

**ANÁLISIS DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO DE LA EMPRESA
MEDICLINICOS HOSPITALARIOS**

Maricela Arcos Bravo

Martha del Socorro Ortiz

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO**

2003

**ANÁLISIS DEL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO DE LA EMPRESA
MEDICLINICOS HOSPITALARIOS**

Maricela Arcos Bravo

Martha del Socorro Ortiz

Trabajo realizado en el Diplomado en Gerencia Financiera y Sistema de Pagos
Internacionales para optar el título de Profesional en Comercio Internacional y
Mercadeo

ASESOR: Dr. EDGAR OSEJO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO**

2003

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	12
1. TEMA	13
2. OBJETIVOS	14
2.1. OBJETIVO GENERAL	14
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
4. JUSTIFICACION	17
5. METODOLOGIA	19
6. ENTREVISTAS	21
6.1. ENTREVISTA CONTADOR	21
6.2. ENTREVISTA FUNCIONARIO INVENTARIOS Y ALMACEN	24
6.3. ENTREVISTA FUNCIONARIO ENCARGADO DE CUENTAS POR PAGAR Y CUENTAS POR COBRAR	26
7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA MEDICLINICOS HOSPITALARIO	31
7.1. DIAGNOSTICO CUALITATIVO	31
7.1.1. Debilidades y Fortalezas Mediclinicos Hospitalarios	34

7.2.	DIAGNOSTICO CUANTITATIVO	35
7.2.1.	Ciclo de Conversión del Efectivo Empresa Mediclinicos	
	Hospitalarios	35
7.2.1.1.	Modelo de conversión del Efectivo Empresa Mediclinicos	
	Hospitalarios	37
7.2.2.	Cuentas Malas	37
7.2.3.	Política de Descuentos a Clientes	39
7.2.4.	Proveedores	41
	CONCLUSIONES	44
	RECOMENDACIONES	45
	BIBLIOGRAFÍA	48
	ANEXOS	49

ANEXOS

	pág.
A. Resumen de ventas año gravable 2001	50
B. Resumen de compras año gravable 2001	52
C. Balance general a 31 de diciembre de 2001	54
D. Estado de resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2001	55

GLOSARIO

CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO (C.C.E.): plazo que corre desde que la empresa realiza pagos hasta que recibe los flujos de entrada de efectivo. Esta compuesto por: El Periodo de Conversión del Inventario, por el Periodo de Cobranza de las Cuentas por Cobrar y por el Periodo de Diferimiento de las Cuentas por pagar.

PERIODO DE CONVERSIÓN DEL INVENTARIO (P.C.I.): plazo promedio de tiempo que se requerirá para convertir los materiales en productos terminados y posteriormente para vender esos bienes.

PERIODO DE COBRANZA DE LAS CUENTAS POR COBRAR (P.C.C*C.): plazo promedio de tiempo que transcurre entre la compra de los materiales y la mano de obra, y el pago en efectivo por los mismos.

CUENTAS MALAS: son las deudas producto de las ventas a crédito, que por haber vencido el plazo de pago se consideran como de difícil cobro o cartera vencida.

SISTEMA DE INVENTARIO PERIÓDICO: es aquel conteo físico y manual que se realiza de las existencias de mercancía ya sea semestral o anualmente.

Reactivos: Químico utilizado en laboratorios que permite determinar la presencia de virus, bacterias o enfermedades presentes en una muestra orgánica.

PROVISIÓN CARTERA: es el porcentaje de las ventas a crédito que se reserva para castigar las cuentas malas.

STOCK: volumen de mercancía almacenada en bodega para cubrir los pedidos realizados por los clientes en cualquier momento.

GOOD WILL: buen nombre que posee una organización y le da ventajas competitivas en el medio en que desarrolla su actividad económica.

RESUMEN

Mediclinicos Hospitalarios, es una organización líquida, rentable, posicionada en el mercado de dotaciones para el sector salud; y con un manejo financiero adecuado, ya que cuenta con efectivo disponible que oscila entre \$16.000.000 y \$20.000.000 mensuales destinados a cubrir imprevisto; debido a la estrategia utilizada de reinversión de utilidades y no de endeudamiento.

Cabe destacar el manejo coherente del Periodo de Conversión del Inventario (37.81 días), del Periodo de Cobranza de las Cuentas por Cobrar (39.65 días) y del Periodo de Diferimiento de las Cuentas por Pagar (29.33 días). Hecho que permite obtener un Ciclo de Conversión del Efectivo acorde con la práctica financiera de la organización; a lo anterior esta ligada la política de cobro eficiente determinada por el bajo porcentaje que representan las cuentas malas (0.45%) y la mínima cuantía afectada por la provisión cartera (\$1.909.306.50).

Las ventas a crédito realizadas de manera adecuada por MEDICLINICOS Hospitalarios han estimulado el crecimiento de la organización, debido en gran parte a los descuentos ofrecidos a sus clientes según el periodo de pago así: a 45 días se otorga el 10% de descuento correspondiente a \$20.603.831,87, dicha

suma no es considerable dado que en el sector salud los periodos de pagos son amplios. Para un periodo de pago de 60 días el descuento es del 5% (\$5.057.304,18) y pasado los 60 días el cliente cancela el valor total de su obligación.

Según lo diagnosticado y analizado en este estudio del Ciclo de Conversión del Efectivo se concluye que la empresa en mención es estable en el mediano y corto plazo.

ABSTRACT

"Mediclinicos Hospitalarios" is a liquid, rentable, enterprise with position in the dotations marked for the health sector, moreover it has adequate financial management because it counts with available cash between \$16.000.000 and \$20.000.000 at month, its money is destined to cover unforeseen, it due to the use of the usefulness reinvestment strategy and it doesn't borrowing.

It is important to detach the coherent handling of the conversion period from inventory (37.81 days), the collect period from the counts by charge (39.65 days) and the deferring period from the counts by payment (29.33 days), it fact permits to obtain a conversion cycle from cash in agreement with the financial practice from an efficient collecting determined by a low percentage that represent the bad counts (0.45 percent) and the minimal quantity affected by the provision purse (\$1.909.306,50).

