barras o tendencias. En Excel se proceden a realizar los cálculos matemáticos y proyecciones financieras donde se determina el VPN, TIR, RBC y otros.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

4.1 CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Diseño del plan de trabajo de grado	X					
Ajustes al plan de trabajo de grado	X					
Presentación a comité		X				
Diseño del anteproyecto de investigación		X				
Ajustes al anteproyecto			X			
Realización de instrumentos de recolección de información			X			
Validación de instrumentos			X			
Aplicación de entrevistas			X			
Tabulación y análisis de entrevistas				X		
Recolección estados financieros				X		
Realizar diagnostico financiero				X		
Realizar evaluación financiera				X		
Análisis de toma de decisiones				x		
Compilación informe final					x	
Discusión					x	
Conclusiones y recomendaciones						x
Presentación informe final						x
Sustentación						x

4.2 PRESUPUESTO

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Resma de papel.	2	10000	20.000
Tinta de impresión	5	10.000	50.000
Fotocopias.	300	50	15.000
Transporte	1	200.000	200.000
papelería	1	100.000	100.000
Internet	1	60.000	60.000
Imprevistos			200.000
TOTAL			\$ 645.000

Fuente: Esta Investigación

5. ANALISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

5.1 RESEÑA HISTORICA



Don Pedro Vela y Figueroa, Nacido en Pupiales – Nariño, Fundó el Hospital San Pedro según reza en su testamento de suscrito en Quito el 13 de Febrero de 1875. A la edad de 80 años Don Pedro Vela dona unos bienes de su propiedad para que se construya un hospital de caridad digno de tal condición. Lo hace ante el Notario Público doctor Vicente Mogro Teata y hace una donación de treinta mil pesos en monedas de ocho décimos. Esto queda registrada en la escritura pública No. 33 de la Notaría Primera del Circuito de Pasto. En esta escritura se advierte, que el Patronato del Hospital lo ejercerá a perpetuidad el Señor Obispo de la Diócesis de Pasto. El Hospital obtuvo personería jurídica en 1887 y empezó a funcionar en marzo de 1889 en una casa construida por el señor Rafael Pazos en la carrera 26 22-100 en el Barrio Rio Blanco, cerca del Puente Verde al noroeste de la ciudad, y al cuidado de las Hermanas Vicentinas de la Caridad. El edificio, conforme a la usanza de la época, era con tapias de piedra pisada y cubierto con tejas de barro quemado, de dos pisos de altura, como aun hoy se conserva. Su primer director fue el doctor Patrocinio Moncayo quien laboró junto a Sor Quillero (francesa), Sor Barroy, Sor Caycedo, Sor Salcedo y la Hermana Del Hierro, primeras Vicentinas vinculadas.

Como un acto central y de gran importancia, en 1930 el Gobierno Nacional reconoció personería jurídica al Hospital. El 4 de marzo de 1956 fue inaugurado el nuevo edificio del Hospital San Pedro, empezando así su segunda época de existencia, cuando estaba el General Gustavo Rojas Pinilla en la Presidencia de nuestro país . La edificación principal del hospital actual fue construida por el gobierno Colombiano en la década del 50 en el predio “Toro Alto”. Se cree que el diseño es del arquitecto Leopoldo Rother de origen alemán. La edificación pertenece al periodo racionalista (1948 - 1960).



Durante la últimas décadas el Hospital San Pedro ha crecido y avanzado siguiendo los ideales de su fundador de ofrecer servicios de salud con la mejor calidad, lo que le ha merecido diversos reconocimientos del orden nacional y regional. Hoy se erige como una de las pocas instituciones en el País con más 125 años continuos de experiencia, aportándole al desarrollo regional y nacional con su alta tecnología y talento humano. Celebramos nuestro cumpleaños número 125 ofreciendo los nuevos servicios farmacéutico y de Oncohematología. En el primero hemos desarrollado el Sistema de Distribución de Medicamentos en Dosis Unitarias (SDMDU) y la puesta en marcha de un servicio farmacéutico con una central de mezclas, que cumple todas las Normas de Calidad en BPM (Buenas prácticas de manufactura). Con el segundo servicio, los pacientes con cáncer encontrarán toda la calidad, calidez y humanismo que le ofrecerán profesionales altamente calificados y la moderna tecnología que se entrega a la comunidad.

Actualmente el Hospital San Pedro es liderado por la doctora Emma Guerra Nieto, quien ha conducido la organización sobre la base de modernos sistemas de gestión de calidad. Se ha fijado como propósito lograr la Acreditación en Salud y la Certificación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) en Gases Medicinales. Sus importantes gestiones ante el Ministerio de la Protección Social y ante el Gobierno Nacional le han permitido impulsar al Hospital San Pedro hacia la modernidad y la actualización tecnológica, teniendo como política el crecimiento del Talento Humano bajo el lema “haga de su trabajo su proyecto de vida”.

La calidad, calidez y humanismo de nuestros servicios nos han dado vida y perseverancia por 125 años. Gracias Nariño, Cauca y Putumayo por creer en nosotros.

5.2 ANALISIS EXTERNO

Cuadro 1. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio - POAM

	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
FUERZAS ECONOMICAS									
TASAS DE INFLACION				X				X	
ALTAS TASAS DE INTERES				X			X		
NIVELES DE INVERSIÓN	X								X
DESEMPLEO					X			X	
FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES									
CALIDAD DEL SERVICIO	X						X		
ALTO PORCENTAJE DE INDICE DE MORBILIDAD						X			X
COMPROMETIDOS CON EL MEDIO AMBIENTE			X					X	
FUERZAS POLITICAS, GUBERNAMENTALES Y JURIDICAS									
LEGISLACIÓN TRIBUTARIA (IMPUESTOS)					X			X	
LEGISLACIÓN LABORAL		X					X		
LEGISLACIÓN COMERCIAL		X					X		
LEGISLACION EN SALUD				X			X		
FUERZAS TECNOLÓGICAS									
POCO APROVECHAMIENTO DE CANALES DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN TECNOLÓGICA.						X			X
NIVEL TECNOLÓGICO		X							X
FUERZAS COMPETITIVAS									
AREA COMPETITIVA				X			X		

Fuente: La presente investigación

Cuadro 2. Matriz Evaluación Factor Externo - MEFE

	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
SERVICIO DE ALTA CALIDAD	0,15	4	0.60
PROFESIONALES ESPECIALIZADOS	0,12	4	0.48
BAJOS NIVELES DE INVERSION	0,08	3	0.24
ALIANZAS ESTRATEGICAS	0,17	4	0.68
ALTA TASA DE MORBILIDAD EN LA CIUDAD DE PASTO	0,1	3	0.30
Amenazas			
INFLACION	0,08	1	0.08
ALTAS TASAS DE INTERES	0,08	1	0.08
REFORMAS EN EL SISTEMA DE SALUD	0,07	2	0.14
AREA MUY COMPETITIVA	0,07	1	0.07
COMPETENCIA = PROVEEDOR	0,08	1	0.08
TOTAL	1		2.75

Fuente: La presente investigación

La suma de los resultados ponderados está por encima de 2.5 lo que indica que la situación externa es favorable, ya que predominan las oportunidades y de esta manera disminuir las debilidades con el fin de que la empresa logre competitividad en el mercado.

Cuadro 3. Matriz del perfil competitivo

	Hospital San Pedro			HUDN		Clínica Fatima	
	Peso	Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado	Calif	Peso Ponderado
Competitividad de precios	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2
Calidad de Productos	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8
Lealtad de clientes	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Ubicación	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
Servicio post venta	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Mercadeo	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32
Posición financiera	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4
Participación en el mercado	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Total	1		2.91		3.58		3.15

Fuente: Esta investigación

La empresa tiene un puntaje de 2.91, perdiendo competitividad frente a su competencia por 0.67 y 0.24 respectivamente con lo cual se puede deducir que la organización presenta muchas amenazas ya que las fortalezas de la competencia son mayores.

5.3 ANALISIS INTERNO

Cuadro 4. Perfil de capacidad interna – PCI

	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
AREAS DE LA EMPRESA									
PERSONAL									
CUENTA CON DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO			X				X		
HAY INDUCCION A LA EMPRESA		X							X
FALTA EVALUACION DE DESEMPEÑO				X				X	
NO EXISTEN PROGRAMAS DE CAPACITACION					X			X	
AMBIENTE LABORAL DE RESPETO Y COLABORACION	X						X		
SATISFACCION DE LAS CONDICIONES LABORALES	X							X	
ESTABILIDAD LABORAL	X						X		
FINANCIERA									
PRECARIO CONTROL CONTABLE				X			X		
LA EMPRESA NO ES EFECTIVA NI EFICIENTE EN EL USO DE SUS RECURSOS				X			X		
SE REVISAN PERIODICAMENTE LOS BALANCES Y ESTADO DE RESULTADOS				X			X		
MERCADEO									
UBICACIÓN DE LA EMPRESA DESFAVORABLE					X			X	
NO SE HACE USO DE LOS MEDIOS TECNOLOGICOS						X			X
PRODUCTOS CON ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD	X							X	
LEALTAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE	X						X		
SERVICIO PERSONALIZADO		X						X	
PRECIOS COMPETITIVOS	X						X		
CANAL DE DISTRIBUCION DIRECTO	X						X		
PROMOCIONES			X					X	
PRODUCTOS CON GRAN ACOGIDA EN EL MERCADO	X							X	
INVESTIGACION Y DESARROLLO									
NO EXISTE INVESTIGACION DE MERCADOS				X			X		
PROCESO ADMINISTRATIVO									
POCO FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA				X			X		
NO EXISTE CLARO CONOCIMIENTO DE METAS Y ESTRATEGIAS					X		X		
NO HAY PLANES DE CONTINGENCIA				X			X		
NO SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES DE CLIENTES, PROVEEDORES Y EMPLEADOS				X			X		

FALTA DE MOTIVACION Y COMUNICACIÓN					X			X	
NO EXISTE SISTEMA OPERATIVO DE CONTROL				X			X		
FALTA DE EMPODERAMIENTO DEL CARGO						X		X	
EXCELENTES RELACIONES PÚBLICAS	X						X		
PREFERENCIA DE LOS CLIENTES HACIA LA EMPRESA	X						X		
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	X						X		

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 5. Matriz evaluación del factor interno - MEFI

	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
AMBIENTE LABORAL DE RESPETO Y COLABORACION	0.04	3	0.12
SATISFACCION DE LAS CONDICIONES FISICAS (LUZ, RUIDO, ESPACIO Y ELEMENTOS DE TRABAJO)	0.04	3	0.12
SERVICIOS CON ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD	0.06	4	0.24
LEALTAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE	0.05	4	0.20
PRECIOS COMPETITIVOS	0.07	4	0.28
CUENTA CON DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	0.06	4	0.24
EXCELENTES RELACIONES PÚBLICAS	0.04	4	0.16
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	0.06	4	0.24
Debilidades			
FALTA EVALUACION DE DESEMPEÑO	0.05	1	0.05
NO EXISTE INVESTIGACION DE MERCADOS	0.07	1	0.07
FALTA DE ANALISIS FINANCIERO	0.05	1	0.05

POCO FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	0.04	2	0.08
NO HAY PLANES DE CONTINGENCIA	0.05	2	0.10
NO SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES DE CLIENTES, PROVEEDORES Y EMPLEADOS	0.05	1	0.05
NO EXISTE SISTEMA OPERATIVO DE CONTROL	0.07	1	0.07
PREARIO CONTROL CONTABLE	0.07	1	0.07
LA EMPRESA NO ES EFECTIVA NI EFICIENTE EN EL USO DE SUS RECURSOS	0.06	1	0.06
TOTAL	1		2.27

Fuente: La presente investigación

La suma de los resultados ponderados está por debajo de 2.5 lo que indica que la situación interna es desfavorable, ya que predominan las debilidades como falta de un departamento de talento humano, evaluación de desempeño, falta de investigación de mercados, administración empírica, entre otras, lo que conlleva a que la empresa no sea efectiva ni eficiente en el entorno interno y externo.

5.4 DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL

Cuadro 6. DOFA

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Satisfacción de las condiciones laborales	D1 Altos costos laborales
	F2 Servicios con altos estándares de calidad	D2 Falta evaluación de desempeño
	F3 Lealtad y satisfacción del cliente	D3 No existe investigación de mercados
	F4 Precios competitivos	D4 Poco fortalecimiento de la imagen corporativa
	F5 cuenta con departamento de talento humano	D5 No existe sistema operativo de control
	F6 Excelentes relaciones públicas	D6 Precario control contable
	F7 Posicionamiento de la empresa en el mercado	D7 La empresa no es efectiva ni eficiente en el uso de sus recursos
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Productos con tecnología de punta y estándares de calidad certificada.	F7, O4 Penetración en el mercado. F4, O1 Competitividad en precios. F2, O1 Control de calidad en los diferentes servicios. F5, O4 Canales de distribución.	D4, O4 Fortalecimiento de la imagen corporativa. D4, O2 Publicidad y promoción de la empresa.
O2 Profesionales especializados	F1, O2 Satisfacción y capacitación del personal	D1, D2, O2 Implementación de un área de talento humano.

O3 Altas tasas de morbilidad en Pasto	F6, O1 A través de buenas relaciones conseguir nuevos mercados.	D5, D6, D7, O3 Invertir en un sistema operativo de control donde abarque inventarios, ventas, financiero.
O4 Alianzas estratégicas	F3, O4 Innovación y renovación de nuevos servicios para satisfacer necesidades y expectativas del cliente.	D3, O1, O4 Realizar investigación de mercados. D3, O4 Aumentar la línea de servicios, (Nutricion)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 Inflación	A1, F7 Adaptarse a los cambios de inflación.	A2, A3, D1, D3 Dar a conocer a todo el personal los cambios en el medio a nivel económico, administrativo y social.
A2 Altas tasas de interés	A2, F4 Comunicar con anticipación a sus clientes las alzas de precios.	A1, A2, D5, D6 Llevar de una forma adecuada la contabilidad y financiera .
A3 Desconocimiento de la ley 590 de 2000	A3, F7 Informarse sobre las leyes para las mipymes.	
A4 Área muy competitiva	A4, F2, F7 Aprovechar las amenazas y/o debilidades de la competencia.	A4, D7 Planificación para realizar un buen uso de los recursos.
A5 Competencia proveedor =	A5, F3, F4, F7 Convertirse en Proveedor de nuevas líneas de productos.	A4, A5, D5 Tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo para enfrentar a la competencia. A4, D3 Realizar estudios con base en los índices de satisfacción al cliente y estudio del sector.

Fuente: Esta investigación

5.5 MATRIZ ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Cuadro 7. Análisis de vulnerabilidad

AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
mercado muy competitivo.	La empresa se ve obligada a competir con bajos precios, alta calidad y excelente servicio.	7	0,7	9	II EN PELIGRO
competencia desleal por parte de las demás empresas del sector.	Pérdida de clientes actuales y potenciales.	9			
Incremento en las tasas de interés.	No se puede acceder con facilidad a créditos bancarios..	6	0,8	3	I INDEFENSA
Desempleo.	Disminución en ventas.	7			
Cultura cerrada y tradicionalista	Imposibilidad de innovar y realizar cambios.	5	0,8	4	IV VULNERABLE
Jeben pagar excesivos impuestos	Pérdida de Utilidades	5			
no existe investigación de mercados	La empresa no tiene conocimiento de las necesidades de mercado.	9	0,7	9	II EN PELIGRO
saprovechamiento de canales de información y comunicación tecnológicos.	La empresa no se da a conocer por medios tecnológicos.	4	0,4	8	III PREPARADA
No cuenta con un departamento de talento humano.	Desmotivación por parte del personal	9	0,8	9	II EN PELIGRO
no es efectiva ni eficiente el uso de sus recursos.	No cuenta con un sistema operativo de control donde abarque inventarios, ventas, financiero.	8	0,7	7	II EN PELIGRO

BAJO	<p>Indefensa Económico</p>	<p>En peligro Financiero Personal Mercadeo competitivo</p>
	<p>vulnerable Sociopolíticos</p>	<p>Preparada Tecnológicos</p>
ALTO		

Fuente: esta investigación.

A través de la matriz de vulnerabilidad se puede deducir que la organización se encuentra en el cuadrante II lo que demuestra que está en peligro en factores como financiero, personal, mercadeo y competitivo, llevándola a desaprovechar variables que le ofrece el entorno para su mejoramiento.

5.6 MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION

Cuadro 8. PEEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CAL.	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	CAL.
liquidez	4	Desempleo	-5
Capital de trabajo	2	Inflación	-4
Facilidad salida del producto	5	Tasas de interés	-3

Riesgo que implica el negocio	3	Presión competitiva	-2
Rendimiento de la inversión	4	Impuestos	-2
PROMEDIO	3.6	PROMEDIO	-3.2

VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CAL.	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CAL.
Competitividad de precios	-1	Potencial de crecimiento	5
Calidad de Productos	-1	Potencial de utilidades	4
Lealtad de clientes	-2	Estabilidad en el sector	5
Ubicación	-5	Investigación de mercados	4
Servicio post venta	-4	Canal de distribución directo	4
Mercadeo	-5		
Posición financiera	-5		
Participación en el mercado	-3		
PROMEDIO	-3.2	PROMEDIO	4.4

Fuente: Esta investigación.

Para la matriz anterior se tuvo en cuenta la siguiente calificación: Para FF y FI +1 peor a + 6 mejor, y para VC y EA -1 mejor y – 6 peor

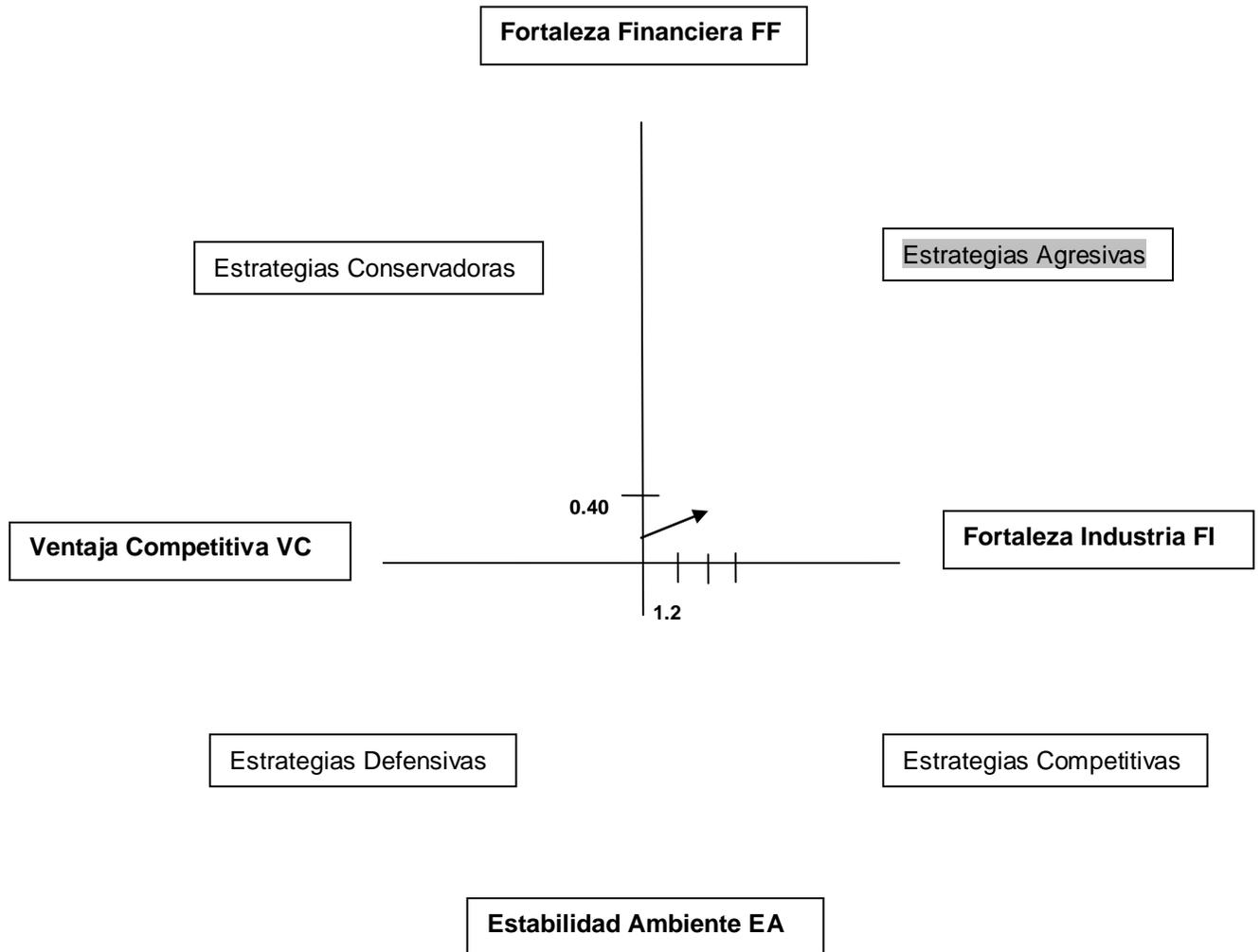
Eje vertical = 3.6 (FF) – 3.2 (EA)

Eje vertical= + 0.40

Eje horizontal = 4.4 (FI) – 3.2 (VC)

Eje horizontal = + 1.2

Gráfica 1. PEEA



Fuente: Esta investigación.

El Hospital San Pedro se ubica en el cuadrante I, lo que representa poca turbulencia ambiental, y disfruta de una ventaja competitiva al contar con productos de excelente calidad con proveedores competitivos y clientes leales, con lo que le permite proteger su fuerza financiera.

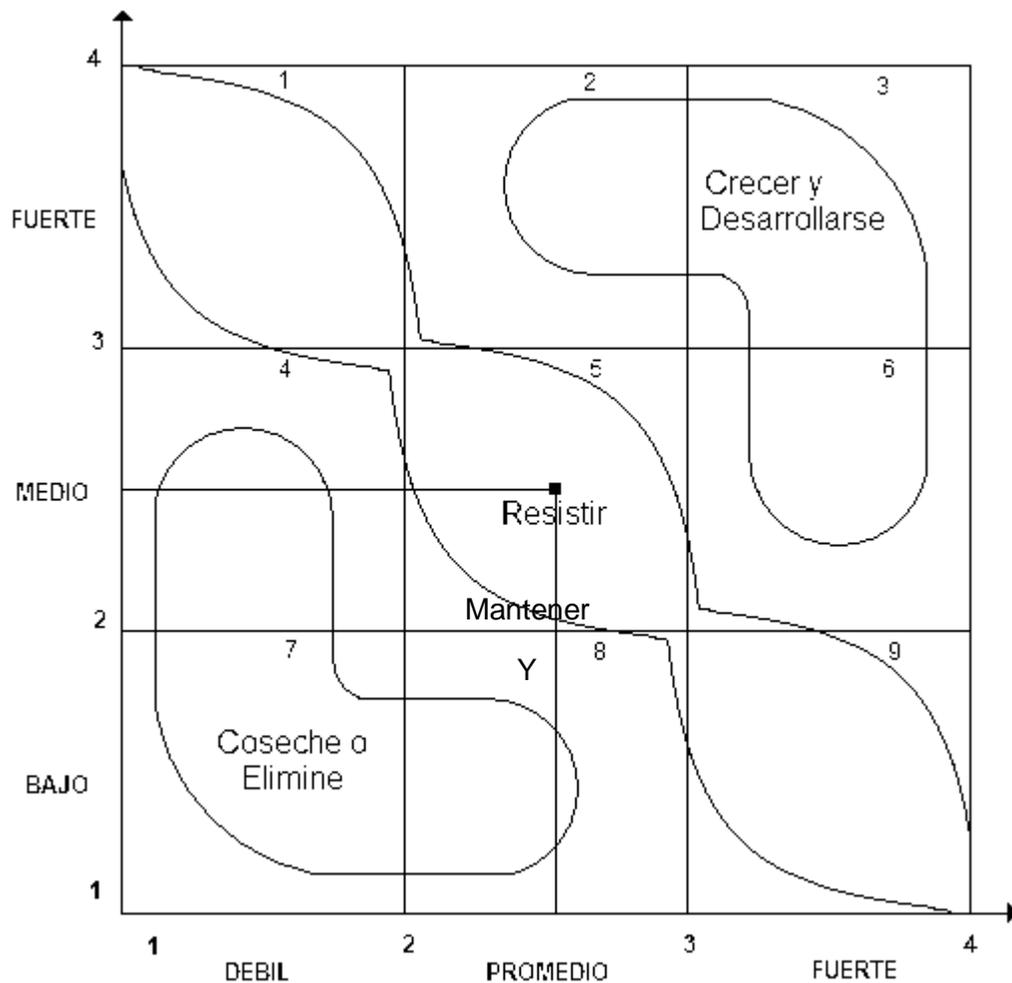
De igual manera debe aprovechar sus fuerzas financieras y de la industria con el fin de diseñar estrategias de penetración y de esta manera desarrollar y aumentar su participación en el mercado, por medio de la diversificación.

5.7 MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)

Eje X (MEFE) = 2.27

Eje Y (MEFI) = 2.75

Gráfica 1. Matriz IE

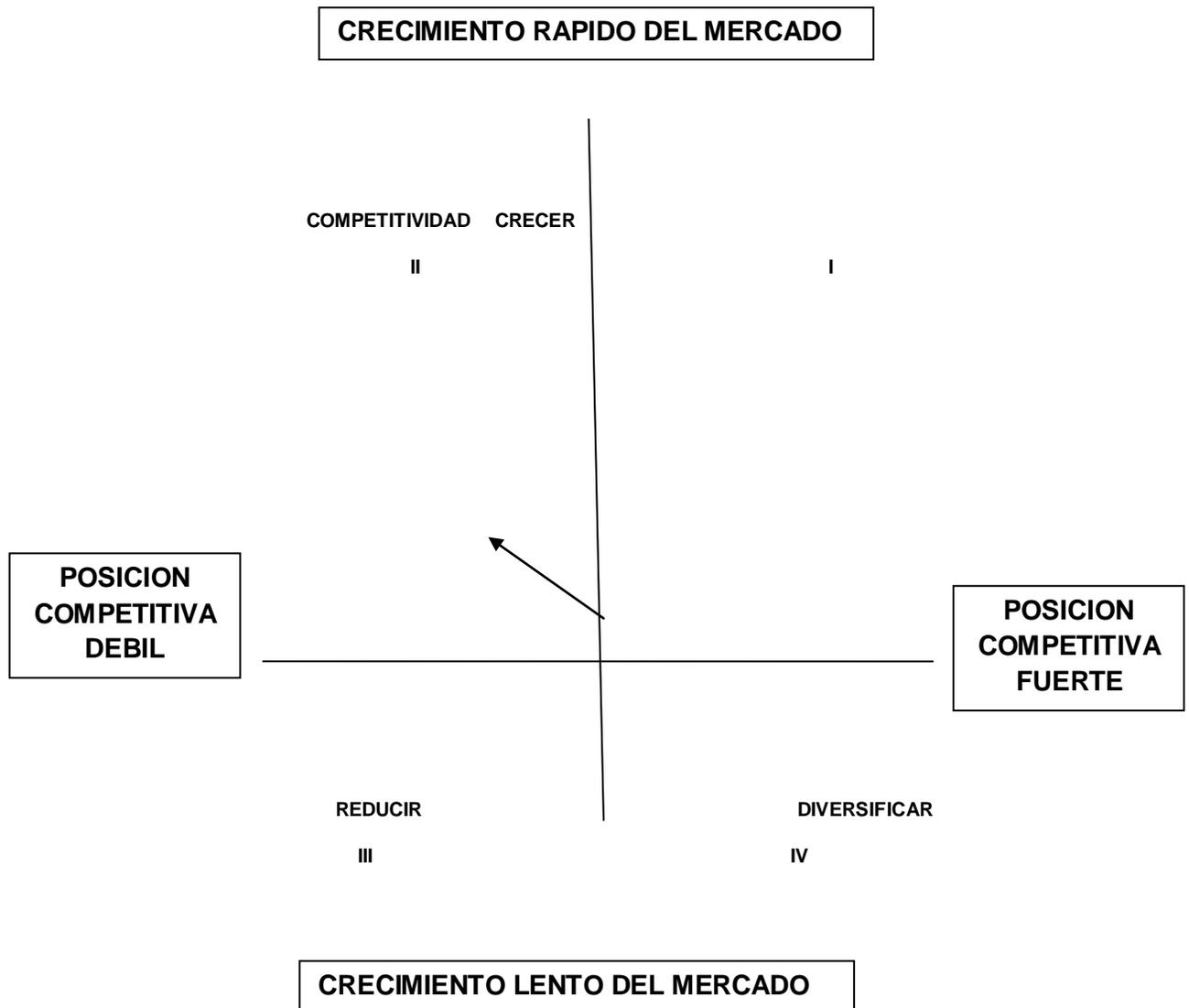


Fuente: Esta investigación.