The credit sales realized of adequate manner by "Mediclinicos Hospitalarios" have stimulated the growing of the organization, it is due in great part to the discounts offer to its customers according with the payment period of the next way: to 45 days is grant the 10 percent that correspond to \$20.603.831,87 it plus is not

considerable because in the health sector the payment periods are extensive. To payment period from 60 days the discounts are of 5 percent (\$5.057.304,18), when the 60 days have passed the customers pay the full cost from their debts.

According with the diagnosed and analyzed, in this study the conversion cycle from the cash it is concluded that this enterprise is stable in short and middle term.

INTRODUCCION

En la actualidad el desarrollo eficaz de las empresas esta basado en la cultura financiera y el manejo eficiente de los activos circulantes y los pasivos circulantes, que les permita cumplir con sus obligaciones a tiempo, poseer efectivo en cualquier momento, recuperar la cartera en el plazo fijado, evitando las cuentas malas y tener un stock adecuado de mercancía para cumplir con los pedidos a tiempo. Lo anterior se resume en el concepto de Administración del Capital de Trabajo.

Este estudio esta basado en uno de los componentes del Capital de Trabajo como es el **CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO**, para generar a la empresa MEDICLINICOS HOSPITALARIOS, una herramienta que le permita conocer con certeza el comportamiento de cada una de las cuentas que componen este Ciclo y su incidencia en la toma de decisiones optimas, en las áreas: financiera, comercial y crediticia.

1. TEMA

Análisis del CICLO DE CONVERSION DEL EFECTIVO (Cuentas por pagar, cuentas por cobrar e inventarios) de la empresa Mediclinicos Hospitalarios.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar si la empresa MEDICLINICOS HOSPITALARIOS esta realizando una correcta rotación de su práctica financiera (cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inventarios), diagnosticando si desarrolla un manejo de ellos coherente y apropiado para los intereses de dicha organización.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar los métodos y la forma de trabajar de la empresa mencionada para conocer cada uno de los procesos que nos permitan obtener información real, confiable y veraz.
- Determinar las debilidades y fortalezas en el manejo financiero.
- Calcular los tiempos y sus incidencias en cada una de las rotaciones a estudiar.

- Elaborar sugerencias para corregir las anomalías y perfeccionar el método de trabajo, con el fin de entregar un trabajo práctico que pueda ser puesto en marcha por la organización y que le genere los resultados esperados.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Determinar si La empresa MEDICLINICOS HOSPITALARIOS, tiene una practica financiera adecuada en el Ciclo de Conversión del Efectivo: Inventarios, cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar; que le permita cumplir con las obligaciones a tiempo, recuperar cartera eficazmente y generar utilidades.

4. JUSTIFICACIÓN

Mediclinicos, es una empresa ubicada en el Municipio de Pasto, con 4 años de experiencia en el mercado de la salud, su campo de acción a través del tiempo se ha ampliado con excelentes resultados, no solo para sus accionistas sino también para los Departamentos de Nariño y Putumayo, dado que se ha convertido en fuente de empleo productivo, ha permitido que los profesionales y el sector en el que trabaja puedan acceder a sus elementos de trabajo de manera rápida, fácil y económica.

Aunque la empresa, según sus directivos maneja unos sistemas organizados en cuanto a cartera, inventarios, cuentas por pagar, ventas, entre otros; no existe un estudio real con bases teóricas que le permitan a sus ejecutivos determinar el estado de sus finanzas, limitándose solo a los balances, Estado de Pérdidas y Ganancias y demás elementos contables que en muchas oportunidades son demasiado generales; por todas estas razones nos hemos interesado en realizar un estudio de esta naturaleza, ya que estamos seguras que las conclusiones que se deriven y sus resultados contribuirán a la toma de correctivos o a la implementación de nuevas políticas según sea el caso; siempre pensando en que

la organización pueda optimizar sus recursos y continuar así con su crecimiento y expansión.

5. METODOLOGIA

La metodología a utilizar se basará en el acopio de la información a través de fuentes primarias y secundarias.

FUENTES PRIMARIAS: Entre ellas están las entrevistas a las personas que trabajan en la empresa y que manejan directamente las Cuentas por Pagar, Cartera Y Rotación de Inventario y al contador.

FUENTES SECUNDARIAS: Información tomada del portafolio de servicios de la empresa, estados financieros, balances, reportes de ventas y cartera y toda aquella información que posea la organización por escrito.

Para realizar el análisis objetivo y con conocimientos teóricos nos apoyamos en libros y documentos que nos ilustren acerca del tema, con la asesoría del profesor.

Como primer paso, pretendemos realizar un diagnóstico y descripción de la empresa, en donde se especifique proveedores, clientes, formas de pago y cobro, forma y frecuencia de pedidos, stock que se maneja, entre otros aspectos. Analizando esta información y con datos obtenidos en la documentación contable

proseguimos a cuantificar y especificar cada una de las rotaciones que se presenta en Mediclinicos; periodo que culminará con el análisis y comparación hallando la combinación adecuada de estos ciclos, la cual pueda ser comprobada con ejemplos prácticos y reales terminando así con las sugerencias necesarias para cumplir el objetivo y fin último de este trabajo.

El periodo que se analizará en este estudio es el año DOS MIL UNO (2001).

TIEMPO DEL ESTUDIO: UN MES.

6. ENTREVISTAS

Con el fin de realizar el Diagnóstico Cualitativo de la Conversión del Ciclo del Efectivo de la empresa MEDICLINICOS HOSPITALARIOS, se realizaron las siguientes entrevistas al Contador, a la persona encargada del manejo de inventarios y almacén; y a la funcionaria encargada de las Cuentas por Pagar y Cuentas por cobrar (cartera).

6.1 ENTREVISTA CONTADOR

- COMO DESCRIBE EL MANEJO FINANCIERO DE LA EMPRESA?

Es una empresa viable, en la cual se maneja un buen margen de utilidad en comparación con otras actividades económicas. La empresa ha crecido en forma vertiginosa debido a que los productos con los que se trabaja son de alta rotación y además el mercado en cierta forma es restringido en nuestro medio, contablemente el manejo se hace de acuerdo a la Ley.

- LA POLÍTICA DE CRÉDITO ES ADECUADA?

Es una política demasiado flexible ya que para otorgar un crédito se hace necesario realizar un seguimiento mas profundo al cliente; además hay zonas que comercialmente deben considerarse de alto riesgo, entre ellas la zona del Putumayo, donde la recuperación de cartera es muy difícil.