El Hospital San Pedro se encuentra ubicada en la división “Mantener y Resistir”, aquí la empresa debe emplear estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto las cuales deben ir apoyadas con una mayor publicidad y lograr aprovechar la fuerza que le brindan la calidad y buen precio de sus productos logrando de esta manera una fácil comercialización.

5.8 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Gráfica 2. Matriz de la gran estrategia



Fuente: Esta investigación.

El Hospital San Pedro. al estar ubicada en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar el por qué de esta situación y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva.

5.9 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE)

Alternativa 1: Penetración en el mercado.

Alternativa 2: Ampliación área de Nutrición

Cuadro 9. Matriz MCPE

		Estrategias Alternativas			
		Ampliación área de nutrición		Penetración en el mercado	
Oportunidades	Peso	CA	TCA	CA	TCA
PRODUCTOS CON TECNOLOGIA DE PUNTA Y ESTANDARES DE CALIDAD CERTIFICADA.	0,15	4	0,6	-	
PROFESIONALES ESPECIALIZADOS	0,12	3	0,36	4	0,48
ALTAS TASAS DE MORBILIDAD .	0,17	3	0,51	2	0,34
NIVELES DE INVERSION	0,1	4	0,4	-	
Amenazas					
INFLACION	0,08	2	0,16	-	
ALTAS TASAS DE INTERES	0,08	3	0,24	-	
REFORMAS EN SALUD	0,07	-		-	

AREA MUY COMPETITIVA	0,07	3	0,21	4	0,28
COMPETENCIA = PROVEEDOR	0,08	3	0,24	2	0,16
Fortalezas					
AMBIENTE LABORAL DE RESPETO Y COLABORACION	0.04	-		4	0,16
SATISFACCION DE LAS CONDICIONES LABORALES	0.04	-		4	0,16
PRODUCTOS CON ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD	0.06	4	0,24	2	0,12
LEALTAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE	0.05	4	0,2	4	0,2
PRECIOS COMPETITIVOS	0.07	4	0,28	4	0,28
CANAL DE DISTRIBUCION DIRECTO	0.06	3	0,18	3	0,18
EXCELENTES RELACIONES PÚBLICAS	0.04	4	0,16	4	0,16
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO	0.06	4	0,24	3	0,18
Debilidades					
NO CUENTA CON DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	0.07	-		4	0,28
FALTA EVALUACION DE DESEMPEÑO	0.05	-		4	0,2
NO EXISTE INVESTIGACION DE MERCADOS	0.07	4	0,28	2	0,14
POCO FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA	0.04	3	0,12	3	0,12
NO HAY PLANES DE CONTINGENCIA	0.05	3	0,15	3	0,15
NO SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES DE CLIENTES, PROVEEDORES Y EMPLEADOS	0.05	3	0,15	3	0,15
NO EXISTE SISTEMA OPERATIVO DE CONTROL	0.07	-		2	0,14
PREARIO CONTROL CONTABLE	0.07	4	0,28	2	0,14

LA EMPRESA NO ES EFECTIVA NI EFICIENTE EN EL USO DE SUS RECURSOS	0.06	4	0,24	3	0,18
Total			5,39		4,22
CA - Calificación del atractivo TCA - Total de calificaciones del atractivo Calificación del atractivo: 1 – no es atractiva; 2 – algo atractiva; 3 – bastante atractiva; 4 - muy atractiva.					

Fuente: Esta investigación.

Según los resultados arrojados por esta matriz es conveniente aplicar la **alternativa 1** ya que al ampliar el servicio de nutrición la empresa adquiere mejores resultados a nivel económico, de investigación y desarrollo de mercados, organizacional, entre otros.

6. ESTUDIO DE COSTOS ACTUAL Y PROYECTADO

En el presente capítulo se presenta la determinación de los costos de prestación de servicios en el área de Nutrición actual y proyectada en el Hospital San Pedro de la ciudad de Pasto durante el periodo comprendido entre el año 2012 al 2016.

Cuadro 10. Estimación de costos

CENTRO DE COSTOS	NO. RACIONES	VR. RACION	VR. TOTAL	VR. RACION 2013	VR. RACION 2014	VR. RACION 2015	VR. RACION 2016
HOSPITALIZACION PENSION	431.33	\$14,818	\$6,391,435	\$15,300	\$15,797	\$16,310	\$16,840
HOSPITALIZACION MEDICINA INTERNA	1126.09	\$14,818	\$16,686,368	\$15,300	\$15,797	\$16,310	\$16,840
HOSPITALIZACION QUIRURGICA	511.12	\$14,818	\$7,573,761	\$15,300	\$15,797	\$16,310	\$16,840
HOSPITALIZACION PARTO	131.13	\$14,818	\$1,943,080	\$15,300	\$15,797	\$16,310	\$16,840
HOSPITALIZACION GINECOOBSTETRICIA	565.05	\$14,818	\$8,372,894	\$15,300	\$15,797	\$16,310	\$16,840
UCI	153.29	\$14,818	\$2,271,447	\$15,300	\$15,797	\$16,310	\$16,840
URGENCIAS	416.5	\$14,818	\$6,171,685	\$15,300	\$15,797	\$16,310	\$16,840
GERENCIA	13.05	\$1,339	\$17,476	\$1,383	\$1,428	\$1,474	\$1,522
	3347.56		\$49,428,145				

Fuente: Esta investigación – Hospital San Pedro

En el cuadro anterior se muestra el número de raciones mensuales suministradas en el área de nutrición mensuales y el valor de cada ración diaria y la proyección al año 2016 con base en el índice de inflación.

Cuadro 11. Proyección de costos año 2012

COSTOS POR AREA	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	RACIONES	PESOS	RACIONES	PESOS	RACIONES	PESOS	RACIONES	PESOS	RACIONES	PESOS	RACIONES	PESOS
HOSPITALIZACION PENSION	431.33	\$6,391,435.00	440.08	\$6,521,126.14	449.01	\$6,653,448.90	458.12	\$6,788,456.66	467.42	\$6,926,203.93	476.90	\$7,066,746.28
HOSPITALIZACION MEDICINA INTERNA	1126.09	\$16,686,367.84	1148.94	\$17,024,957.54	1172.25	\$17,370,417.70	1196.04	\$17,722,887.73	1220.31	\$18,082,509.87	1245.07	\$18,449,429.24
HOSPITALIZACION QUIRURGICA	511.12	\$7,573,760.83	521.49	\$7,727,443.01	532.07	\$7,884,243.62	542.87	\$8,044,225.93	553.89	\$8,207,454.51	565.12	\$8,373,995.22
HOSPITALIZACION PARTO	131.13	\$1,943,080.41	133.79	\$1,982,508.22	136.51	\$2,022,736.08	139.28	\$2,063,780.22	142.10	\$2,105,657.20	144.99	\$2,148,383.93
HOSPITALIZACION GINECOOBSTETRICIA	565.05	\$8,372,893.95	576.52	\$8,542,791.66	588.21	\$8,716,136.83	600.15	\$8,892,999.42	612.33	\$9,073,450.79	624.75	\$9,257,563.78
UCI	153.29	\$2,271,446.62	156.40	\$2,317,537.44	159.57	\$2,364,563.52	162.81	\$2,412,543.81	166.12	\$2,461,497.69	169.49	\$2,511,444.92
URGENCIAS	416.5	\$6,171,684.51	424.95	\$6,296,916.60	433.57	\$6,424,689.83	442.37	\$6,555,055.76	451.35	\$6,688,066.99	460.51	\$6,823,777.21
GERENCIA	13.05	\$17,475.52	13.31	\$17,830.12	13.58	\$18,191.92	13.86	\$18,561.06	14.14	\$18,937.69	14.43	\$19,321.96
TOTAL	3347.56	\$49,428,145	3415.486667	\$50,431,111	3484.79166	\$51,454,428	3555.502949	\$52,498,511	3627.64907	\$53,563,779	3701.25913	\$54,650,663

JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL	
RACIONES	PESOS	RACIONES	PESOS										
486.58	\$7,210,140.43	496.45	\$7,356,444.24	506.53	\$7,505,716.77	516.81	\$7,658,018.24	527.29	\$7,813,410.13	537.99	\$7,971,955.13	5794.53	\$85,863,101.85
1270.34	\$18,823,793.92	1296.11	\$19,205,754.99	1322.41	\$19,595,466.57	1349.25	\$19,993,085.95	1376.62	\$20,398,773.58	1404.56	\$20,812,693.18	15127.99	\$224,166,138.12
576.59	\$8,543,915.27	588.29	\$8,717,283.24	600.23	\$8,894,169.09	612.41	\$9,074,644.20	624.83	\$9,258,781.41	637.51	\$9,446,655.01	6866.43	\$101,746,571.34
147.93	\$2,191,977.64	150.93	\$2,236,455.92	153.99	\$2,281,836.74	157.12	\$2,328,138.39	160.30	\$2,375,379.57	163.56	\$2,423,579.34	1761.61	\$26,103,513.66
637.43	\$9,445,412.67	650.36	\$9,637,073.29	663.56	\$9,832,622.96	677.03	\$10,032,140.61	690.76	\$10,235,706.75	704.78	\$10,443,403.53	7590.93	\$112,482,196.23
172.93	\$2,562,405.64	176.43	\$2,614,400.43	180.01	\$2,667,450.27	183.67	\$2,721,576.56	187.39	\$2,776,801.15	191.20	\$2,833,146.32	2059.31	\$30,514,814.37
469.85	\$6,962,241.18	479.39	\$7,103,514.77	489.11	\$7,247,655.01	499.04	\$7,394,720.05	509.16	\$7,544,769.24	519.50	\$7,697,863.15	5595.30	\$82,910,954.30
14.72	\$19,714.03	15.02	\$20,114.05	15.33	\$20,522.19	15.64	\$20,938.62	15.95	\$21,363.49	16.28	\$21,796.99	175.31	\$234,767.62
3776.36285	\$55,759,601	3852.99052	\$56,891,041	3931.17308	\$58,045,440	4010.94207	\$59,223,263	4092.32969	\$60,424,985	4175.36877	\$61,651,093	44971.42	\$664,022,057.48

Fuente: Esta investigación – Hospital San Pedro

Se presenta en el cuadro anterior la proyección de costos y raciones proyectadas del mes de enero a diciembre de 2012; así como los costos totales por cada área de servicio en el área de nutrición.

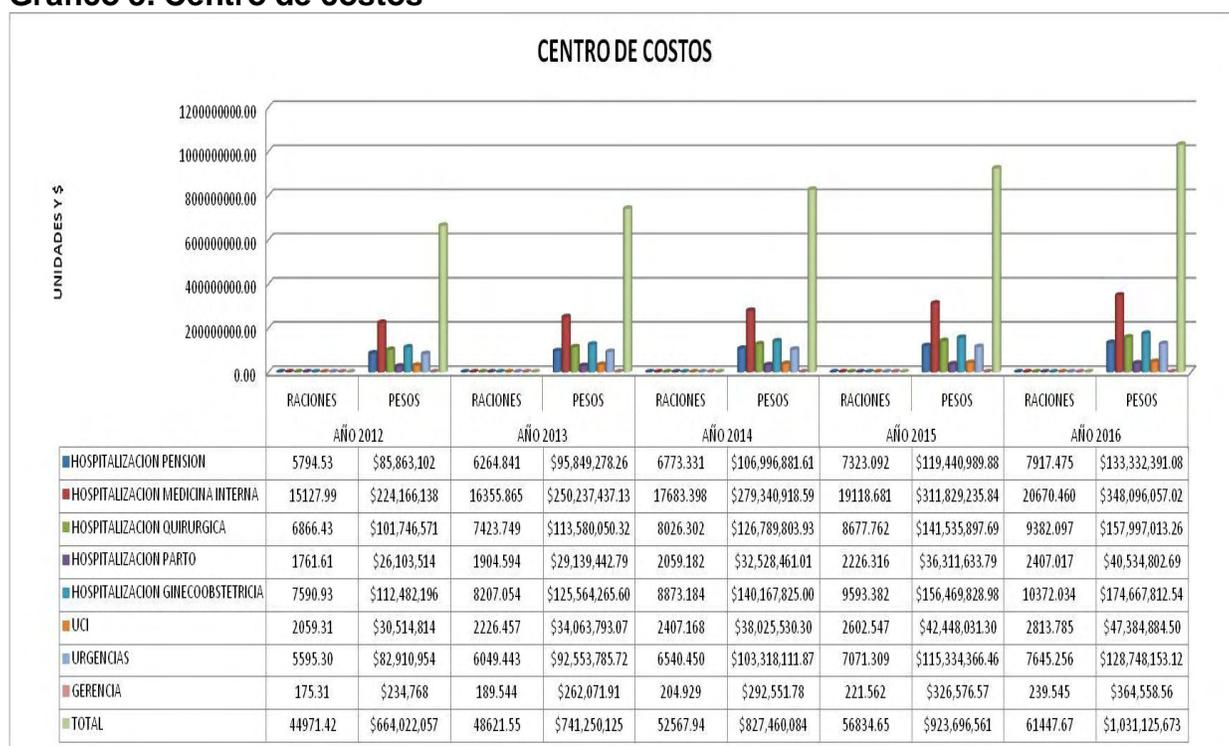
Cuadro 12. Costos y raciones proyectadas 2012 – 2016