- CUAL ES LA PRINCIPAL DEFICIENCIA EN EL MANEJO FINANCIERO?

El desconocimiento por parte de los directivos de las normas contables, obstaculiza un poco el trabajo.

- CUAL CONSIDERA LA PRINCIPAL VENTAJA QUE POSEE MEDICLINICOS HOSPITALARIOS?

El buen posicionamiento de la empresa en el mercado y la poca eficiente competencia.

- CUAL ES EL MÉTODO UTILIZADO PARA LLEVAR LOS INVENTARIOS?

Utilizamos el Sistema de Inventario Periódico, en donde el inventario físico se realiza en forma anual, igualmente se valora en la fecha que se realiza. Este sistema se ha adoptado dado el tamaño del inventario y la políticas de la empresa.

- CUAL ES EL MARGEN DE UTILIDADES APLICADO A LAS VENTAS?

Es de aproximadamente un 50% Bruto.

- LA EMPRESA ESTA EN LA POSIBILIDAD DE POSEER EFECTIVO EN CUALQUIER MOMENTO?

Si, posee una buena cantidad de efectivo, entre 16 y 20 millones de pesos mensuales.

- LA EMPRESA TRABAJA BAJO EL CONCEPTO DE REINVERSION DE UTILIDADES O ENDEUDAMIENTO?

La política que se ha manejado hasta el momento esta basada en la reinversión de utilidades, lo cual le ha brindado excelentes resultados y le ha permitido crecer.

6.2 ENTREVISTA FUNCIONARIO ENCARGADO DE INVENTARIOS Y ALMACÉN

- CUAL ES EL MÉTODO DE INVENTARIOS MANEJADO POR LA EMPRESA?

Manual. Hay productos en stock, que son los que más salen, el resto se pide a los proveedores cuando el cliente los solicita. Equipos y productos de poca demanda no se tienen en inventario.

- COMO CLASIFICARÍA LOS MATERIALES O MERCANCÍA CON LA QUE MEDICLINICOS HOSPITALARIOS TRABAJA?

Básicamente la empresa maneja los productos a través tres de líneas que se han definido así: Reactivos, Material de Laboratorio y por ultimo Material Medico Quirúrgico.

- CUAL ES EL PRODUCTO O GRUPO DE ELLOS QUE MAS SALIDA TIENE?

La línea de Material de Laboratorio y entre ellas sobresalen productos como: laminas y laminillas, tubos y agujas.

- SEGÚN LA CLASIFICACIÓN POR USTED REALIZADA. CUAL CONSIDERA EL GRUPO QUE MAYOR STOCK POSEE?

Dada la salida que tiene el Material utilizado en el laboratorio, se ha optado por poseer mayor stock de estos productos en almacén; aunque no representan mayor valor, dado que sus precios no son considerados como altos, como pasa con los Reactivos, que aunque no poseemos grandes cantidades, si aportan valores considerables.

- LA MERCANCÍA LLEGA Y SE DESPACHA JUSTO A TIEMPO?

Al interior de la empresa, se hace el tramite correspondiente a la mayor brevedad. Pero cada despacho depende de factores como: Disponibilidad de la mercancía, lugar al que se debe hacer el despacho, disponibilidad del transporte, entre otros.

- CUANTOS DÍAS SE DEMORA EN LLEGAR LA MERCANCÍA Y CUANTOS EN DESPACHARLA?

El proveedor que más se demora en ponernos la mercancía en nuestras instalaciones se toma cuatro días y el tiempo promedio de despacho es de dos días.

- EXISTEN CONDICIONES ESPECIALES PARA EL ALMACENAMIENTO DE LA MERCANCÍA?

Las autoridades recomiendan almacenar los materiales en lugares frescos, secos, con buena ventilación y clasificados según sus componentes. En cuanto a los reactivos se aconseja mantenerlos refrigerados. Nosotros tenemos en cuenta estas disposiciones excepto la de refrigeración.

- DE EXISTIR CONDICIONES ESPECIALES DE ALMACENAMIENTO. LA EMPRESA INCURRE EN ALGÚN COSTO ADICIONAL POR ELLO?

No. Ninguno.

6.3 ENTREVISTA FUNCIONARIO ENCARGADO DE CUENTAS POR PAGAR Y CUENTAS POR COBRAR

- CUAL ES EL MANEJO DE LAS CUENTAS POR PAGAR Y CUENTAS POR COBRAR?

Las cuentas por pagar, se cancelan a través de consignaciones bancarias nacionales a nuestros proveedores que están ubicados en su gran mayoría en Bogotá y Cali.

Las cuentas por cobrar, necesitan por su parte de un tratamiento especial.

Cumplido el tiempo pactado con nuestro cliente, se procede a llamarlos telefónicamente y recordarle su obligación, si pasados quince días no se obtiene respuesta favorable, se envía por escrito el cobro. Generalmente aquí termina la acción, ya que los clientes proceden a ponerse al día, en los casos excepcionales de que se nieguen a hacerlo se pasa la cuenta a un abogado externo que asesora a MEDICLINICOS HOSPITALARIOS en los cobros jurídicos.

- CUAL ES EL PERIODO PROMEDIO DE PAGO DE LOS CLIENTES?

Este periodo depende de las condiciones de pago pactadas con el cliente, nosotros tenemos clientes con los que trabajamos así: Entre 30, 45 días y 60 días.

- CUAL ES EL PERIODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES?

45 días.

- EXISTE CARTERA PERDIDA O CUENTAS MALAS, A QUE VALOR ASCIENDEN Y CUAL ES EL TIEMPO DE RETRAZO?

Si. La cartera que nosotros consideramos como perdida y la cual esta en cobro jurídico, es la siguiente:

Municipio De Córdoba nos adeuda \$ 15.000.000 desde hace dos años.

Municipio de la Unión \$ 1.700.000 un año

Drogas del Sur \$ 1.000.000 un año.

La cartera correspondiente al Municipio de Córdoba (\$15.000.000) y a Drogas del Sur (\$1.000.000) fueron pagadas a principios del año 2003, tras llegar a un acuerdo en el proceso de cobro jurídico.

- CUALES SON LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OTORGAR UN CUPO DE CRÉDITO?