CRECIMIENTO DE INFLACION	3.25%									
% CRECIMIENTO ANUAL EN SERVICIOS	8.12%			\$15,300		\$15,797		\$16,310		\$16,840
COSTOS POR AREA	AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
	RACIONES	PESOS								
HOSPITALIZACION PENSION	5794.53	\$85,863,102	6264.841	\$95,849,278.26	6773.331	\$106,996,881.61	7323.092	\$119,440,989.88	7917.475	\$133,332,391.08
HOSPITALIZACION MEDICINA INTERNA	15127.99	\$224,166,138	16355.865	\$250,237,437.13	17683.398	\$279,340,918.59	19118.681	\$311,829,235.84	20670.460	\$348,096,057.02
HOSPITALIZACION QUIRURGICA	6866.43	\$101,746,571	7423.749	\$113,580,050.32	8026.302	\$126,789,803.93	8677.762	\$141,535,897.69	9382.097	\$157,997,013.26
HOSPITALIZACION PARTO	1761.61	\$26,103,514	1904.594	\$29,139,442.79	2059.182	\$32,528,461.01	2226.316	\$36,311,633.79	2407.017	\$40,534,802.69
HOSPITALIZACION GINECOOBSTETRICIA	7590.93	\$112,482,196	8207.054	\$125,564,265.60	8873.184	\$140,167,825.00	9593.382	\$156,469,828.98	10372.034	\$174,667,812.54
UCI	2059.31	\$30,514,814	2226.457	\$34,063,793.07	2407.168	\$38,025,530.30	2602.547	\$42,448,031.30	2813.785	\$47,384,884.50
URGENCIAS	5595.30	\$82,910,954	6049.443	\$92,553,785.72	6540.450	\$103,318,111.87	7071.309	\$115,334,366.46	7645.256	\$128,748,153.12
GERENCIA	175.31	\$234,768	189.544	\$262,071.91	204.929	\$292,551.78	221.562	\$326,576.57	239.545	\$364,558.56
TOTAL	44971.42	\$664,022,057	48621.55	\$741,250,125	52567.94	\$827,460,084	56834.65	\$923,696,561	61447.67	\$1,031,125,673

Fuente: Esta investigación – Hospital San Pedro

Se presenta la proyección de costos del año 2012 al 2016 teniendo en cuenta un crecimiento anual en servicios del 8.12% por el comportamiento histórico y con base en el índice de inflación del 3.25%.

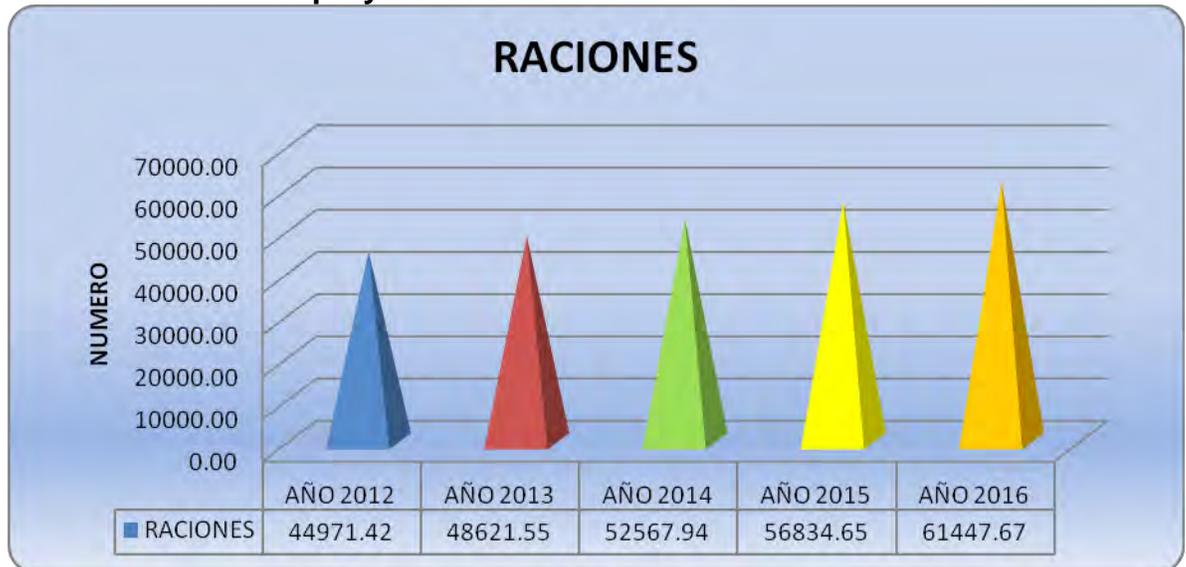
Gráfico 3. Centro de costos



Fuente: Esta investigación – Hospital San Pedro

PROYECCIONES	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
RACIONES	44971.42	48621.55	52567.94	56834.65	61447.67
COSTO EN PESOS	\$664,022,057	\$741,250,125	\$827,460,084	\$923,696,561	\$1,031,125,673

Gráfica 4. Raciones proyectadas



Fuente: Esta investigación

Gráfica 5. Costos proyectados



Fuente: Esta investigación

Se presenta en las gráficas el número de raciones proyectadas del año 2012 al 2016, así como el costo generado anual por la prestación de servicios mediante la opción de contratista.

7. DIAGNOSTICO Y EVALUACIÓN FINANCIERA HOSPITAL SAN PEDRO Y SERVICIO DE NUTRICION

En este capitulo se presenta la evaluación financiera de la ampliación del servicio de Nutrición a través del diagnostico financiero, la proyección de estados Financieros, razones e indicadores financieros.

7.1 DIAGNOSTICO FINANCIERO

7.1.1 Análisis Vertical y horizontal

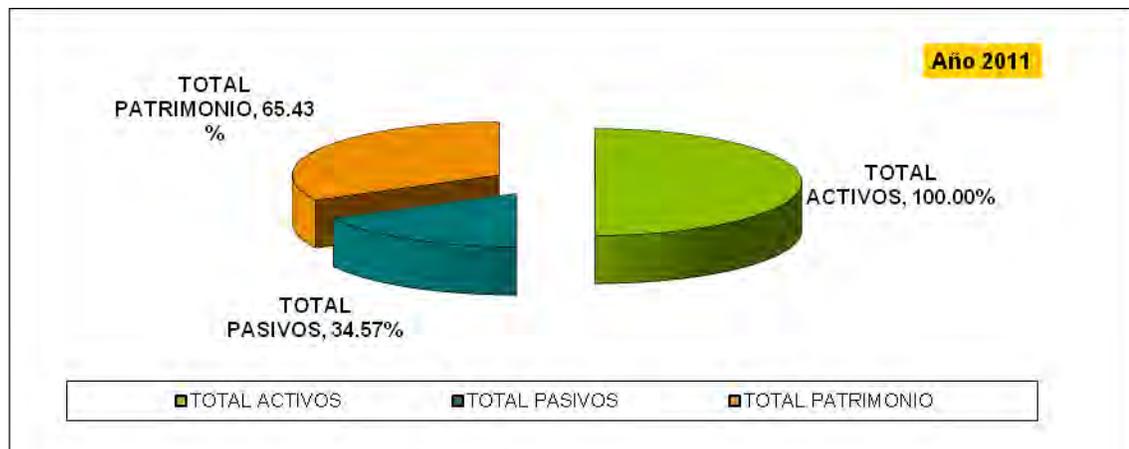
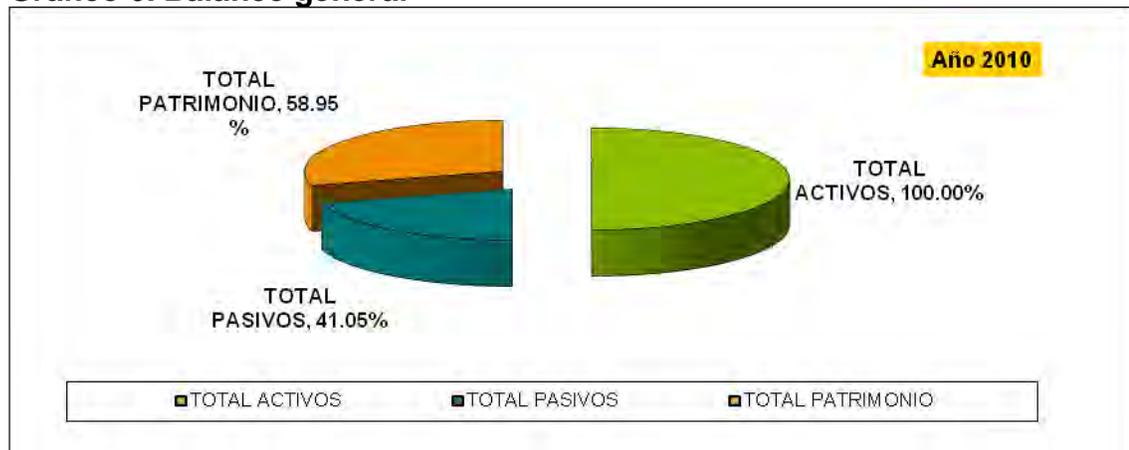
FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO							
BALANCE GENERAL							
A 31 DE DICIEMBRE DE 2010 Y 2011							
ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL							
	2,011	%	AÑO 2010 (Base)	VARIACION ABSOLUTA			
	Valor		Valor		INCREM.	DISMIN..	%
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE	18,016,117,404.00	45.83	14,132,926,467.00	39.8%		3,883,190,937.00	27.48
ACTIVO NO CORRIENTE	13,042,280,094.00	33.18	13,099,627,411.00	36.9%		-57,347,317.00	-0.44
VALORIZACIONES	8,254,674,435.00	21.00	8,254,674,435.00	23.3%			
TOTAL ACTIVOS	39,313,071,933.00	100.00	35,487,228,313.00	100.0%		3,825,843,620.00	10.78
PASIVOS							
PASIVO CORRIENTE	11,025,097,130.00	28.04	11,099,536,396.00	31.3%		-74,439,266.00	-0.67
NO CORRIENTE	2,565,403,540.00	6.53	3,468,621,118.00	9.8%	-903,217,578.00		-26.04
TOTAL PASIVO	13,590,500,670.00	34.57	14,568,157,514.00	41.1%		-977,656,844.00	-6.71
PATRIMONIO							
TOTAL PATRIMONIO	25,722,571,263.00	65.43	20,919,070,799.00	58.9%	4,803,500,464.00		22.96
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	39,313,071,933.00	100.00	35,487,228,313.00	100.0%	VOLVER	3,825,843,620.00	10.78

FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO							
ESTADO DE RESULTADOS							
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2010 Y 2011							
ANALISIS HORIZONTAL Y VERTICAL							
	AÑO 2011		AÑO 2010 (Base)	VARIACION ABSOLUTA			
	Valor		Valor		INCREM.	DISMIN..	%
INGRESOS							
INGRESOS OPERACIONALES	40,863,647,086.00	100.00	34,699,638,417.00	100.00		6,164,008,669.00	17.76
INGRESOS NETOS	40,863,647,086.00	100.00	34,699,638,417.00	100.00		6,164,008,669.00	17.76
COSTO DE VENTA	27,196,314,375.00	66.55	24,772,793,129.00	71.39		2,423,521,246.00	9.78
UTILIDAD BRUTA	13,667,332,711.00	33.45	9,926,845,288.00	28.61		3,740,487,423.00	37.68
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	8,715,105,761.00	21.33	8,479,477,543.00	24.44			0.00
UTILIDAD OPERACIONAL	4,952,226,950.00	12.12	1,447,367,745.00	4.17		3,504,859,205.00	242.15
INGRESOS NO OPERACIONALES	462,468,551.00	1.13	3,385,606,355.00	9.76	-2,923,137,804.00		-86.34
GASTOS NO OPERACIONALES	611,195,037.00	1.50	420,739,574.00	1.21		190,455,463.00	45.27
REMANENTE DEL EJERCICIO	4,803,500,464.00	11.75	4,412,234,526.00	12.72	391,265,938.00		0.00

7.1.2 Análisis de participación

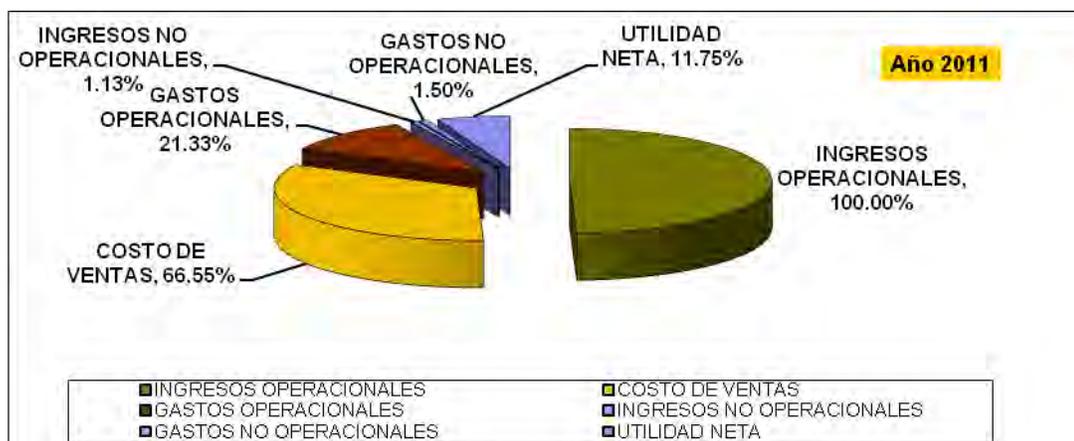
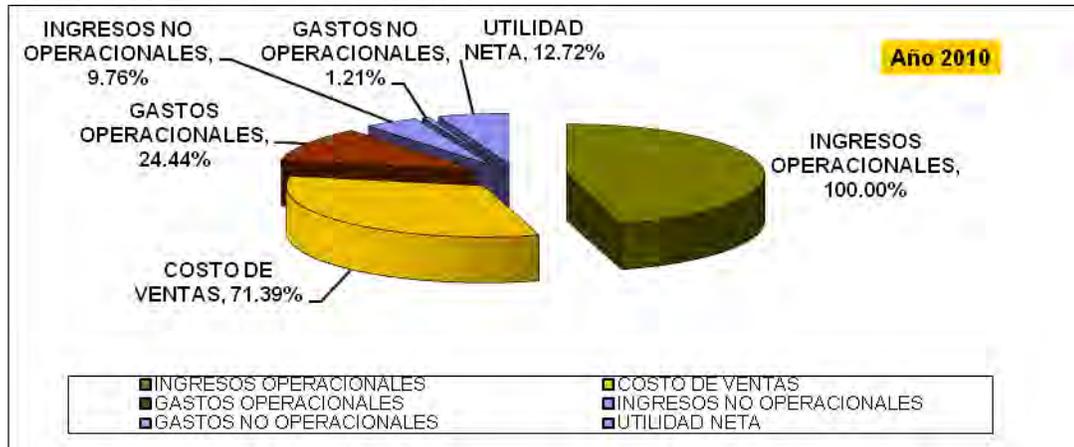
FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO				
BALANCE GENERAL				
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE 2010 Y 2011				
ANALISIS DE PARTICIPACION				
	AÑO 2010		AÑO 2011	
	Valor	%	Valor	%
TOTAL ACTIVOS	35,487,228,313.00	100.00%	39,313,071,933.00	100.00%
TOTAL PASIVOS	14,568,157,514.00	41.05%	13,590,500,670.00	34.57%
TOTAL PATRIMONIO	20,919,070,799.00	58.95%	25,722,571,263.00	65.43%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	35,487,228,313.00	100.00	39,313,071,933.00	100.00

Gráfico 6. Balance general



FUNDACION HOSPITAL SAN PEDRO				
ESTADO DE RESULTADOS				
AÑOS 2010 Y 2011				
ANALISIS DE PARTICIPACION				
	AÑO 2010		AÑO 2011	
	Valor	%	Valor	%
INGRESOS OPERACIONALES	34,699,638,417.00	100.00%	40,863,647,086.00	100.00%
COSTO DE VENTAS	24,772,793,129.00	71.39%	27,196,314,375.00	66.55%
GASTOS OPERACIONALES	8,479,477,543.00	24.44%	8,715,105,761.00	21.33%
INGRESOS NO OPERACIONALES	3,385,606,355.00	9.76%	462,468,551.00	1.13%
GASTOS NO OPERACIONALES	420,739,574.00	1.21%	611,195,037.00	1.50%
UTILIDAD NETA	4,412,234,526.00	12.72%	4,803,500,464.00	11.75%

Gráfico 7. Estado de resultados



7.2 INDICADORES FINANCIEROS 2010 - 2011

INDICADORES FINANCIEROS

INDICADORES DE LIQUIDEZ

INDICADOR	FORMULA		2010		2011	
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Corriente	=	14,132,926,467	1.27	18,016,117,404	1.63
	Pasivo Corriente		11,099,536,396		11,025,097,130	
CAPITAL NETO DE TRABAJO	Activo corriente - Pasivo corriente	=	14,132,926,467	3,033,390,071.00	18,016,117,404	6,991,020,274.00
			11,099,536,396		11,025,097,130	

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

INDICADOR	FORMULA		2010		2011	
ENDEUDAMIENTO EXTERNO	Pasivo * 100	=	14,568,157,514	41.05%	13,590,500,670	34.57%
	Activo Total		35,487,228,313		39,313,071,933	
ENDEUDAMIENTO INTERNO	Patrimonio * 100	=	20,919,070,799	58.95%	25,722,571,263	65.43%
	Activo Total		35,487,228,313		39,313,071,933	

RAZONES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)

INDICADOR	FORMULA		2007		2008	
LEVERAGE TOTAL	Pasivo	=	14,568,157,514	0.70	13,590,500,670	0.53
	Patrimonio		20,919,070,799		25,722,571,263	

RAZONES DE ROTACION O DE ACTIVIDAD

INDICADOR	FORMULA		2010		2011	
ROTACION DEL ACTIVO	Ventas Netas	=	34,699,638,417	0.98	40,863,647,086	1.04
	Activo Total		35,487,228,313		39,313,071,933	
PERIODO DE ROTACION DEL ACTIVO	360 días	=	360	368.17	360	346.34
	Rotación del activo		0.98		1.04	

INDICADORES DE RENTABILIDAD

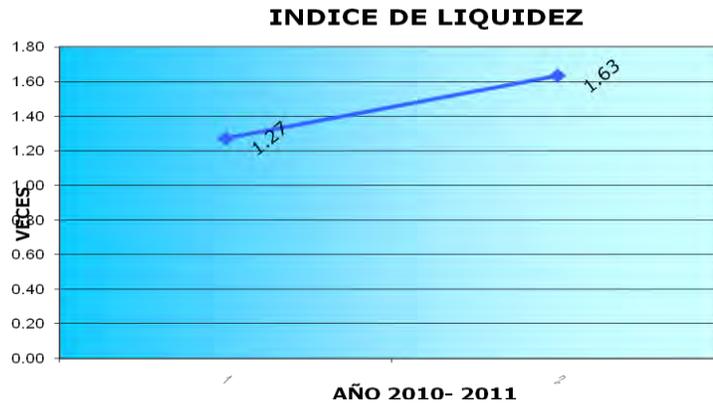
INDICADOR	FORMULA		2010		2011	
RAZON DE COSTOS OPERACIONALES A VENTAS NETAS	Gastos Operacionales * 100	=	8,479,477,543	24.44%	8,715,105,761	21.33%
	Ventas Netas		34,699,638,417		40,863,647,086	
RAZON DE UTILIDAD OPERACIONAL A VENTAS NETAS (MARGEN OPERACIONAL)	Utilidad Operacional * 100	=	1,447,367,745	4.17%	4,952,226,950	12.12%
	Ventas Netas		34,699,638,417		40,863,647,086	
RAZON DE UTILIDAD NETA A VENTAS NETAS (MARGEN NETO)	Utilidad neta * 100	=	4,412,234,526	12.72%	4,803,500,464	11.75%
	Ventas Netas		34,699,638,417		40,863,647,086	
POTENCIAL DE UTILIDAD DEL ACTIVO (RENDIMIENTO SOBRE INVERSION)	Utilidad neta * 100	=	4,412,234,526	12.43%	4,803,500,464	12.22%
	Activo Total		35,487,228,313		39,313,071,933	
POTENCIAL DE UTILIDAD DEL PATRIMONIO (RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO)	Utilidad Neta * 100	=	4,412,234,526	21.09%	4,803,500,464	18.67%
	Patrimonio		20,919,070,799		25,722,571,263	

INDICADORES DE LIQUIDEZ

La empresa presentó las siguientes razones que miden la capacidad de pago de las deudas a corto plazo:

- **Índice de Liquidez:** En el año 2010 por cada peso de deuda a corto plazo dispone de \$1.27 como respaldo para pagar sus deudas. Mientras que para el año 2011 por cada peso de deuda a corto plazo solo se disponía de \$1.63

Gráfica 8. Índice de Liquidez



- **Capital Neto de Trabajo:** Si El Hospital tomará la decisión de pagar todas sus deudas a corto plazo para el año 2010 se tendría un excedente de \$3.033.390.071. Para el año de 2011 el Capital Neto de Trabajo era de \$6.991.020.274. Se evidencia como año tras año se incrementa el capital de trabajo.

Gráfica 9. Capital de Trabajo

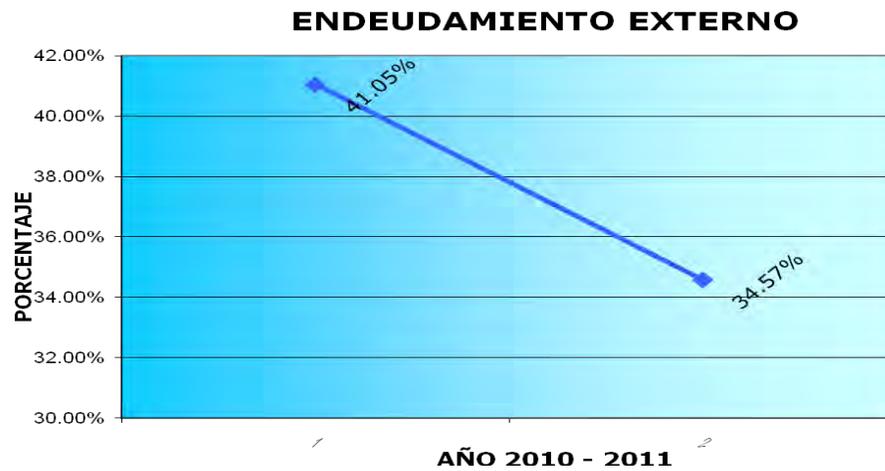


INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

La empresa mostró las siguientes razones que miden el grado de endeudamiento de la empresa:

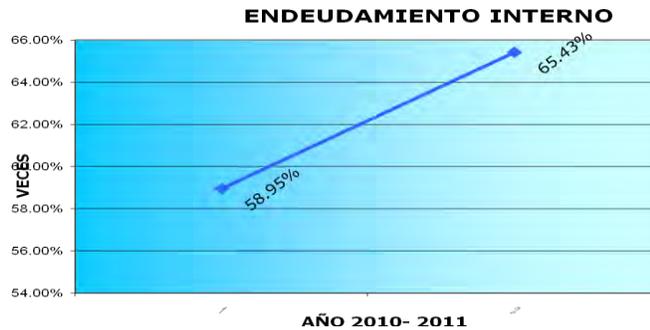
- **Endeudamiento Externo:** Del total de Activos para el año de 2010 el 41.05% ha sido financiado por terceros. Mientras que para el año de 2011 la financiación de terceros alcanzó el 34.57%.

Gráfica 10. Endeudamiento Externo



- **Endeudamiento interno:** Para el año 2010 del Total de Activos el 58.95% fue financiado por los socios. Por el contrario, observamos que para el año de 2011 ascendió al 65.43.

Gráfica 11. Endeudamiento Interno

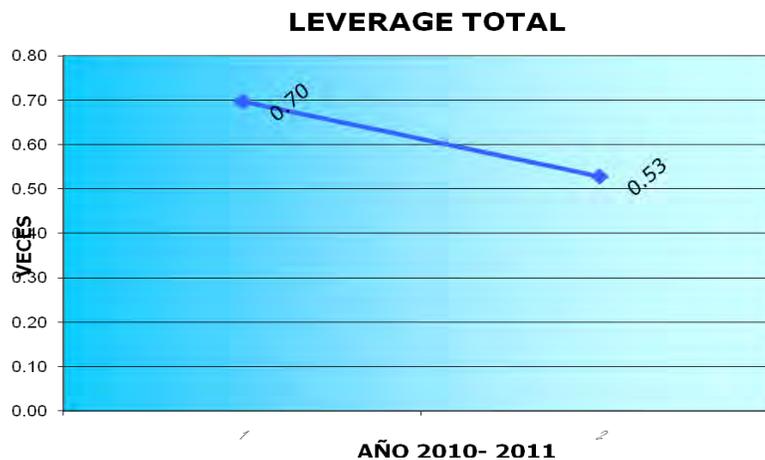


INDICADORES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)

Se presenta a continuación las razones de apalancamiento de la empresa:

- **Leverage Total:** Por cada peso del Patrimonio para el año 2010 se ha conseguido un apalancamiento de \$ 0.70. con deudas externas. Entre tanto, en el año 20011 se consiguió un apalancamiento de \$0.53.

Gráfica 12. Leverage Total



RAZONES DE ROTACION O DE ACTIVIDAD

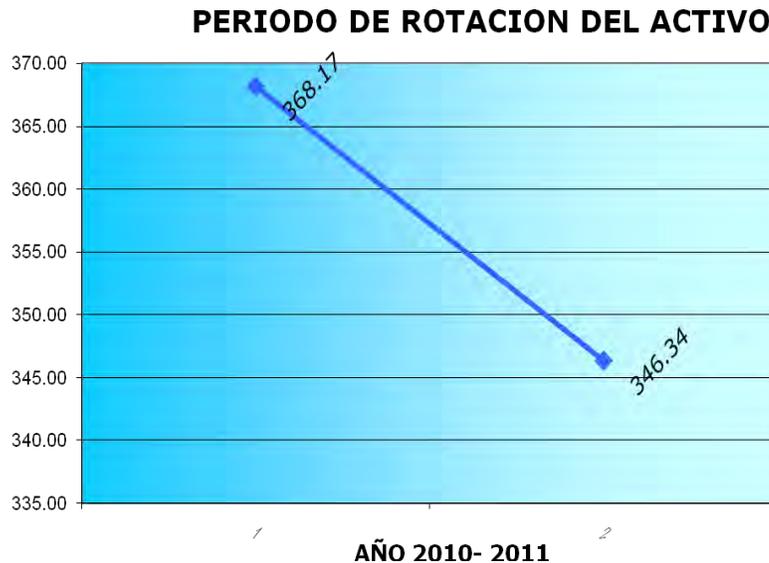
Se presenta a continuación las razones de rotación de la empresa que permitirá medir el tiempo promedio que tarda la empresa en hacer circular sus recursos:

- **Rotación del Activo:** Las ventas para el año 2010 fueron 0.98 veces mayores que la inversión (Activo), y para el año 2011 1.04 veces mayores que la inversión respectivamente.

Gráfica 13. Rotación del Activo



- **Período de Rotación del Activo:** El período promedio de Rotación del Activo para el año 2010 fue de 368 días, mientras que para el año 2011 fue de 346 días.



INDICADORES DE RENTABILIDAD

Se presenta a continuación las razones de rotación de la empresa, 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 2010 los costos Operacionales absorbieron el 24.44% de las Ventas Netas. Para el año 2011 los costos Operacionales absorbieron el 21.33% de las Ventas Netas.

Gráfica 14. Razón de Costos Operacionales a Ventas Netas



- **Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas (Margen Operacional):** trabajó con un Margen Operacional del 4.17% en el año 2010, entre tanto en el año 2011 el Margen Operacional fue de 12.12%.