En muchos casos y con clientes nuevos o con los que se venia trabajando de contado se otorgan créditos soportados por cheques posfechados, para lo cual y para montos hasta de 1.500.000 solo se hace necesario los títulos valores.

Se intento adoptar la exigencia de algunos documentos como: Registro Cámara de Comercio, Referencias Bancarias y Comerciales y la firma de un pagare en blanco. Sin embargo no se la implanto debido a que se prefirió no conceder créditos de mayor cuantía a clientes nuevos, con ellos se trabaja de estricto contado y se les concede crédito de menores cuantías solo cuando llevan algún tiempo como clientes de la empresa. Lo único que se hace es verificar referencias comerciales.

- QUE PARÁMETROS TIENEN EN CUENTA PARA SELECCIONAR A SUS PROVEEDORES?

Para seleccionar proveedores se analizan precios, marcas, ubicación de ellos, forma de pago, y descuentos ofrecidos.

- EXISTE LA POSIBILIDAD DE ACORTAR LOS PERIODOS DE CRÉDITO OTORGADO A LOS CLIENTES Y DE EXPANDIR EL PERIODO DE PAGO A LOS PROVEEDORES?

La verdad, yo lo veo difícil, en el sector en el que se halla la empresa es muy común que los periodos de cobranzas y de pago sean largos. Nosotros manejamos buenos tiempos de cobro ya que hay muchos clientes que pagan hasta después de seis meses y aquí se logra que lo hagan en tiempo récord.

Los proveedores por su parte nos conceden tiempos de pago de 30-45 y 60 días generalmente, pero los descuentos nos son sostenidos hasta 15 días después de este periodo.

7. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA MEDICLINICOS HOSPITALARIOS

7.1 DIAGNOSTICO CUALITATIVO

Según lo analizado en las entrevistas se nota a simple vista que la empresa MEDICLINICOS HOSPITALARIOS, tiene un manejo financiero eficiente ya que posee efectivo disponible en cualquier momento el cual oscila entre \$16.000.000 y \$20.000.000 mensuales destinados para cubrir cualquier imprevisto; Además el margen de utilidad manejado es alto (50% bruto) lo que la convierte en una empresa viable. Por otra parte posee ventajas frente a la competencia logrando el posicionamiento en el mercado de dotaciones para el sector salud; pero lo que realmente evidencia el buen momento por el cual atraviesa la empresa es que utiliza como estrategia la reinversión de utilidades y no el endeudamiento.

Como debilidades se observa que no se lleva una política de crédito adecuada, lo que puede poner en riesgo la estabilidad financiera de la empresa en el largo plazo.

En cuanto a la parte de inventario la empresa maneja un sistema De Inventario Periódico Manual que se ajusta a lo requerido por los clientes; es así como el

material para laboratorio es el de más alta demanda y por lo tanto es el que más stock posee, sin embargo son de bajo costo, lo que implica que la empresa no tenga comprometido demasiado capital dentro de la cuenta de inventarios (\$32.395.538 para el año 2001).

Los tiempos de despacho de la mercancía por parte de MEDICLINICOS a los clientes son cortos y se optimizan cuando en el pedido se encuentran incluidos artículos existentes en almacén, el promedio de despacho es de dos días. De no hallarse los artículos en inventario este tiempo se incrementa en cuatro días aproximadamente.

Los productos de baja rotación se manejan sobre pedido y se advierte al cliente sobre la falta de disponibilidad de los artículos. Dicha situación no genera pérdidas en el nivel de ventas puesto que existe un stock para los artículos de alta rotación.

Para los elementos que no se encuentran disponibles, los clientes buscan otras opciones y al final optan por acogerse a las condiciones ofrecidas por Mediclinicos; puesto que en nuestro medio son muy pocas las empresas que proveen con la calidad y el precio como la hace la organización objeto de este estudio.

Dentro del manejo de las Cuentas por Pagar y cuentas por cobrar (Cartera), existe una política coherente, puesto que maneja tiempos de cobro y de pago de las cuentas similares; aunque el periodo de pago es mas corto que el periodo de cobro, la empresa posee siempre efectivo disponible; por otra parte el monto de las cuentas malas es de \$17.700.000, que no es un valor representativo, puesto que las cuentas del Municipio de Córdoba (\$15.000.000) y de Drogas del Sur (\$1.000.000) fueron pagadas.

Los clientes son: Alcaldías Municipales, Hospitales y Centros de Salud, Profesionales Independientes y Distribuidores Mayoristas. Los anteriores son entidades o personas serias en el cumplimiento de sus obligaciones financieras, lo que evita cobros judiciales representativos y frecuentes.

Para la selección de los proveedores se tienen en cuenta parámetros objetivos que favorezcan a la empresa y al cliente, generando valor agregado en el sector; por otro lado dicha selección se hace de manera transparente y se tienen en cuenta muchos detalles para cerrar una negociación.

Dentro del sector salud los periodos de crédito manejados son amplios y de acuerdo a la demora que un cliente tenga en el pago de las facturas Mediclinicos

realiza los descuentos sobre las ventas a crédito, es así como se ha realizado la siguiente clasificación:

Entre 30 y 45 días descuento del 10%

Entre 46 y 60 días descuento del 5%

De 60 días en adelante neto

Como conclusión de estas entrevistas se determinó que MEDICLINICOS HOSPITALARIOS es una empresa, líquida, estable y bien manejada financieramente, con muchas posibilidades de crecimiento y de expansión.

7.1.1. Debilidades y Fortalezas

Cuadro 1. Debilidades y Fortalezas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Política de reinversión de utilidades	1. Política crediticia con alto riesgo.
2. Alto margen de rentabilidad	2. Sistema de inventarios manual y periódico
3. Alta liquidez mensual	3. Ubicación de algunos clientes en zonas de alto riesgo.
4. Bajo monto de las cuentas malas	
5. Adecuado periodo de Conversión del Inventario.	

7.2 DIAGNOSTICO CUANTITATIVO

Para realizar un diagnostico mas objetivo, se hizo necesario el estudio de datos y cifras obtenidas de la información financiera suministrada por la empresa (Balance, Estados financieros, resumen de compras y ventas año gravable 2001).