Gráfica 15. Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas



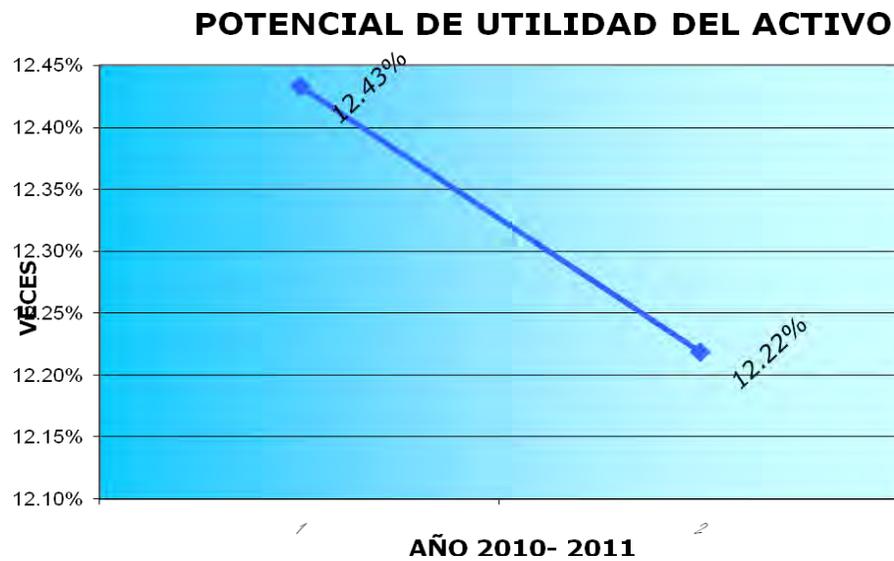
- **Razón de Utilidad neta a Ventas Netas (Margen Operacional):** trabajó con un Margen neto del 12.72%, en el año 2010, entre tanto en el año 2011 el Margen neto fue de 11.75%.

Gráfica 16. Razón de Utilidad Neta a Ventas Netas



- **Potencial de Utilidad del Activo (Rendimiento sobre Inversión):** El rendimiento del Activo fue del 12.43% para el año 2010, mientras que para el año 2011 se obtuvieron rendimientos del 12.22%.

Gráfica 17. Potencial de Utilidad del Activo

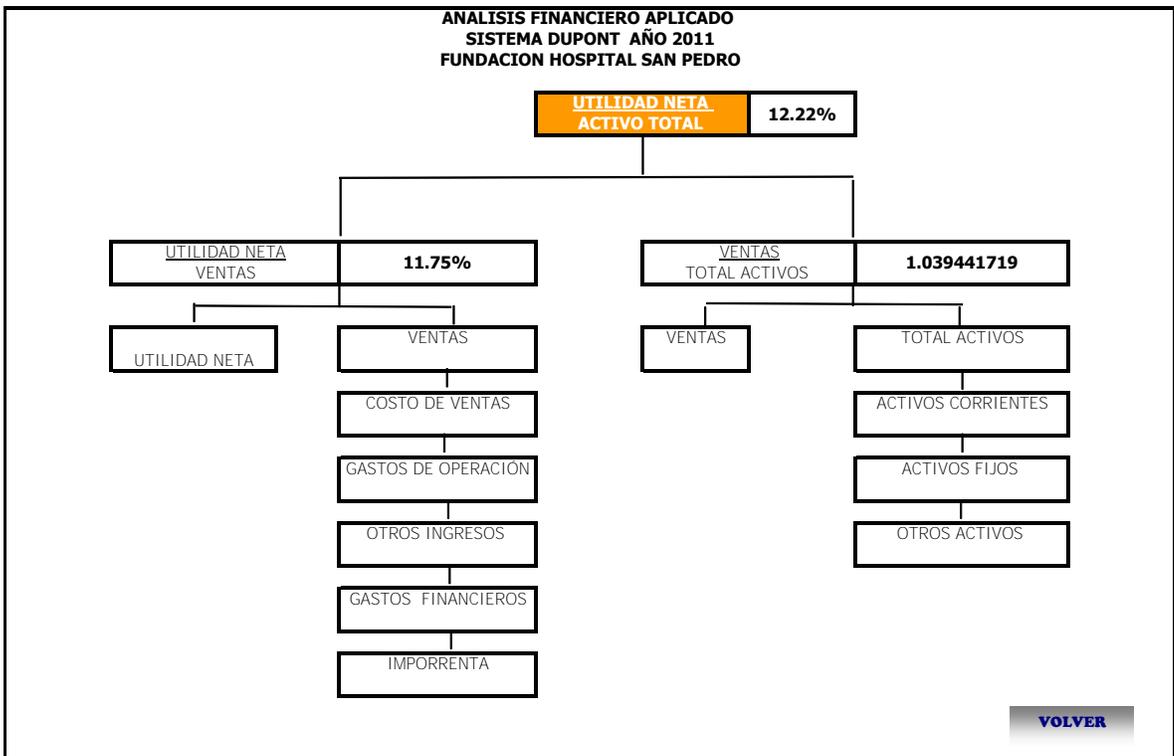
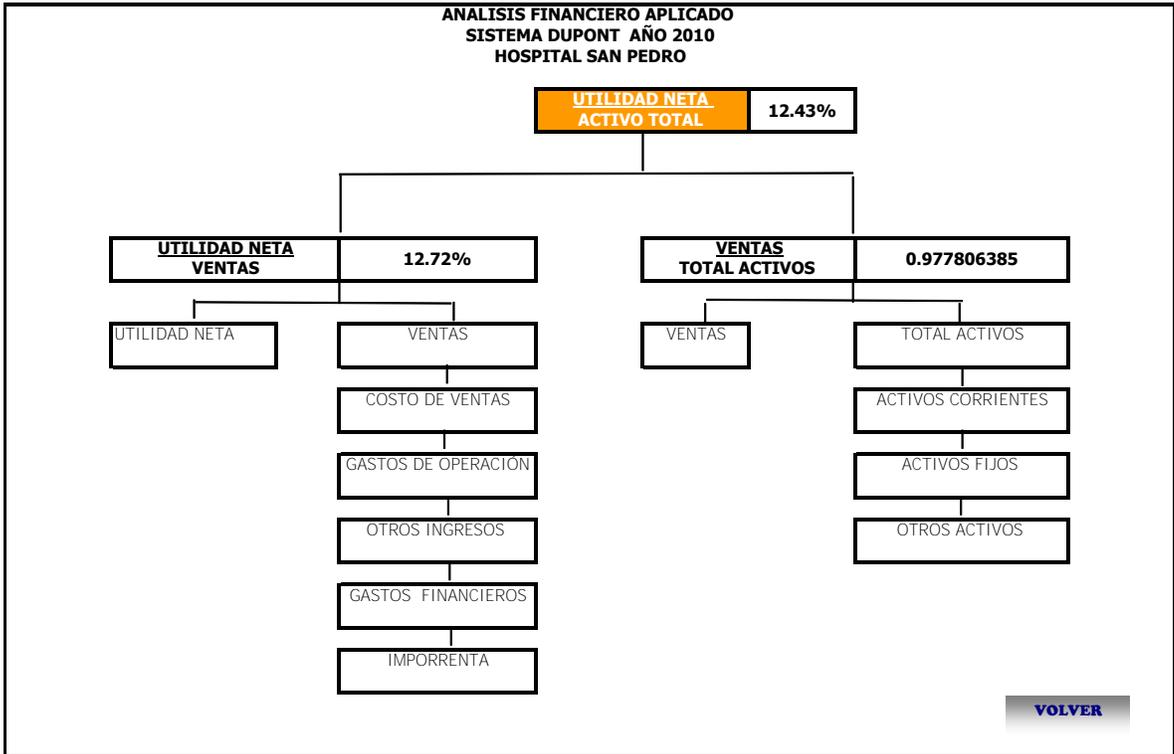


- **Potencial de Utilidad del Patrimonio (Rendimiento del Patrimonio):** El Patrimonio en el año 2010 generó una Rentabilidad del 21.09%, entre tanto para el año 2011 fue de 18.67%.

Gráfica 18. Potencial de Utilidad del Patrimonio



7.3 SISTEMA DUPONT



8. EVALUACION FINANCIERA SERVICIO DE NUTRICION

Se presenta en este capitulo una evaluación económica y financiera del servicio de nutrición en el Hospital San Pedro mediante la determinación del VPN, TIR, PRI y relación beneficio costo en los 3 escenarios propuestos; donde se determinará el mejor escenario y se presenta un plan de acción para implementar la mejor alternativa por parte de las directivas de la entidad.

8.1 ESCENARIO 1: MANEJO EXCLUSIVO DEL HOSPITAL

Esta opción contempla el escenario del manejo exclusivo del Hospital donde se contempla una nomina de servicios bastante alta para la prestación del servicio.

Cuadro 13. La nomina mensual se describe en el siguiente cuadro.

PERSONAL	NOMINA MENSUAL
OPERARIO DE SERVICIOS	\$1,258,741
JEFE DE SECCION	\$2,790,761
OPERARIO DE SERVICIOS	\$1,377,309
OPERARIO DE SERVICIOS	\$1,951,172
OPERARIO DE SERVICIOS	\$759,623
TOTAL NOMINA MENSUAL	\$11,935,721

Fuente: Esta investigación

En este escenario se puede mostrar el siguiente comportamiento financiero proyectado a 5 años.

Cuadro 14. Balance general proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	-					
	182,606,066	-15,957,758	26,241,976	76,213,972	135,005,534	203,790,428
Cuentas X Cobrar	71,935,723	71,935,723	80,302,097	89,641,509	100,067,127	111,705,281
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	55,335,171	55,335,171	61,770,844	68,955,007	76,974,713	85,927,139
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Amortización Acumulada	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	-55,335,171	111,313,137	168,314,916	234,810,488	312,047,374	401,422,848
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000
Depreciación Acumulada Planta		-10,000,000	-20,000,000	-30,000,000	-40,000,000	-50,000,000
Construcciones y Edificios	200,000,000	190,000,000	180,000,000	170,000,000	160,000,000	150,000,000
Maquinaria y Equipo de Operación	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000
Depreciación Acumulada		-10,000,000	-20,000,000	-30,000,000	-40,000,000	-50,000,000
Maquinaria y Equipo de Operación	100,000,000	90,000,000	80,000,000	70,000,000	60,000,000	50,000,000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada		0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada		0	0	0	0	0

Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada		0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Agotamiento Acumulada		0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Agotamiento Acumulada		0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	300,000,000	280,000,000	260,000,000	240,000,000	220,000,000	200,000,000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	244,664,829	391,313,137	428,314,916	474,810,488	532,047,374	601,422,848
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	-55,335,171	55,335,171	61,770,844	68,955,007	76,974,713	85,927,139
Impuestos X Pagar	0	11,872,729	17,982,180	24,930,914	32,820,728	41,765,390
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
PASIVO	-55,335,171	67,207,900	79,753,024	93,885,921	109,795,441	127,692,529
Patrimonio						
Capital Social	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000
Reserva Legal Acumulada	0	0	2,410,524	6,061,451	11,123,182	17,786,784
Utilidades Retenidas	0	0	9,642,095	24,245,804	44,492,729	71,147,138
Utilidades del Ejercicio	0	24,105,237	36,509,274	50,617,311	66,636,023	84,796,397
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	300,000,000	324,105,237	348,561,893	380,924,567	422,251,934	473,730,319
PASIVO + PATRIMONIO	244,664,829	391,313,137	428,314,916	474,810,488	532,047,374	601,422,848

Cuadro 15. Estado de Resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	863,228,675	963,625,162	1,075,698,109	1,200,805,529	1,340,463,375
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	664,022,057	741,250,125	827,460,084	923,696,561	1,031,125,673
Depreciación	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	179,206,617	202,375,037	228,238,025	257,108,968	289,337,702
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	143,228,652	147,883,583	152,689,800	157,652,218	162,775,915
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	35,977,965	54,491,454	75,548,226	99,456,750	126,561,787
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	35,977,965	54,491,454	75,548,226	99,456,750	126,561,787
Impuestos (35%)	11,872,729	17,982,180	24,930,914	32,820,728	41,765,390
Utilidad Neta Final	24,105,237	36,509,274	50,617,311	66,636,023	84,796,397

Fuente: Esta investigación

Gráfico 19. Utilidad proyectada



Fuente: Esta investigación

Cuadro 16. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		35,977,965	54,491,454	75,548,226	99,456,750	126,561,787
Depreciaciones		20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-11,872,729	-17,982,180	-24,930,914	-32,820,728
Neto Flujo de Caja Operativo		55,977,965	62,618,726	77,566,046	94,525,836	113,741,059
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-8,366,374	-9,339,412	-10,425,618	-11,638,154
Variación Inv. Materias Primas e insumos3		0	-6,435,672	-7,184,163	-8,019,706	-8,952,426
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		110,670,343	6,435,672	7,184,163	8,019,706	8,952,426
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	110,670,343	-8,366,374	-9,339,412	-10,425,618	-11,638,154
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0

Inversión en Construcciones	-200,000,000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-100,000,000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-300,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-300,000,000	110,670,343	-8,366,374	-9,339,412	-10,425,618	-11,638,154
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-12,052,618	-18,254,637	-25,308,656	-33,318,011
Capital	300,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	300,000,000	0	-12,052,618	-18,254,637	-25,308,656	-33,318,011
Neto Periodo	0	166,648,308	42,199,733	49,971,996	58,791,562	68,784,894
Saldo anterior		-182,606,066	-15,957,758	26,241,976	76,213,972	135,005,534
Saldo siguiente	0	-15,957,758	26,241,976	76,213,972	135,005,534	203,790,428

Cuadro 17. Indicadores financieros proyectados

Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		1.66	2.11	2.50	2.84	3.14
Prueba Acida		1	1	2	2	2
Rotación cartera (días),		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Rotación Inventarios (días)		23.1	23.1	23.1	23.1	23.1
Rotación Proveedores (días)		29.1	29.2	29.3	29.4	29.4
Nivel de Endeudamiento Total		17.2%	18.6%	19.8%	20.6%	21.2%
Concentración Corto Plazo		1	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		4.2%	5.7%	7.0%	8.3%	9.4%
Rentabilidad Neta		2.8%	3.8%	4.7%	5.5%	6.3%
Rentabilidad Patrimonio		7.4%	10.5%	13.3%	15.8%	17.9%
Rentabilidad del Activo		6.2%	8.5%	10.7%	12.5%	14.1%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		55,977,965	62,618,726	77,566,046	94,525,836	113,741,059
Flujo de Inversión	-172,729,106	110,670,343	-8,366,374	-9,339,412	-10,425,618	-11,638,154
Flujo de Financiación	300,000,000	0	-12,052,618	-18,254,637	-25,308,656	-33,318,011
Flujo de caja para evaluación	-172,729,106	166,648,308	54,252,352	68,226,633	84,100,217	102,102,905
Flujo de caja descontado	-172,729,106	148,793,132	43,249,643	48,562,370	53,447,208	57,935,930

Fuente: Esta investigación

Cuadro 18. Indicadores de rentabilidad del escenario 1

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	12%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	55.81%
VAN (Valor actual neto)	179,259,178
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1.82
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	-22.62%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	13 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	25 mes

Fuente: Esta investigación

El escenario propuesto arroja un valor presente neto de 179,259,178, una Tasa interna de retorno de 55.81% y un Periodo de recuperación de la inversión de 1.82; lo cual asegura la rentabilidad del modelo planteado.