7.2.1. Ciclo de Conversión del Efectivo Mediclinicos Hospitalarios. El comportamiento del Ciclo del Efectivo de MEDICLINICOS HOSPITALARIOS para el año dos mil uno fue de 48.13 días, periodo en el cual la empresa financió los gastos y costos que de su actividad económica hasta tanto se hicieron efectivas las Cuentas por cobrar. En conclusión este dato es el periodo promedio de tiempo en el que un peso queda invertido en activo circulante.

El Ciclo del Efectivo esta conformado por el periodo de conversión del inventario (37.81 días), más periodo de cobranza de las cuentas por cobrar (39.65 días) menos el periodo de diferimiento de las cuentas por pagar (29.33 días), en realidad dicho ciclo es el tiempo que se demora la empresa en darle liquidez al capital invertido, como resultado del pago a los proveedores.

El costo de almacenamiento de la mercancía en el 2001 fue de Ocho millones trescientos treinta y un mil ochocientos diecinueve pesos con cincuenta centavos (\$8.331.819,50) cifra que resulta de calcular los costos de operación y costos de bodegaje, (\$ 4.248.000 y \$4.083.819,50 respectivamente)

$$\text{Costos de almacenamiento} = \$4.248.000 + \$4.083.819.50 = \$8.331.819.50$$

Cuadro 2. Ciclo de conversión del efectivo año 2001

P.C.I	P.C.C*C	P.D.C*P.	CICLO DEL EFECTIVO TOTAL
37.81	39.65	29.33	48.13

P.C.I. = INVENTARIO/(COSTO DE VENTAS/360)

P.C.I. = $\$32.395.538/(\$308.461.837/360)$

P.C.I. = 37.81 DÍAS

P.C.C*C. = CUENTAS POR COBRAR/(VENTAS/360)

P.C.C*C. = $\$60.715.998/(\$551.211.148/360)$

P.C.C*C. = 39.65 DÍAS

P.D.C*P. = CUENTAS POR PAGAR/(COSTO DE VENTAS/360)

P.D.C*P. = $\$25.133.335/(\$308.461.837/360)$

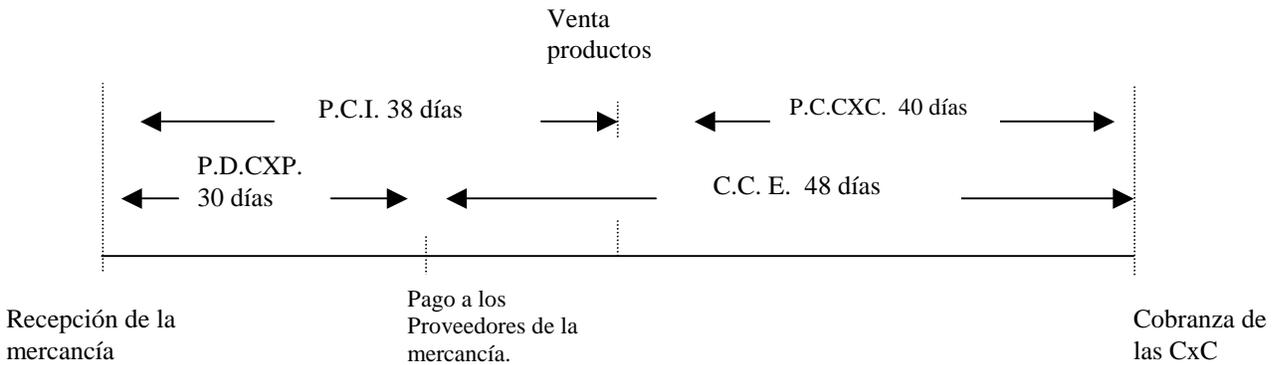
P.D.C*P. = 29.33 DÍAS

C.C.E. = P.C.I. + P.C.C*C. - P.D.C*P.

C.C.E. = 37.81 + 39.65 - 29.33

C.C.E. = 48.13 DÍAS

7.2.1.2. Modelo del Ciclo de Conversión del Efectivo de la Empresa Mediclinicos Hospitalarios



6.2.2. Cuentas Malas

Si bien la empresa tuvo cuentas malas en el año dos mil y dos mil uno, dichas cuentas (año 2000) correspondientes al Municipio de Córdoba y a Drogas del Sur por valor de \$15.000.000 y \$ 1.000.000 respectivamente fueron canceladas a principios del año 2003. Cabe aclarar que la provisión cartera obtenida de las ventas a crédito fue utilizada en su totalidad así:

De 1 a 6 meses	5%
De 6 meses a 1 año	10%
Mas de 1 año	15%

A la fecha solo se encuentra pendiente de pago la factura del Municipio de la Unión por valor de \$1.700.000 con fecha junio de dos mil uno, que representa el 0.45% del total de las ventas a crédito para dicho año.

Cuentas Malas = (%de cuentas malas) (ventas anuales a crédito)

% de Cuentas Malas = (Cuentas Malas/ventas anuales a crédito) * 100

$$= \$1.700.000/\$374.615.125 * 100$$

$$= 0.45\%$$

La provisión cartera es la siguiente:

Por ser más de un año se aplica el 15% de la siguiente forma, según el contador de la empresa:

Ventas a crédito(meses noviembre y diciembre 2001) - Cuenta clientes del balance año 2001 = saldo cuentas por cobrar * 15% = Provisión cartera

PROVISIÓN CARTERA TOTAL POR EL 15%.

$$(\$36.174.324 + \$37.270.384) - \$60.715.998 = 12.728.710 * 15\%$$

$$= 1.909.306.50$$

La provisión cartera para el último bimestre de la vigencia fiscal 2001 fue de \$1.909.306.50. utilizados en un 100% a la fecha; se toman las ventas a crédito del último bimestre de dicho año por tratarse de cuenta mala efectuada en junio según la política de la empresa.