8.2 ESCENARIO 2: MANEJO MEDIANTE OUTSORCING EXTERNO

Esta opción contempla el escenario mediante un outsourcing mediante el cual se paga un valor mensual por parte del contratista y un valor por ración diaria.

En este escenario se puede mostrar el siguiente comportamiento financiero proyectado a 5 años.

Cuadro 19. Balance general proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	-11,747,618	105,223,798	164,583,694	227,104,863	293,083,617	362,848,404
Cuentas X Cobrar	11,747,618	11,747,618	12,443,479	13,198,482	14,018,798	14,911,291
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	116,971,416	177,027,173	240,303,346	307,102,414	377,759,694
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones	200,000,000	190,000,000	180,000,000	170,000,000	160,000,000	150,000,000

y Edificios						
Maquinaria y Equipo de Operación	100,000,000	90,000,000	80,000,000	70,000,000	60,000,000	50,000,000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	300,000,000	280,000,000	260,000,000	240,000,000	220,000,000	200,000,000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	300,000,000	396,971,416	437,027,173	480,303,346	527,102,414	577,759,694
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	32,000,567	34,498,777	37,222,824	40,196,870	43,447,821
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
PASIVO	0	32,000,567	34,498,777	37,222,824	40,196,870	43,447,821
Patrimonio						

Capital Social	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000	300,000,000
Reserva Legal Acumulada	0	0	6,497,085	13,501,382	21,058,743	29,219,926
Utilidades Retenidas	0	0	25,988,340	54,005,528	84,234,973	116,879,704
Utilidades del Ejercicio	0	64,970,849	70,042,971	75,573,612	81,611,828	88,212,243
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	300,000,000	364,970,849	402,528,396	443,080,522	486,905,544	534,311,873
PASIVO + PATRIMONIO	300,000,000	396,971,416	437,027,173	480,303,346	527,102,414	577,759,694

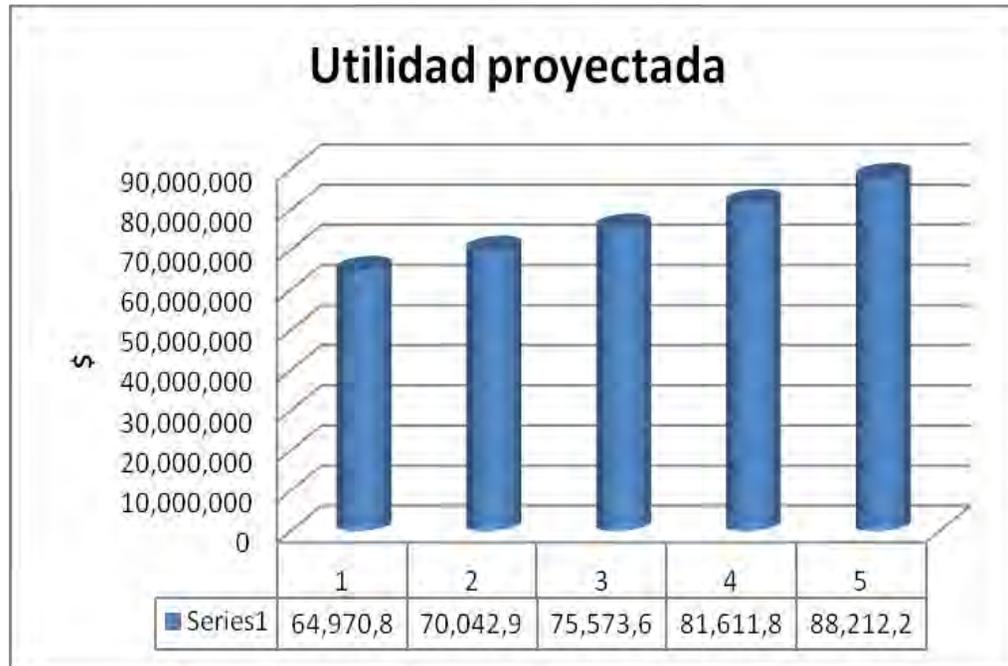
Fuente: Esta investigación

Cuadro 20. Estado de Resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	140,971,416	149,321,748	158,381,785	168,225,572	178,935,487
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	0	0	0	0	0
Depreciación	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	120,971,416	129,321,748	138,381,785	148,225,572	158,935,487
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administración	24,000,000	24,780,000	25,585,350	26,416,874	27,275,422
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	96,971,416	104,541,748	112,796,435	121,808,698	131,660,065
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	96,971,416	104,541,748	112,796,435	121,808,698	131,660,065
Impuestos (35%)	32,000,567	34,498,777	37,222,824	40,196,870	43,447,821
Utilidad Neta Final	64,970,849	70,042,971	75,573,612	81,611,828	88,212,243

Fuente: Esta investigación

Gráfico 20. Utilidad proyectada



Fuente: Esta investigación

Cuadro 21. Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional	96,971,416	104,541,748	112,796,435	121,808,698	121,808,698	131,660,065
Depreciaciones	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Amortización						
Gastos	0	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0	0
Provisiones	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-32,000,567	-34,498,777	-37,222,824	-37,222,824	-40,196,870
Neto Flujo de Caja Operativo	116,971,416	92,541,181	98,297,659	104,585,874	104,585,874	111,463,194
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar	0	-695,861	-755,003	-820,316	-820,316	-892,493
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso	0	0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados	0	0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0
Variación Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0

Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	0	-695,861	-755,003	-820,316	-892,493
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-200,000,000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-100,000,000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-300,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-300,000,000	0	-695,861	-755,003	-820,316	-892,493
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses		0	0	0	0	0

Pagados						
Dividendos Pagados		0	-32,485,425	-35,021,486	-37,786,806	-40,805,914
Capital	300,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	300,000,000	0	-32,485,425	-35,021,486	-37,786,806	-40,805,914
Neto Periodo	0	116,971,416	59,359,895	62,521,170	65,978,753	69,764,787
Saldo anterior		-11,747,618	105,223,798	164,583,694	227,104,863	293,083,617
Saldo siguiente	0	105,223,798	164,583,694	227,104,863	293,083,617	362,848,404

Fuente: Esta investigación

Cuadro 22. Indicadores financieros proyectados

Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		3.66	5.13	6.46	7.64	8.69
Prueba Acida		4	5	6	8	9
Rotación cartera (días),		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Rotación Inventarios (días)		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Rotación Proveedores (días)		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Nivel de Endeudamiento Total		8.1%	7.9%	7.7%	7.6%	7.5%
Concentración Corto Plazo		0	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		68.8%	70.0%	71.2%	72.4%	73.6%
Rentabilidad Neta		46.1%	46.9%	47.7%	48.5%	49.3%
Rentabilidad Patrimonio		17.8%	17.4%	17.1%	16.8%	16.5%
Rentabilidad del Activo		16.4%	16.0%	15.7%	15.5%	15.3%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		116,971,416	92,541,181	98,297,659	104,585,874	111,463,194
Flujo de Inversión	-288,252,382	0	-695,861	-755,003	-820,316	-892,493
Flujo de Financiación	300,000,000	0	-32,485,425	-35,021,486	-37,786,806	-40,805,914
Flujo de caja para evaluación	-288,252,382	116,971,416	91,845,320	97,542,655	103,765,559	110,570,701
Flujo de caja descontado	-288,252,382	104,438,765	73,218,527	69,428,935	65,944,889	62,740,785

Fuente: Esta investigación

Cuadro 23. Indicadores de rentabilidad del escenario 2

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	12%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	23.76%
VAN (Valor actual neto)	87,519,519
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	2.77
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	13 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	25 mes

Fuente: Esta investigación

El escenario propuesto arroja un valor presente neto de 87,519,519, una Tasa interna de retorno de 23.76% y un Periodo de recuperación de la inversión de 2.77; lo cual asegura la rentabilidad del modelo planteado.

8.3 ESCENARIO 3: MANEJO OUTSOURCING INTERNO (COMODATO)

Esta opción contempla el escenario mediante un outsourcing interno mediante el cual se presta el servicio y se contrata por medio de un tercero la nomina.

PERSONAL	NOMINA OUTSORCING
OPERARIO DE SERVICIOS	\$566,700
JEFE DE SECCION	\$1,500,000
OPERARIO DE SERVICIOS	\$566,700
TOTAL NOMINA MENSUAL	\$6,600,300
	\$79,203,600

Fuente: Esta investigación

En este escenario se puede mostrar el siguiente comportamiento financiero proyectado a 5 años.

Cuadro 24. Balance general proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	-182,606,066	48,067,294	107,146,234	174,762,136	251,987,156	340,020,720
Cuentas X Cobrar	71,935,723	71,935,723	80,302,097	89,641,509	100,067,127	111,705,281
Provisión Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	55,335,171	55,335,171	61,770,844	68,955,007	76,974,713	85,927,139
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	-55,335,171	175,338,189	249,219,175	333,358,653	429,028,997	537,653,141
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	200,000,000	190,000,000	180,000,000	170,000,000	160,000,000	150,000,000
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0

Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	200,000,000	190,000,000	180,000,000	170,000,000	160,000,000	150,000,000
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	144,664,829	365,338,189	429,219,175	503,358,653	589,028,997	687,653,141
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	-55,335,171	55,335,171	61,770,844	68,955,007	76,974,713	85,927,139
Impuestos X Pagar	0	36,300,996	43,097,116	50,754,836	59,376,676	69,077,157
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
PASIVO	-55,335,171	91,636,167	104,867,959	119,709,843	136,351,390	155,004,296
Patrimonio						
Capital Social	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000	200,000,000
Reserva Legal Acumulada	0	0	7,370,202	16,120,223	26,424,992	38,480,257
Utilidades Retenidas	0	0	29,480,809	64,480,891	105,699,969	153,921,027
Utilidades del Ejercicio	0	73,702,022	87,500,205	103,047,697	120,552,646	140,247,560
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	200,000,000	273,702,022	324,351,215	383,648,810	452,677,607	532,648,845
PASIVO + PATRIMONIO	144,664,829	365,338,189	429,219,175	503,358,653	589,028,997	687,653,141

Fuente: Esta investigación

Cuadro 25. Estado de Resultados proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	863,228,675	963,625,162	1,075,698,109	1,200,805,529	1,340,463,375
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	664,022,057	741,250,125	827,460,084	923,696,561	1,031,125,673
Depreciación	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	189,206,617	212,375,037	238,238,025	267,108,968	299,337,702
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Administracion	79,203,600	81,777,717	84,435,493	87,179,646	90,012,985
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	110,003,017	130,597,320	153,802,532	179,929,322	209,324,717
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	110,003,017	130,597,320	153,802,532	179,929,322	209,324,717
Impuestos (35%)	36,300,996	43,097,116	50,754,836	59,376,676	69,077,157
Utilidad Neta Final	73,702,022	87,500,205	103,047,697	120,552,646	140,247,560

Fuente: Esta investigación

Gráfico 21. Utilidad proyectada



Fuente: Esta investigación

Cuadro 26. Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		110,003,017	130,597,320	153,802,532	179,929,322	209,324,717
Depreciaciones		10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-36,300,996	-43,097,116	-50,754,836	-59,376,676
Neto Flujo de Caja Operativo		120,003,017	104,296,325	120,705,417	139,174,486	159,948,041
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-8,366,374	-9,339,412	-10,425,618	-11,638,154
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	-6,435,672	-7,184,163	-8,019,706	-8,952,426
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		110,670,343	6,435,672	7,184,163	8,019,706	8,952,426
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	110,670,343	-8,366,374	-9,339,412	-10,425,618	-11,638,154
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-200,000,000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0

Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-200,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-200,000,000	110,670,343	-8,366,374	-9,339,412	-10,425,618	-11,638,154
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-36,851,011	-43,750,102	-51,523,848	-60,276,323
Capital	200,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	200,000,000	0	-36,851,011	-43,750,102	-51,523,848	-60,276,323
Neto Periodo	0	230,673,360	59,078,940	67,615,902	77,225,019	88,033,564
Saldo anterior		-182,606,066	48,067,294	107,146,234	174,762,136	251,987,156
Saldo siguiente	0	48,067,294	107,146,234	174,762,136	251,987,156	340,020,720

Fuente: Esta investigación

Cuadro 27. Indicadores financieros proyectados

Indicadores Financieros Proyectados						
Liquidez - Razón Corriente		1.91	2.38	2.78	3.15	3.47
Prueba Acida		1	2	2	3	3
Rotación cartera (días),		30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
Rotación Inventarios (días)		23.1	23.1	23.1	23.1	23.1
Rotación Proveedores (días)		29.6	29.6	29.6	29.7	29.7
Nivel de Endeudamiento Total		25.1%	24.4%	23.8%	23.1%	22.5%
Concentración Corto Plazo		1	1	1	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Ebitda / Servicio de Deuda		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Rentabilidad Operacional		12.7%	13.6%	14.3%	15.0%	15.6%
Rentabilidad Neta		8.5%	9.1%	9.6%	10.0%	10.5%
Rentabilidad Patrimonio		26.9%	27.0%	26.9%	26.6%	26.3%
Rentabilidad del Activo		20.2%	20.4%	20.5%	20.5%	20.4%
Flujo de Caja y Rentabilidad						
Flujo de Operación		120,003,017	104,296,325	120,705,417	139,174,486	159,948,041
Flujo de Inversión	-72,729,106	110,670,343	-8,366,374	-9,339,412	-10,425,618	-11,638,154
Flujo de Financiación	200,000,000	0	-36,851,011	-43,750,102	-51,523,848	-60,276,323
Flujo de caja para evaluación	-72,729,106	230,673,360	95,929,951	111,366,004	128,748,868	148,309,887
Flujo de caja descontado	-72,729,106	205,958,357	76,474,769	79,268,122	81,822,233	84,155,013

Fuente: Esta investigación

Cuadro 28. Indicadores de rentabilidad del escenario 3

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	12%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	268.82%
VAN (Valor actual neto)	454,949,389
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0.51
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes

Fuente: Esta investigación

El escenario propuesto arroja un valor presente neto de 454,949,389, una Tasa interna de retorno de 268.82% y un Periodo de recuperación de la inversión de 0.51; lo cual asegura la rentabilidad del modelo planteado y se considera el mejor escenario para la administración de la unidad de negocio de nutrición para la Fundación Hospital San Pedro.

8.4 SELECCIÓN Y COMPARACION DE LOS TRES ESCENARIOS

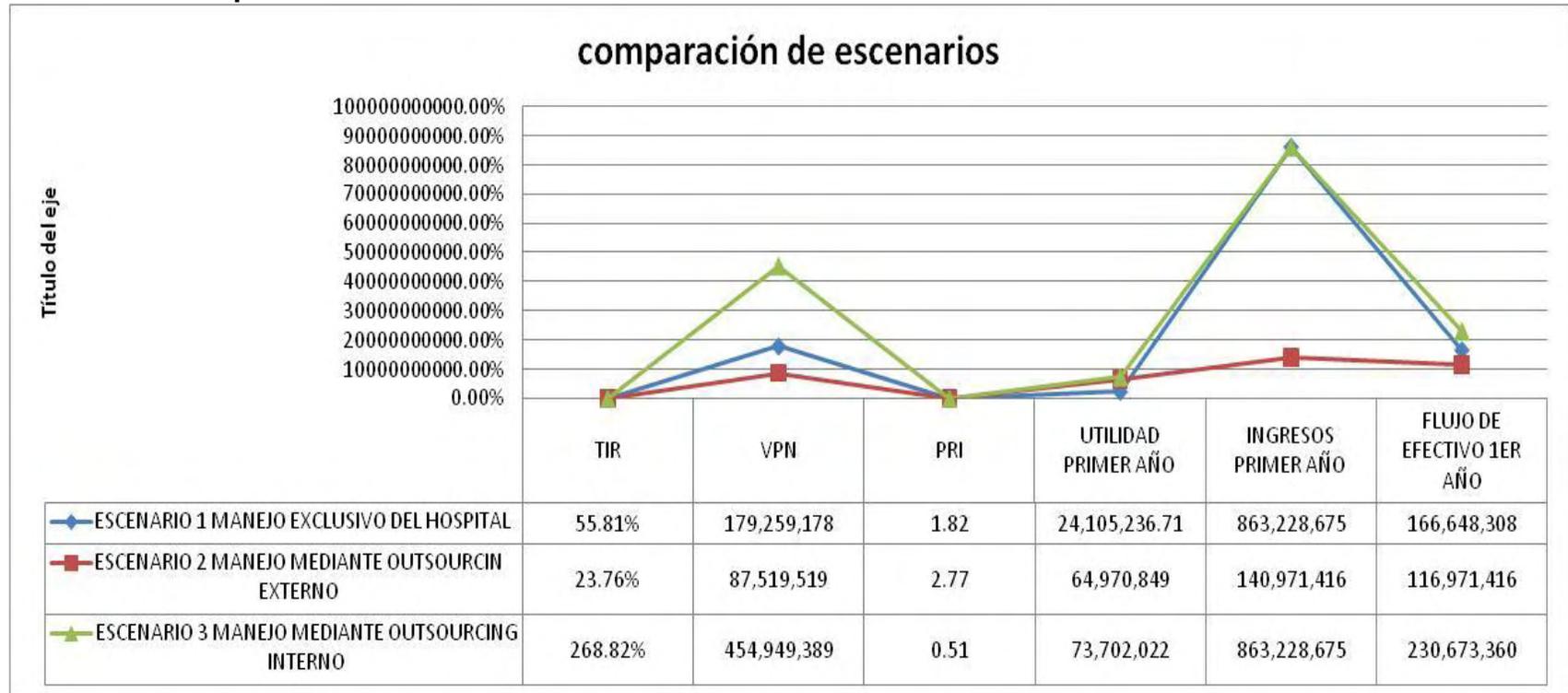
Se presenta en el siguiente cuadro el resumen de las tres alternativas de acción para la Fundación Hospital San Pedro y se recomienda el tercer escenario.

Cuadro 29. Comparación de escenarios

INDICADORES FINANCIEROS	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
	MANEJO EXCLUSIVO DEL HOSPITAL	MANEJO MEDIANTE OUTSOURCIN EXTERNO	MANEJO MEDIANTE OUTSOURCING INTERNO
TIR	55.81%	23.76%	268.82%
VPN	179,259,178	87,519,519	454,949,389
PRI	1.82	2.77	0.51
UTILIDAD PRIMER AÑO	24,105,236.71	64,970,849	73,702,022
INGRESOS PRIMER AÑO	863,228,675	140,971,416	863,228,675
FLUJO DE EFECTIVO 1ER AÑO	166,648,308	116,971,416	230,673,360
TIR AJUSTADA			

Fuente: Esta investigación

Gráfico 22. Comparación de escenarios



Fuente: Esta investigación

8.5 ESCENARIO 3 CON INDICE DE INCREMENTO FLUCTUANTE

Cuadro 30. Indicador Fluctuante

Variables Macroeconómicas						
Indicador crecimiento sector salud	%	3.00%	4.00%	6.00%	7.00%	8.00%

Fuente: Planeación Nacional

Cuadro 31. Proyecciones de precios y unidades

Ventas, Costos y Gastos						
Precio Por Producto						
Precio RACIONES DIARIAS	\$ / unid.	19,195	19,963	21,161	22,642	24,453
Unidades Vendidas por Producto						
Unidades RACIONES DIARIAS	unid.	44,971	50,368	56,412	63,182	70,763
Total Ventas						
Precio Promedio	\$	19,195.1	19,962.9	21,160.6	22,641.9	24,453.2
Ventas	unid.	44,971	50,368	56,412	63,182	70,763
Ventas	\$	863,228,675	1,005,488,760	1,193,716,256	1,430,549,562	1,730,392,750

Cuadro 32. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	863,228,675	1,005,488,760	1,193,716,256	1,430,549,562	1,730,392,750
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	664,022,057	767,875,107	887,970,774	1,026,849,403	1,187,448,650
Depreciación	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	189,206,617	227,613,653	295,745,482	393,700,158	532,944,100
Gasto de Ventas	0	0	0	0	0

Gastos de Administración	79,203,600	81,777,717	84,435,493	87,179,646	90,012,985
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	110,003,017	145,835,936	211,309,989	306,520,512	442,931,115
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	110,003,017	145,835,936	211,309,989	306,520,512	442,931,115
Impuestos (35%)	36,300,996	48,125,859	69,732,297	101,151,769	146,167,268
Utilidad Neta Final	73,702,022	97,710,077	141,577,693	205,368,743	296,763,847

Fuente: Esta investigación

Gráfico 23. Utilidad proyectada



Fuente: Esta investigación

Cuadro 33. Flujo de caja e indicadores financieros

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA						
Flujo de Caja Operativo						
Utilidad Operacional		110,003,017	145,835,936	211,309,989	306,520,512	442,931,115
Depreciaciones		10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000	10,000,000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-36,300,996	-48,125,859	-69,732,297	-101,151,769
Neto Flujo de Caja Operativo		120,003,017	119,534,940	173,184,131	246,788,216	351,779,346
Flujo de Caja Inversión						
Variación Cuentas por Cobrar		0	-11,855,007	-15,685,625	-19,736,109	-24,986,932
Variación Inv. Materias Primas e insumos ³		0	-8,654,421	-10,007,972	-11,573,219	-13,383,271
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		110,670,343	8,654,421	10,007,972	11,573,219	13,383,271
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	110,670,343	-11,855,007	-15,685,625	-19,736,109	-24,986,932
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	-200,000,000	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria	0	0	0	0	0	0

y Equipo						
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-200,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Inversión	-200,000,000	110,670,343	-11,855,007	-15,685,625	-19,736,109	-24,986,932
Flujo de Caja Financiamiento						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-36,851,011	-48,855,039	-70,788,846	-102,684,372
Capital	200,000,000	0	0	0	0	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	200,000,000	0	-36,851,011	-48,855,039	-70,788,846	-102,684,372
Neto Periodo	0	230,673,360	70,828,922	108,643,467	156,263,260	224,108,042
Saldo anterior		-182,606,066	48,067,294	118,896,217	227,539,684	383,802,944
Saldo siguiente	0	48,067,294	118,896,217	227,539,684	383,802,944	607,910,987

Fuente: Esta investigación

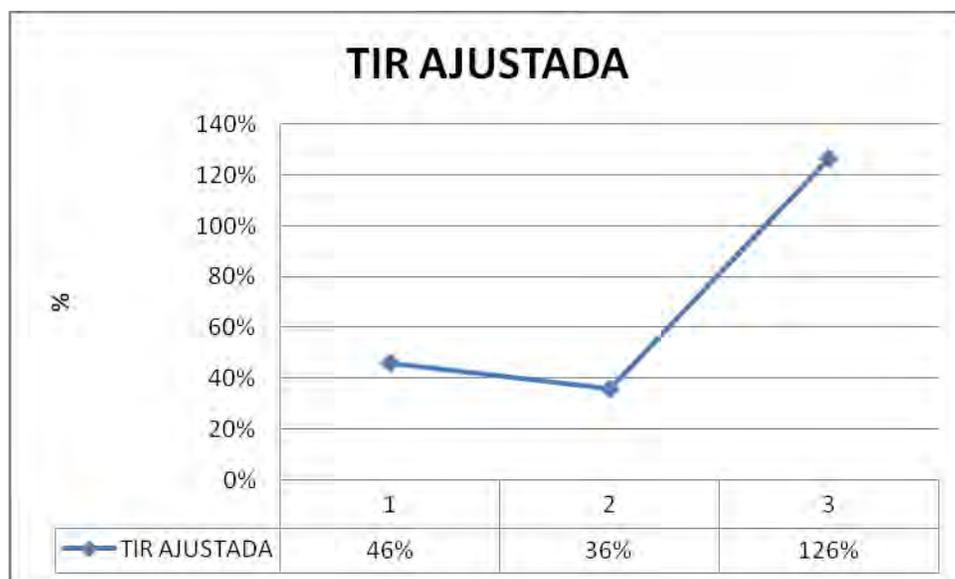
Cuadro 34. Indicadores de rentabilidad

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	12%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	279.18%
VAN (Valor actual neto)	660,901,871
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0.35
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	3 mes

Fuente: Esta investigación

8.6 INDICADORES FINANCIEROS CON MEDICION DEL RIESGO

CRITERIOS	ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3
TASA DE FINANCIACIÓN	25.60%	25.6%	25.6%
TASA DE REINVERSION	50%	70%	80%
TIR AJUSTADA	46%	36%	126%



CONCLUSIONES

Se determino la situación actual del Hospital San Pedro mediante matrices de planeación estratégica; donde se identificaron las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se identificaron estrategias de acción para el mejoramiento.

Se determinaron los costos de prestación de servicios en el área de Nutrición actual y proyectada en el Hospital San Pedro de la ciudad de Pasto durante el periodo comprendido entre el año 2012 al 2016.

Se evaluo financieramente la ampliación del servicio de Nutrición a través de la proyección de estados Financieros, razones e indicadores financieros donde se determino que la mejor opción es manejo mediante outsourcing interno.

Se realizo una evaluación financiera del servicio de nutrición en el Hospital San Pedro mediante la determinación del VPN, TIR, PRI y relación beneficio costo de los tres escenarios.

Se propuso tres escenarios de acción para el manejo de la ampliación del servicio de nutrición y se obtiene que el mejor escenario es el tercero con una TIR de 268.82%, un valor presente neto de \$454.949.389 y un periodo de recuperación de la inversión de 0.51 años.

Con una TIR modificada el mejor escenario es el tercero (manejo mediante outsourcing interno) con una TIRM de 126%.

BIBLIOGRAFIA

AMAT, E., (2006) "El Análisis económico-financiero como herramienta de dirección. Generalidades". Gestipolis.com [En Línea], Disponible en: <http://www.gestipolis.com>

AMAT, O., (1997) Análisis de Estados Financieros. Fundamentos y Aplicaciones. 3ra edición. Barcelona, Editorial Gestión 2000, S.A.

BACA Urbina, "Evaluación de Proyectos" Cuarta Edición, Editorial: Mc Graw Hill, México, 1999

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

FRED Weston - EUGENE F Brigham, Administración financiera de empresas, Editorial Interamericana

GONZÁLEZ, A.; Demestre, A. y C. Castells, (2001) Técnicas para analizar Estados Financieros. La Habana, Gente nueva.

GONZÁLEZ, A.; Demestre, A. y C. Castells, (2006) Decisiones Financieras: una necesidad empresarial. Colección de temas financieros, La Habana, Publicentro.

GUILTINIAN, Joseph; PAUL, Gordon; MADEN, Thomas; Gerencia del Marketing, sexta edición, 1998; Mc Graw Hill.

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

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

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

WESTON, J. F., (2006) Fundamentos de Administración Financiera. Volumen I. La Habana, Editorial Félix Varela.