7.2.3. Política de Descuentos a Clientes

PERIODO	DESCUENTO	MONTO VENTAS	PORCENTAJE
45 días	10%	\$206.038.318.75	55%
60 días	5%	\$101.146.083.75	27%
mas de 60 días	Neto	\$67.430.722.5	18%

DESCUENTOS = (% clientes que toman el descuento)(Ventas anuales a crédito)(%del descuento).

$$\text{PERIODO 1. } D = (.55)(\$374.615.125)(0.1)$$

$$= \$20.603.831,875$$

$$\begin{aligned}\text{PERIODO 2. } D &= (.27)(\$374.615.125)(0.05) \\ &= \$5.057.304,1875\end{aligned}$$

Los clientes que pagan a 45 días y toman el descuento del 10% son 41, correspondiente al 55% del total de las ventas a crédito, dicho descuento representa para la organización la suma de \$20.603.831,875; dicha suma no es considerable puesto que en el sector salud los periodos de pago son amplios y además los clientes cumplen a tiempo con sus obligaciones. Por su parte los clientes que se acogen al 5% de descuento son 19, (pago a 60 días), que representa el 27% del total de las ventas a crédito, ascendiente a la suma de \$5.057.304,1875. y los clientes que pagan a mas de 60 días son 13 que representa el 18% del total de las ventas a crédito, pagando la obligación en su totalidad, (\$67.430.722,5).

7.2.4. Proveedores

PROVEEDOR	VALOR DE PEDIDOS	FRECUENCIA	FORMA DE PAGO	PLAZO	DTOS
ANAR	\$500.000	QUINCENAL	CREDITO	30 DIAS	0%
ALBOR	\$800.000	SEMANAL	CREDITO	30 DIAS	40%
AJ IMPORTACIONES	\$900.000	QUINCENAL	CREDITO	30 DIAS	0%
BIOSYSTEMS	\$2.500.000	QUINCENAL	CREDITO	60 DIAS	40%
LAB. LTDA BOGOTA	\$3.400.000	QUINCENAL	CREDITO	45 DIAS	0%
IMCOLMEDICA	\$18.000.000	QUINCENAL	CONTADO	0	10%
WIENER	\$1.500.000	QUINCENAL	CREDITO	45 DIAS	35%
SUPERTEZ	\$3.000.000	MENSUALES	CONTADO	0	0
CASA DENTAL	\$900.000	MENSUAL	CREDITO	30 DIAS	0

ANAR, AJ IMPORTACIONES, BIOSYSTEMS, LABORATORIOS LTDA BOGOTA, INCOLMEDICA Y WIENER, ofrecen reactivos para laboratorio de diferentes marcas

(a excepción de LABORATORIOS LTDA BOGOTA E INCOLMEDICA que ofrecen la misma marca) la empresa da la opción al cliente de elegir la marca y presentación del producto solicitado, dependiendo de dicha selección se solicita al proveedor la mercancía.

ALBOR por su parte es una empresa fabricante y comercializadora de coloraciones y químicos para laboratorio: después de haber probado con otros proveedores los clientes y según el análisis realizado al interior de la empresa se escogió esta firma como única proveedora de esta línea de productos que ofrece calidad, buenos precios, diferentes tipos de presentación, cumplimiento en los despachos y excelentes opciones de crédito.

INCOLMEDICA S.A., es una empresa importadora con la cual se posee relaciones mas estrechas en la compra de material medico-quirurgico y de laboratorio, este gigante del campo de la salud ofrece los mejores precios del mercado y variedad de marcas; además el descuento por ser compra de contado hace que MEDICLINICOS sea competitivo en el sector de la salud en la región.

SUPERTEX Y CASA DENTAL, son proveedores menores: el primero provee a la empresa de un único producto que es la gasa hospitalaria que sin ser la más barata del mercado es la de mejor calidad. La segunda distribuye guantes,

mascarillas y algunos elementos de baja rotación. Se eligió por los precios ofrecidos.

En conclusión los proveedores de la empresa son seleccionados por marca, precio, cumplimiento en la entrega, garantías y condiciones comerciales exigidas a estos.

Si bien en la entrevista, la persona encargada del manejo de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar afirma que el periodo promedio de pago a los proveedores es de 45 días, al efectuar el calculo correspondiente dicho periodo es de 29.33, esta diferencia se explica del hecho que el pago de algunas compras se efectúa de contado o antes de 30 días y el entrevistado no diferencia este aspecto, de ahí su apreciación.

CONCLUSIONES

- Mediclinicos Hospitalarios es una empresa líquida, estable y con una practica financiera adecuada, con muchas posibilidades de crecimiento y expansión de acuerdo a las cifras arrojadas por este diagnóstico.
- Los proveedores de la empresa son seleccionados por marca, precio, cumplimiento en la entrega, garantías y condiciones comerciales exigidas a estos.
- El Ciclo de Conversión del Efectivo es óptimo, además esta acorde con las condiciones y políticas de pago del sector salud, en el cual la empresa desarrolla su actividad económica.
- La empresa esta en condiciones de expandir su operar a otros departamentos del país, puesto que cuenta con la disponibilidad financiera, Good Will y experiencia requeridas para tal fin.
- Se logró determinar las debilidades y fortalezas existentes en la práctica financiera de la organización en estudio.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa MEDICLINICOS HOSPITALARIOS para ser mas objetivo en la selección de los clientes objeto de crédito, utilizar las cinco Cs:

CARÁCTER: Hacer énfasis en la conducta comercial del cliente; teniendo en cuenta los reportes de las centrales de crédito y las referencias comerciales que pueda aportar. Si bien la empresa en algún momento opto por utilizar esta variable prescindió de los aportes que esta podría brindarle por no arriesgarse a otorgar nuevos créditos.

CAPACIDAD: Evaluar la capacidad financiera de cada uno de los clientes objeto del crédito a través de la razón ácida, la liquidez y el comportamiento frente a otros créditos obtenidos con otras entidades lo que permite determinar si el cliente esta en condiciones de pagar una obligación determinada en la fecha y monto previsto.

CAPITAL: Analizar el capital que posee el cliente ya sea natural o jurídico y sus condiciones financieras en general.

COLATERAL: La empresa si hace uso de esta variable, puesto que exige a sus clientes cheques posfechados, aunque no es una garantía total ya que estos documentos no representan la solidez de un cliente. Para ello se hace necesario analizar los activos fijos con los cuales puede respaldar el crédito.

CONDICIONES: En este aspecto Mediclinicos debe analizar bien el entorno en el cual desarrolla su actividad económica el cliente, dado que de alterarse el ambiente económico, social y político en el que trabajan puede verse alterado el cumplimiento de sus obligaciones financieras. Un ejemplo claro de lo anterior es la zona del Putumayo que por ser de alto riesgo la recuperación de cartera es muy difícil.

- Partiendo del concepto de que las ventas a crédito impulsan las ventas, Mediclinicos debe optar por ampliar la cobertura de los créditos, no sin antes aplicar las técnicas sugeridas en el punto anterior, lo que le permitirá minimizar el riesgo de perdidas por cartera, adoptando una gerencia de cuentas por cobrar y de inventarios.

- Se recomienda implementar un sistema de información financiero, para obtener datos concisos en cualquier periodo de tiempo, logrando mayor control y aprovechamiento del stock y del capital existente.

- Mediclinicos Hospitalarios, debe optar por invertir el capital denominado ocioso, el cual se deriva de los saldos de caja, en inversiones temporales disponibles en el mercado financiero local, garantizándole la liquidez.

- El Ciclo de Conversión del Efectivo para el año 2001 de la organización objeto de este estudio es positivo y favorable, puesto que le permite cubrir imprevistos, financiar los gastos y costos de operación, y obtener utilidades. Lo anterior se deriva del adecuado periodo de conversión del inventario, y la relación coherente entre el periodo de cobranza y el periodo de pago a los proveedores.

BIBLIOGRAFIA

- WESTON, J. Fredy. BRIGHAM, Eugene F. GOMES MONT, Jaime. Fundamentos de Administración Financiera. 10. Ed. Santafé de Bogotá: editorial McGraw – Hill, 1980, 579 p.

ANEXOS

A. RESUMEN DE COMPRAS AÑO GRAVABLE 2001 MEDICLINICOS HOSPITALARIOS

No.	FECHA			DETALLE	SUBTOTAL EXCLUIDO	SUBTOTAL GRAVADO	DESCTO	SEGURO	FLETES	IVA	TOTAL
	AÑO	MES	DIA								
1	2001	01	30	CONTADO	3.215.701	8.249.831	0	0	18.532	1.319.534	12.803.598
2	2001	01	30	CREDITO	4.251.459	3.831.717	0	0	0	594.106	8.677.282
				TOTAL MES :	7.467.160	12.081.547	0	0	18.532	1.913.640	21.480.880
3	2001	02	15	CONTADO	3.543.740	8.288.031	0	0	12.050	1.326.085	13.169.906
4	2001	02	15	CREDITO	3.359.325	997.550	0	0	0	159.608	4.516.483
5	2001	02	28	CONTADO	1.207.687	5.702.853	0	0	33.000	912.456	7.855.995
6	2001	02	28	CREDITO	1.100.709	2.984.254	0	0	0	477.481	4.562.444
				TOTAL MES :	9.211.461	17.972.687	0	0	45.050	2.875.630	30.104.828
7	2001	03	30	CONTADO	2.550.995	6.861.557	145.000	0	45.250	1.097.849	10.700.651
8	2001	03	30	CREDITO	4.581.077	2.759.384	0	0	0	441.501	7.781.962
				TOTAL MES :	7.132.072	9.620.941	145.000	0	45.250	1.539.351	18.482.614
9	2001	04	30	CONTADO	1.819.987	5.325.628	7.400	0	18.500	852.100	8.023.615
10	2001	04	30	CREDITO	3.613.528	1.925.600	0	0	0	308.096	5.847.224
				TOTAL MES :	5.433.515	7.251.228	7.400	0	18.500	1.160.196	13.870.839
11	2001	05	30	CONTADO	2.364.111	13.248.504	0	0	56.500	2.119.761	17.788.876
12	2001	05	30	CREDITO	8.967.605	5.031.653	0	0	7.500	805.064	14.811.822
				TOTAL MES :	11.331.716	18.280.157	0	0	64.000	2.924.826	32.600.699
13	2001	06	30	CONTADO	3.281.281	9.236.521	0	0	52.000	1.477.843	14.047.645
14	2001	06	30	CREDITO	5.098.967	1.449.275	0	0	0	231.884	6.780.126
				TOTAL MES :	8.380.248	10.685.796	0	0	52.000	1.709.727	20.827.771
15	2001	07	30	CONTADO	1.210.861	20.233.926	0	0	36.000	3.237.428	24.718.215
16	2001	07	30	CREDITO	4.789.675	2.822.878	0	0	0	451.660	8.064.213
				TOTAL MES :	6.000.536	23.056.804	0	0	36.000	3.689.089	32.782.429
17	2001	08	30	CONTADO	3.763.802	14.590.983	0	0	60.750	2.334.557	20.750.092
18	2001	08	30	CREDITO	4.013.045	1.220.125	0	0	0	195.220	5.428.390
				TOTAL MES :	7.776.847	15.811.108	0	0	60.750	2.529.777	26.178.482
19	2001	09	30	CONTADO	4.715.131	8.020.231	0	0	28.600	1.283.237	14.047.199
20	2001	09	30	CREDITO	7.963.705	2.570.450	0	0	0	411.272	10.945.427
				TOTAL MES :	12.678.836	10.590.681	0	0	28.600	1.694.509	24.992.626
21	2001	10	30	CONTADO	5.866.612	14.393.025	0	0	20.800	2.302.884	22.583.321

22	2001	10	30	CREDITO	2.560.896	2.301.213	0	0	0	368.194	5.230.303
				TOTAL MES :	8.427.508	16.694.238	0	0	20.800	2.671.078	27.813.624
23	2001	11	30	CONTADO	8.024.080	19.573.556	0	0	36.700	3.131.769	30.766.104
24	2001	11	30	CREDITO	14.158.744	4.481.028	0	0	0	716.964	19.356.736
				TOTAL MES :	22.182.824	24.054.584	0	0	36.700	3.848.733	50.122.841
25	2001	12	30	CONTADO	2.777.623	8.427.098	0	0	17.000	1.349.936	12.571.657
26	2001	12	30	CREDITO	5.867.739	625.824	0	0	0	100.132	6.593.695
				TOTAL MES :	8.645.362	9.052.922	0	0	17.000	1.450.067	19.165.352
				TOTAL AÑO :	114.668.086	175.152.692	152.400	0	443.182	28.006.623	318.422.983

B. RESUMEN DE VENTAS AÑO GRAVABLE 2001

MEDICLINICOS HOSPITALARIOS

N.I.T No. 12,997,276-8 IVA REGIMEN COMUN

FECHA			DETALLE	SUBTOTAL	SUBTOTAL	DESCTOS	FLETES	IVA	TOTAL	RETENCION	RETENCION	RETENCION	VALOR
AA	MM	DD		EXCLUIDO	GRAVADO			GENERADO		FACTURADO	FUENTE	IVA	
2001	01	31	VENTAS AL CONTADO	34.200	0	0	0	0	34.200	0	0	0	34.200
2001	01	31	VENTAS A CREDITO	6.967.382	8.959.369	0	0	1.433.499	17.360.249	546.858	1.038.857	22.113	15.752.421
			TOTALES :	7.001.582	8.959.369	0	0	1.433.499	17.394.449	546.858	1.038.857	22.113	15.786.621
2001	02	28	VENTAS AL CONTADO	1.351.403	2.145.576	85.165	3.000	343.292	3.758.105	46.304	98.562	1.898	3.611.341
2001	02	28	VENTAS A CREDITO	20.732.385	22.405.687	0	0	3.584.910	46.722.982	1.149.211	2.150.504	15.496	43.407.771
			TOTALES :	22.083.788	24.551.262	85.165	3.000	3.928.202	50.481.087	1.195.515	2.249.066	17.395	47.019.112
2001	03	30	VENTAS AL CONTADO	1.373.645	3.586.966	7.260	15.000	573.915	5.542.266	67.693	193.090	0	5.281.483
2001	03	30	VENTAS A CREDITO	9.125.024	14.158.563	0	22.000	2.266.330	25.571.916	658.136	1.336.567	17.997	23.559.216
			TOTALES :	10.498.669	17.745.529	7.260	37.000	2.840.245	31.114.182	725.829	1.529.656	17.997	28.840.700
2001	04	30	VENTAS AL CONTADO	1.447.998	5.316.404	0	65.200	857.855	7.687.457	121.185	359.509	3.969	7.202.794
2001	04	30	VENTAS A CREDITO	15.380.298	9.395.459	0	67.500	1.503.273	26.346.530	536.944	745.296	6.476	25.057.815
			TOTALES :	16.828.296	14.711.863	0	132.700	2.361.128	34.033.987	658.129	1.104.805	10.445	32.260.609
2001	05	31	VENTAS AL CONTADO	8.892.039	22.054.581	0	0	3.528.733	34.475.352	673.785	1.637.182	3.362	32.161.023
2001	05	31	VENTAS A CREDITO	18.325.201	18.199.489	0	32.500	2.911.919	39.469.109	945.584	1.667.223	5.495	36.850.806
			TOTALES :	27.217.239	40.254.070	0	32.500	6.440.652	73.944.461	1.619.369	3.304.405	8.857	69.011.829
2001	06	30	VENTAS AL CONTADO	3.318.236	8.195.073	0	2.000	1.311.212	12.826.521	200.035	500.171	1.479	12.124.836
2001	06	30	VENTAS A CREDITO	10.726.454	21.536.014	0	32.000	3.445.762	35.740.230	801.189	1.824.419	24.125	33.090.498
			TOTALES :	14.044.690	29.731.087	0	34.000	4.756.974	48.566.751	1.001.224	2.324.590	25.604	45.215.334
2001	07	31	VENTAS AL CONTADO	5.618.226	13.084.148	0	2.093.463	2.093.463	20.795.837	509.902	1.377.500	30.559	18.877.876
2001	07	31	VENTAS A CREDITO	8.410.076	11.139.911	0	13.384	1.782.385	21.345.756	500.814	1.004.159	16.630	19.824.154
			TOTALES :	14.028.302	24.224.059	0	2.106.847	3.875.849	42.141.594	1.010.715	2.381.659	47.189	38.702.030
2001	08	31	VENTAS AL CONTADO	6.190.998	9.487.506	0	101.500	1.531.363	17.311.367	394.356	939.241	0	15.977.770
2001	08	31	VENTAS A CREDITO	20.794.183	17.366.334	0	25.000	2.781.014	40.966.531	960.200	1.208.284	11.818	38.786.228
			TOTALES :	26.985.181	26.853.840	0	126.500	4.312.377	58.277.898	1.354.556	2.147.526	11.818	54.763.998
2001	09	30	VENTAS AL CONTADO	3.292.048	3.985.245	0	34.000	637.639	7.948.932	147.007	261.890	0	7.540.035
2001	09	30	VENTAS A CREDITO	16.483.639	16.400.314	0	54.000	2.624.050	35.562.003	851.915	1.438.177	0	33.271.912
			TOTALES :	19.775.687	20.385.559	0	88.000	3.261.689	43.510.935	998.922	1.700.067	0	40.811.947
2001	10	31	VENTAS AL CONTADO	13.552.067	13.588.823	0	0	2.174.214	29.315.104	770.943	1.372.958	11.610	27.159.593
2001	10	31	VENTAS A CREDITO	10.547.052	18.916.941	0	8.186	3.026.714	32.498.893	911.305	2.017.991	0	29.569.596
			TOTALES :	24.099.119	32.505.764	0	8.186	5.200.928	61.813.997	1.682.249	3.390.949	11.610	56.729.190
2001	11	30	VENTAS AL CONTADO	7.349.947	11.798.228	0	3.000	1.887.717	21.038.892	502.137	1.134.003	0	19.402.751
2001	11	30	VENTAS A CREDITO	18.574.567	17.325.974	0	52.000	2.772.156	38.724.697	993.545	1.556.828	0	36.174.324
			TOTALES :	25.924.514	29.124.202	0	55.000	4.659.872	59.763.589	1.495.682	2.690.832	0	55.577.074

2001	12	31	VENTAS AL CONTADO	4.863.168	4.459.517	0	3.000	713.529	10.039.214	108.894	117.150	0	9.813.170
2001	12	31	VENTAS A CREDITO	20.536.276	17.106.986	0	31.000	2.737.122	40.411.383	1.233.988	1.907.012	0	37.270.384
			TOTALES :	25.399.444	21.566.503	0	34.000	3.450.651	50.450.597	1.342.881	2.024.162	0	47.083.554
			TOTALES AÑO 2001 :	208.487.066	269.046.604	92.425	2.623.733	43.071.415	521.042.929	12.289.048	23.862.410	173.027	484.718.444